

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

NATAŠA KAMENŠEK

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POMEN VREDNOT ZA ZAPOSLENE NA PRIMERU SKB
BANKE D. D.**

Ljubljana, oktober 2004

NATAŠA KAMENŠEK

IZJAVA

Študentka Nataša Kamenšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Tomaža Kolarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

Kazalo

1. Uvod	1
2. Strateški management in strateško planiranje v storitveni organizaciji	2
2.1. Proces strateškega managementa v storitveni organizaciji	2
2.1.1. Opredelitev strateškega managementa in strateškega planiranja	3
2.2. Poslanstvo, vizija, cilji in kultura organizacije kot pomembni dejavniki pri uresničevanju strategije organizacije	3
2.2.1. Poslanstvo in vizija ter cilji organizacije	4
2.2.1.1. Poslanstvo organizacije	4
2.2.1.2. Vizija organizacije	4
2.2.1.3. Cilji organizacije	4
2.2.2. Kultura in vrednote organizacije	5
2.2.3. Strategija organizacije	5
2.2.4. Povezave med poslanstvom, vizijo, cilji in vrednotami organizacije kot elementi za uresničevanje poslovnih strategij organizacije	5
2.3. Strategija ravnanja s človeškimi viri	6
2.3.1. Povezava med organizacijsko strategijo in strategijo ravnanja s človeškimi viri	6
2.3.2. Vloga managementa pri strateškem planiranju in ravnanju s človeškimi viri	6
3. Ravnanje s človeškimi viri in notranje trženje v storitveni organizaciji	7
3.1. Opredelitev ravnanja s človeškimi viri	7
3.2. Kadrovska funkcija	8
3.3. Razlika med klasično kadrovsko funkcijo in sistemom ravnanja s človeškimi viri ..	8
3.4. Notranje trženje v storitveni organizaciji	9
3.4.1. Opredelitev definicij notranjega trženja	9
3.4.2. Pomen notranjega trženja za storitveno organizacijo	10
3.4.3. Trgi storitvene organizacije	11
3.5. Povezanost koncepta notranjega trženja in ravnanja s človeškimi viri	11
3.5.1. Meje med notranjim trženjem in ravnanjem s človeškimi viri	12
4. Pomen kulture in vrednot pri uresničevanju strateških ciljev organizacije	12
4.1. Kultura organizacije	12
4.2. Pomen in vloga vrednot v organizaciji	14
4.3. Vrednote posameznika	15
4.4. Vrednote managerjev v organizaciji	16
4.5. Iskanje skupnih vrednot v organizaciji in njihovo usklajevanje	17
4.6. Spreminjanje in uvajanje novih vrednot v organizacijo	18
5. Predstavitev vrednot SKB banke, d. d.	20

6. Raziskava o vrednotah med zaposlenimi v SKB banki, d. d.	22
6.1. Osnovni in izvedeni cilji raziskave in domneve _____	22
6.2. Metodologija raziskave _____	25
6.2.1. Raziskovalni inštrument	25
6.2.2. Potek raziskave.....	26
6.2.3. Predstavitev vzorca	26
6.3. Analiza rezultatov _____	27
6.3.1. Podrobnejša analiza posamičnih vrednot	29
6.3.2. Domneve	35
6.4. Ugotovitve in predlogi _____	38
7. Sklep	41
Literatura	43
Viri	45
Priloge	

1. Uvod

V okolju vsake organizacije obstajajo spremenljivke, na katere organizacija nima nobenega vpliva, da pa je konkurenčna pred tekmeci, mora imeti dobre kadre in učinkovito oblikovane strategije, kar je v domeni strateškega managementa in ravnanja s človeškimi viri. Strateški management poskuša zastaviti organizacijsko delovanje tako, da je mogoče uresničiti temeljne organizacijske strategije le tako, da so te v skladu z dolgoročnim poslanstvom, vizijo, cilji in vrednotami organizacije. Organizacija, ki ima jasno opredeljene vrednote, poslanstvo in vizijo, z njimi dobi dragoceno orodje za razvijanje strategij za uresničevanje ciljev. Končni cilj vsake organizacije pa je doseganje konkurenčne prednosti pred tekmeci, ki se kaže v kakovosti storitve in predvsem v zadovoljevanju tako zaposlenih kot zunanjih porabnikov storitev.

Storitvene organizacije se zavedajo, da danes ni največji izziv razviti vizijo razvoja in postaviti strategijo za njeno uresničitev, temveč vzpostaviti sistem, ki bo zaposlene vzpodbujal, da se bodo ravnali po tej strategiji. V ospredje se vse bolj postavlja pomen človeških virov in njihovih sposobnosti, saj so zaposleni eden največjih in najpomembnejših konkurenčnih dejavnikov. Učinkovito ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki pa ga najlažje dosežemo, če so dejavnosti ravnanja s človeškimi viri tesno povezane s strategijo organizacije in sovpadajo z njenimi vrednotami, ki strategijo podpirajo. Zgolj dobro opredeljene strategije brez vključevanja zaposlenih in strategije, ki ne bodo oblikovane v sklopu s temeljnimi vrednotami organizacije, ne bodo imele pozitivnega učinka na poslovno uspešnost organizacije.

Da bi storitvena organizacija oziroma njeni zaposleni lahko ponudili kakovostno storitev zunanjemu porabniku, mora najvišje vodstvo izpeljati koncept notranjega trženja, ki zagotavlja harmonično povezavo med človeškimi viri in zunanjimi porabniki. Notranje trženje tudi ni samo nadgraditev principov upravljanja človeških virov, ki jih lahko strnemo v uspešno zaposlovanje, izobraževanje, motiviranje, vse to s ciljem doseči strateške cilje organizacije, temveč je treba zaposlenim posredovati vizijo, cilje in temeljne naloge v skladu s sprejetim sistemom vrednot. Notranje trženje je torej neprekinjen proces v domeni managerjev, ki jim je v pomoč pri oblikovanju in doseganju strategij, kajti strategije bodo uresničene le s pomočjo učinkovitega notranjega trženja, in sicer s programi ravnanja s človeškimi viri.

Da bi bilo notranje trženje v storitveni organizaciji uspešno, mora organizacija razviti primerno in jasno organizacijsko kulturo, katere sestavni in poglobitveni del so tudi vrednote, ki pripomorejo k uresničevanju strateških ciljev in doseganju uspešnih poslovnih rezultatov. Vrednote je treba utrditi med zaposlene, saj negujejo povezanost v organizaciji. Usklajene so s poslanstvom, vizijo in cilji ter vpete v odnose z zunanjimi porabniki storitev. Z utrjevanjem skupnih vrednot, ki zaposlene povezujejo, hkrati pa se zavedajo, da z njimi potrjujejo svojo pripadnost organizaciji, dajejo moč notranji povezanosti in krepijo identiteto organizacije.

Namen diplomskega dela je raziskati in opredeliti mesto, ki ga imajo vrednote, poslanstvo in vizija, s katerimi organizacija dobi dragoceno orodje za razvijanje strategij za uresničevanje ciljev. Pri teh uresnitvah imajo najpomembnejšo vlogo motivirani zaposleni, saj so oni glavni

ustvarjalci kakovostnih storitev za zunanje porabnike, kar pa je področje notranjega trženja v povezavi s strategijo ravnanja s človeškimi viri. Cilj diplomskega dela je s pomočjo raziskave ugotoviti, ali so zaposleni SKB banke, d. d. sprejeli vrednote banke in se z njimi identificirali ter ali managerji z dejanji in lastnim zgledom, ki te vrednote predstavljajo, v zadostni meri krepijo le te med zaposlene. Zaposleni so ključni dejavnik uspešnih organizacij, motivirani in zadovoljni pa bodo le, če bodo delovali v skladu s sistemom vrednot.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. Prvo poglavje, uvod, je namenjeno predstavitvi problematike in vsebine diplomskega dela. V drugem poglavju opredelim pomen strateškega managementa, katerega osnova je strateško planiranje kot snovanje in določanje ciljev ter strategij za njihovo uresničevanje, s pomočjo jasno postavljene vizije, poslanstva in vrednot. Predstavljena je tudi povezava med strategijo ravnanja s človeškimi viri in strategijo organizacije. Tretje poglavje vsebuje predstavitev definicij konceptov notranjega trženja in ravnanja s človeškimi viri kot pomoč pri oblikovanju in doseganju strategij organizacije, njuno povezavo in meje, ki ju ločujejo. Četrto poglavje temelji na opredelitvi kulture, katere sestavni del so vrednote, ki so eden od najpomembnejših dejavnikov pri zastavljanju in doseganju strateških strategij in ciljev. Predstavila sem pomen vrednot za posameznike, managerje, iskanje skupnih vrednot in njihovo usklajevanje med zaposlene. Peto poglavje je namenjeno predstavitvi finančne organizacije, in sicer SKB banke, d. d. Predstavila sem njeno vizijo, ki jo udeležajo z zastavljeno strategijo, vse to pa v skladu z njihovimi vrednotami, in sicer: strokovnost, timsko delo, poznavanje ciljev banke, inovativnost, obveščenost in dobri notranji odnosi. V šestem poglavju s predstavitvijo raziskave preidem iz teoretičnega v empirični del. Celotna SKB banka, d. d., si prizadeva promovirati in utrditi med zaposlene prej našete vrednote ter poskuša doseči identifikacijo vrednot z udeleženci. Vrednote so tiste, ki negujejo njihovo povezanost in določajo njeno identiteto ter so banki omogočile, da je postala ena izmed vodilnih bank. Slednje obsega nadaljevanje diplomskega dela. Vprašalnik se nanaša na vodilne osebe banke in zaposlene delavce SKB banke, d. d. Pred samo izvedbo ankete so predstavljene izhodiščne domneve, nato načrt raziskave, nazadnje pa tudi rezultati analize in preverjanje domnev.

2. Strateški management in strateško planiranje v storitveni organizaciji

2.1. Proces strateškega managementa v storitveni organizaciji

V letih po osamosvojitvi naše države se je v storitvenih organizacijah močno povečal konkurenčni boj. Organizacije med seboj tekmujejo za ustrezne kadre, večanje tržnega deleža in večji ugled pri partnerjih. Vse več organizacij spoznava, da jim je lahko pri vodenju in razvoju strategij v veliko pomoč proces strateškega managementa. Strateški management vpelje v organizacijo poslovodstvo, ki s tem želi zastaviti organizacijsko delovanje tako, da bo mogoče uresničiti temeljne organizacijske cilje v skladu s poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije.

Proces strateškega managementa sestavljata opredelitev strategije in njeno izvajanje. Pri opredeljevanju strategij organizacija išče optimalne kombinacije med poslanstvom, cilji in

vrednotami. Ko je strategija izbrana, se organizacija posveča notranjim zaposlenim, saj bo le z njihovo pomočjo dosegla zastavljene cilje (Možina, 2002, str. 19).

2.1.1. Opredelitev strateškega managementa in strateškega planiranja

Strateški management izhaja iz celovitega pristopa k poslovnemu okolju, vendar se s trenutnimi pogoji ne omejuje, ampak razvija cilje in poti, ki vodijo do uresničitve strategij. Proces strateškega managementa zajema sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje strateških odločitev, ki se nanašajo na razvoj, organiziranje in kadrovanje. Osnova procesa strateškega managementa pa je strateško planiranje, ki služi kot temelj za sprejemanje odločitev v organizaciji ter uresničevanju strategij (Krivec, 1999, str. 8). Strateško planiranje pa ne more nadomestiti strateškega razmišljanja in ravnanja. To lahko storijo le skrbni in sposobni ljudje, ki so predani organizaciji, njeni viziji, poslanstvu in vrednotam.

Strateški management¹ je » ...vseobsežno in dolgoročno naravnano poslovanje in vodenje podjetja in obsega načrtovanje in izvajanje politike podjetja oziroma organizacije.« (Tavčar, 1997, str. 49). »Njegova temeljna naloga je razvojno usmerjanje organizacije, zato zanj uporabljajo tudi izraz usmeritveni management.« (Belak, 1993, str. 158). Pučko (1996, str. 1) navaja, da je strateško poslovanje sodoben pristop k strateškemu planiranju, ki poleg samega strateškega planiranja vključuje še uresničevanje in povezovanje vseh faz v organizaciji. Njegovi sestavini sta:

- strateško načrtovanje kot snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za uresničevanje ciljev,
- izvajanje strateških načrtov kot organiziranje, spodbujanje, usmerjanje in nadziranje.

Strateško planiranje vsebuje sestavine **politike organizacije**²: vizijo, cilje, ki izhajajo iz strategije in poslanstva organizacije (Belak, 1998, str. 167). Nekoliko drugače definira Byrd et al. (1994, str. 100), in sicer strateško planiranje razdeli na dva dela, na (1) opredelitev **poslanstva, vizije in ciljev organizacije** in na (2) **strategijo** za njihovo uresničenje. Pri izbiranju poslanstva/ciljev moramo natančno preučiti zunanje okolje (stranke, konkurente, tehnologijo in druge vplive) in notranje vire (materialne, finančne in človeške vire), ki v današnjem konkurenčnem okolju pomenijo največjo konkurenčno prednost organizacije. Namen procesa je oblikovanje in implementacija strategij, s katerimi se dosega dolgoročno poslanstvo.

2.2. Poslanstvo, vizija, cilji in kultura organizacije kot pomembni dejavniki pri uresničevanju strategije organizacije

V nadaljevanju predstavljam dejavnike, ki organizaciji pomagajo pri učinkovitem strateškem planiranju in uresničevanju strategij. Organizacija, ki ni grajena na temeljih poslanstva, vizij,

¹ Slovar slovenskega knjižnega jezika dovoljuje več oblik in njihovih izpeljank: manager, menedžer, menežer; managerski, menedžerski; managerstvo, menedžerstvo. Ker se je v strokovni literaturi uveljavil izraz »management«, se bom tega držala tudi v tem delu.

² Politika organizacije je vez med poslanstvom in cilji organizacije (Banič, 1999, str. 16).

vrednotah in nima izoblikovane strategije, je kot vojska, ki se je izgubila v megli in zašla, ne da bi vedela, kje je sovražnik.

2.2.1. Poslanstvo in vizija ter cilji organizacije

2.2.1.1. Poslanstvo organizacije

Poslanstvo je dolgoročna vizija organizacije v smislu, kaj želi biti in komu želi služiti. Določa se na osnovi presoje ob upoštevanju smotrov, osebnih ciljev ter vrednot managementa in vseh zaposlenih. S poslanstvom se organizacija loči od drugih organizacij in postaja prepoznavna navzven, navznoter pa zaposlenim omogoča prepoznavanje smotra njihovega delovanja. Na osnovi opredeljenega poslanstva oblikujemo cilje, ki imajo še zlasti veliko motivacijsko moč na zaposlene, kadar so uresničljivi. V oblikovanje izjave o poslanstvu so vključeni vsi zaposleni. Le tako zaposleni dobijo občutek stabilnosti, pripadnosti in jasne identitete. Poslanstvo mora motivirati zaposlene, predstavljati temelje politike, ki jih organizacija želi spoštovati. Poslanstvo je prvi korak pri oblikovanju strategije organizacije. Dobra izjava o poslanstvu lahko obsega samo nekaj stavkov, vendar mora izražati poglede vseh zaposlenih. Četudi živi v organizaciji jasen občutek poslanstva, je treba izjavo zapisati (Bankston, 1997, str. 26; Craig, 1993, str. 20).

2.2.1.2. Vizija organizacije

Motivacijski vidik poslanstva imenujemo vizija. Opisuje želeno stanje, ki si ga organizacija prizadeva doseči. Je podoba boljše prihodnosti, je stanje, h kateremu teži organizacija. Jasna vizija olajša vodilnim odločanje, ko se soočijo z nepričakovanimi situacijami. V ta namen se člani sprašujejo, ali bo določena odločitev podpirala v organizaciji sprejeto vizijo ali ne. Vizija organizacije uteleša temeljne vrednote organizacije in zaposlenih ter predstavi filozofijo organizacije (Bowman, 1997, str. 181). Naloga vodstva ni le oblikovati vizijo, temveč jo mora znati prepričljivo predstaviti in jasno skomunicirati (Crainer, 2003, str. 18). Zaposleni z močno vizijo, občutijo veliko pripadnost organizaciji in tako lažje utrjujejo skupne vrednote. Mayer (1994, str. 17-18) vidi v viziji relativno skladen in celovit mozaik osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, pričakovanj, ciljev in strategij organizacije. Vizija kot projekcija stanja v prihodnosti ima motivacijsko moč še zlasti tedaj, kadar je jasna, privlačna, usmerjena na potrebe zaposlenih in zunanjih porabnikov storitev. Organizacija brez vizije pomeni, da so zaposleni brez razvoja (Možina, 2002, str. 12-13). Pomembno je, da organizacija uresniči optimalno ravnotežje med vizijo, poslanstvom, cilji, kulturo in strategijo njenega poslovanja.

2.2.1.3. Cilji organizacije

Cilji so vedno v sozvočju z vizijo, saj neposredno in posredno izhajajo iz nje. Cilji torej vodijo organizacijo v želeno smer in vsem označujejo skupno usmeritev. V proces postavljanja ciljev morajo vodilni redno in sistematično vključevati svoje sodelavce in to izkoristiti za pridobitev njihove zavzetosti za ciljno usmerjeno delovanje. Posredovati jim je treba vse informacije, ki jih potrebujejo za uspešno doseganje ciljev, tako pred izvajanjem aktivnosti kot med njimi. Brez jasne vizije in dobro zastavljenih ciljev so organizacije obsojene na postavljanje in oblikovanje

neučinkovitih strategij (Musek, 2003, str. 21). Zagotovljena mora biti skladnost ciljev organizacije s cilji zaposlenih, vodilni morajo spremljati uresničevanje ciljev in omogočiti sodelavcem, da bolj razumejo svojo vlogo in prepoznajo smer lastnega razvoja.

2.2.2. Kultura in vrednote organizacije

Kultura in vrednote, ki so najpomembnejši del kulture, nastajajo v procesu skupinskega reševanja problemov, tako da se rešitve oblikujejo v kulturni vzorec, ki kaže način dojemanja organizacijske realnosti njenih članov. Kultura, ki jo bo organizacija razvila, je v veliki meri odvisna od vodstva, ki nemalokrat celo vsili svoje predpostavke o tem, kaj je dobro ali primerno (Mesner - Andolšek, 1995, str. 102). Ko pa se organizacija razvije, postane kultura bolj vzrok kot posledica. Kultura tedaj vpliva na strategijo poslovanja, na njene člane in načine medsebojnega delovanja.

S stališča strateškega ravnanja pa je ključno vprašanje, ali prevladujoča kultura podpira izbrano strategijo, ki bo organizaciji omogočila dolgoročno konkurenčno prednost. Čeprav je strategija ustrezno izbrana, pa ne more uspeti, če ni sprejemljiva za zaposlene, kar pomeni, da zahteva prevelike spremembe ustaljenih, že sprejetih vrednot (Vild, Vrban, 2004, str. 58).

2.2.3. Strategija organizacije

Strategija je splet namenov, politik, programov, odločitev, ki opredeljujejo organizacijo (Pučko, 1996, str. 11). Strategija uresničuje vizijo organizacije ob upoštevanju temeljnih skupnih vrednot in poslanstva, temeljno orodje uresničevanja strategij pa so jasno začrtani in opredeljeni cilji (Musek, 2003, str. 55). Strategija nam tudi določa načine uresničevanja vrednot in poslanstva, vse to zagotavlja približevanje viziji, posamezni cilji pa nam sporočajo informacije, ali smo na pravi poti (Musek, 2003, str. 57). Organizacija, ki ima jasno opredeljene vrednote, poslanstvo in vizijo, z vsem skupaj dobi možnost za uspešno razvijanje strategij, uspešne strategije pa so ključ do uresničevanja zastavljenih ciljev.

2.2.4. Povezave med poslanstvom, vizijo, cilji in vrednotami organizacije kot elementi za uresničevanju poslovnih strategij organizacije

Organizacija se s pomočjo strateških planov osredotoči na svojo vizijo in njene osnovne naloge ter hkrati zagotavlja, da bodo zaposleni delovali v skladu z vrednotami in poslanstvom ter za doseganje istih ciljev. Strateško planiranje si torej prizadeva sprejeti temeljne odločitve in predvideti dejanja, ki bodo vodila organizacijo, zato je ključni element strateškega planiranja razprava o vrednotah, poslanstvu, viziji in njenih ciljih, predvsem pa je pomembno, da je zaposlenim jasno, zakaj to počnejo in ali delujejo v skladu s sprejetim sistemom vrednot. Opredeljevanje vrednot, poslanstva, vizije ter načrtovanje ciljev in strategij, ki izhajajo iz teh opredelitev, lahko izboljšajo učinek organizacije, kajti to vodi v razumevanje delovanja posameznikov (Musek, 2003, str. 27). Vrednote so torej temelj vsakega delovanja, vizija in vrednote organizacije pa pomembno prispevajo k določanju in usmeritvam strategij. Učinkovito

izoblikovane strategije bodo organizacijam prinesle konkurenčne prednosti, vendar le tistim, ki se bodo zavedale pomena človeškega dejavnika v organizaciji in doseganje rezultatov z njihovim sodelovanjem. Zelo pomembno je razumeti pomen človeškega dejavnika z vidika uresničevanja strateških ciljev, doseganje učinkovitosti pa s povezavo med strategijo ravnanja s človeškimi viri in strategijami organizacije, načinom vodenja, sposobnostmi zaposlenih ter kako organizacija in njeni zaposleni vidijo poslanstvo in ob upoštevanju katerih vrednot ga želijo izpopolnjevati.

2.3. Strategija ravnanja s človeškimi viri

Načelo, da je delo najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisuje človeškemu dejavniku strateški pomen. Učinkovito ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki pa ga najlažje dosežemo, če so dejavnosti ravnanja s človeškimi viri tesno povezane s strategijo organizacije in vrednotami. Strateški razvoj organizacije je torej treba razumeti v povezavi s človeškimi viri. Organizacije bi morale spoznati, da je ravnanje s človeškimi viri strateškega pomena zanje in ključ do uspeha, zato morajo težiti k celovitemu in sočasnemu načrtovanju na vseh področjih, saj edino to daje optimalne rezultate. Zgolj dobro opredeljene strategije brez vključevanja zaposlenih in strategije, ki ne bodo oblikovane v sklopu temeljnih vrednot organizacije, ne bodo imele pozitivnega učinka na poslovno uspešnost.

2.3.1. Povezava med organizacijsko strategijo in strategijo ravnanja s človeškimi viri

Domneve, da so z organizacijsko strategijo določeni osnovni vidiki ravnanja z ljudmi pri delu, oziroma **ravnanje s človeškimi viri**³ postaja zanimivo področje preučevanja avtorjev. Posamezniki skušajo odkriti povezavo med vrstami organizacijskih strategij in strategijami ravnanja s človeškimi viri. Ugotovimo torej lahko, da je organizacijska strategija učinkovita tedaj, kadar so organizacijski cilji in startegija organizacije izhodišče za strategijo ravnanja z ljudmi, prilagojeni skupnemu uresničevanju poslovnih ciljev. Ravnanje s človeškimi viri je rang strategij, procesov in aktivnosti, narejenih za podporo ciljem, združujoč potrebe in vrednote zaposlenih s potrebami in vrednotami organizacije. Predani ljudje so ključ do uspešne organizacije, v praksi uporabljene vrednote pa so ključne za doseganje predanosti zaposlenih in doseganju kakovostnih storitev (Možina, 2002, str. 15).

2.3.2. Vloga managementa pri strateškem planiranju in ravnanju s človeškimi viri

Osebne vrednote managerjev so povezane z ustvarjanjem poslovnih strategij in s strategijo ravnanja s človeškimi viri. Z vse večjim poudarkom zaposlenih v organizaciji pa se je spremenila tudi tradicionalna vloga managerja, ki poleg klasičnih vlog, kot so planiranje, nadziranje, vodenje, prevzame še vlogo mentorja, vzornika in zaščitnika zaposlenim (Peršak, 2003, str. 49). Njihova tradicionalna vloga se torej spreminja, njihova najpomembnejša naloga pa je širjenje vizije, poslanstva in utrjevanje vrednot z lastnim zgledom med zaposlene. Tudi motiviranje in oblikovanje občutka pripadnosti zaposlenih postajata temeljni naloga managerja. Vloga

³ Ravnanje s človeškimi viri opredelimo kot strateški pristop k najemanju, razvijanju, vodenju, motiviranju ljudi ter doseganje pripadnosti ljudi organizaciji (Armstrong, 1991, str. 37).

managementa pri ravnanju s človeškimi viri se nanaša na vodenje zaposlenih s pomočjo kadrovske funkcije ter ravnanje z zaposlenimi. Vključuje tudi načrt kadrovske ukrepe, s katerimi želi vodstvo, s pomočjo službe za človeške vire, doseči strateške cilje organizacije, z izobraževanjem, vodenjem z lastnim zgledom in motiviranjem. Za vodenje človeških virov v organizaciji se mora tudi management izobraževati in usposablјati. Izboljšanje lastnih sposobnosti pomeni dobro ravnanje s človeškimi viri, predvsem pa so managerji in zaposleni nosilci sprememb v organizaciji. Manager mora odkriti človeške zmožnosti ter najti ustrezne poti in načine za njihovo sproščanje. Vloga vodje je tudi izjemno pomembna pri uvajanju in razvoju inovativnih idej, čuti in verjame, da je njegovo ključno poslanstvo spodbujanje sodelavcev in ne njihovo omejevanje pri predlaganju inovacij (Možina, 2002, str. 18-20).

Če želijo organizacije obdržati tržni delež, morajo poleg dobro opredeljenega poslanstva, vizije, ciljev, strategij ter zavedanja, da so zaposleni najpomembnejše premoženje organizacije, svoje poslovanje s pomočjo zaposlenih usmeriti v nenehno doseganje najvišje stopnje zadovoljstva strank. Vendar za uspešno zadovoljevanje potreb in želja zunanjih uporabnikov, ni dovolj samo oblikovanje zunanjega trženja. Najprej morajo managerji zadovoljiti potrebe zaposlenih, saj lahko le tako zagotavljajo uspešno zadovoljevanje potreb in želja zunanjih uporabnikov. Pomembna je skrb za vzpostavitev primernih notranjih razmer - zadovoljstvo delavcev z njihovim delom, dobri odnosi z nadrejenimi, zadovoljstvo z delovnim mestom, odnosom vodilnih do njih in zadovoljstvo s samim seboj. Kako zadovoljiti zaposlene, da bodo delovali v skladu s sprejetim sistemom vrednot, posnemali zastavljeno vizijo in si prizadevali za uresničitev ciljev, pa je področje notranjega trženja in kadrovske službe, ki se je zaradi vse večjega pomena zaposlenih preoblikovala v ravnanje s človeškimi viri (Carvana, Calleya, 1998, str. 108).

3. Ravnanje s človeškimi viri in notranje trženje v storitveni organizaciji

3.1. Opredelitev ravnanje s človeškimi viri

Človeški viri⁴ so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija in njihovo učinkovito upravljanje je ključ do uspeha. Ravnanje s človeškimi viri je strateški pristop za pridobitev, motivacijo, razvoj in vodenje zaposlenih v organizaciji, ki sloni na štirih temeljnih načelih (Armstrong, 1991, str. 67):

- Človeški viri so najpomembnejša prednost, ki jo ima organizacija, in njihovo učinkovito vodenje je ključ do uspeha.
- Uspeh bo dosežen, če so politika ravnanja s človeškimi viri in aktivnosti organizacije trdno povezane in imajo kot take velik vpliv na doseganje skupnih ciljev in strateških planov.
- Skupna kultura in vrednote ter način vedenja vodstva, ki izhaja iz te kulture in deluje v skladu z vrednostnim sistemom, bodo bistveno prispevali k doseganju boljših rezultatov.
- Ravnanje s človeškimi viri se ukvarja z integracijo, to je vključitvijo vseh zaposlenih v skupno delovanje za doseganje ciljev. Politika organizacije in politika ravnanja s človeškimi viri sta tesno povezani s strategijo in ustrežata danim vrednotam.

⁴ Pojmi kot kadrovski management ali ravnanje s človeškimi viri so se začeli pojavljati od leta 1990 dalje (Možina, 2002, str. 8).

Človek ima več zmožnosti, z izobraževanjem pa je mogoče dodati še kakšno. Zato se v organizacijah ne sprašujejo, kakšne ljudi potrebujejo, ampak kakšne zmožnosti potrebujejo njihovi ljudje (Lipičnik, 1996, str. 25). Ko govorimo o človeških zmožnostih, imamo v glavnem v mislih sposobnosti, znanja in motivacijo (Lipičnik, 1996, str. 20).

Glavni cilji politike ravnanja s človeškimi viri so: popolna vključitev strategij ravnanja s človeškimi viri v strateško planiranje, z oblikovanjem povezanih politik v organizaciji in z uporabo teh politik v vsakdanji praksi razviti pripadnost zaposlenih k organizaciji, zagotoviti fleksibilnost, da se razvije takšna organizacijska struktura, ki je spremenljiva in pripravljena na inovacije, saj bodo zaposleni tako lažje prenašali spremembe in bodo hkrati bolj učinkoviti in inovativni. Te strategije dopolnjujejo celotno strategijo organizacije in zagotavljajo, da kultura, vrednote, struktura organizacije, motivacija in obveznosti njenih članov popolnoma prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev (Armstrong, 1991, str. 35).

Vloga obvladovanja človeških virov naj bi po novem pripadala managerjem, saj so managerji tisti, ki najbolj poznajo svoje podrejene. Njihovo učinkovito vključevanje v poslovna dogajanja lahko bistveno spremeni končne rezultate. Zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je treba tudi spoštovati, ceniti in vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij (Lipičnik, 1996, str. 20).

3.2. Kadrovska funkcija

Aktiviranje, vrednotenje in razvoj ter upravljanje tako imenovanega človeškega kapitala postaja prva in osrednja naloga kadrovske funkcije, ki jo poznamo kot ravnanje s človeškimi viri. Kadrovska funkcija zajema vse aktivnosti, ki so povezane z ravnanjem s človeškimi viri. Ljudje so nosilci prav vseh poslovnih funkcij v organizaciji, kar daje kadrovski funkciji poseben status. Kadrovska funkcija opredeli zaposlene kot najpomembnejše premoženje in poudarja, da morajo kadrovska politika in strategije organizacije delovati vzporedno, saj bodo le tako lahko dosegli skupne cilje (Armstrong, 1991, str. 67).

Funkcije kadrovske službe zajemajo pridobivanje, razvijanje in motiviranje človeških virov, z namenom, da dosežejo cilje organizacije, razvijanje organizacijske strukture in kulture (Armstrong, 1991, str. 67). V svoji kadrovski strategiji organizacija zapiše, da je organizacija, ki želi zaposliti ljudi z veliko strokovnega znanja. Prav zaradi vse večjega poudarka zaposlenih je klasična kadrovska funkcija postala nezadostna. V preteklosti je bila omejena le na administrativna opravila in na strokovno oblikovanje določenih metod in programov, zato se danes vse bolj uveljavlja pojem ravnanje s človeškimi viri.

3.3. Razlika med klasično kadrovsko funkcijo in sistemom ravnanja s človeškimi viri

Klasično kadrovsko funkcijo vse bolj nadomešča ravnanje s človeškimi viri, ki poudarja potrebo po povezanosti poslovne strategije s kadrovsko strategijo. Od klasične kadrovske funkcije se razlikuje predvsem po tem, da poudarja bolj strateško, k managementu usmerjeno dejavnost.

Ključno je povezovanje poslovne in kadrovske strategije oziroma strategije ravnanja s človeškimi viri, saj iz poslovne strategije izhajajo osnovne zahteve po tem, kakšne zaposlene oziroma njihove zmožnosti potrebujemo (Zupan, 1995, str. 482). V zadnjem času vse pogosteje slišimo, da bi morala kadrovska služba odigrati tudi vlogo poslovnega partnerja vodstvu organizacije. To pomeni, da mora pomagati organizaciji pri oblikovanju in presojanju različnih poslovnih strategij, ki so primerne glede na obstoječe človeške vire. Po drugi strani pa mora predvideti, kakšne spremembe na področju ravnanja s človeškimi viri so potrebne, da bo organizacija lahko zasledovala tisto poslovno strategijo, ki ji bo zagotavljala dolgoročno uspešnost. Predvsem gre za povezovanje strategije organizacije s strategijami ravnanja s človeškimi viri (Možina, 2002, str. 17).

Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je torej prerasla klasične kadrovske funkcije. Prav tako se je pokazalo, da ljudi ne moremo obravnavati samo v kadrovski funkciji, brez povezav s strateškimi cilji organizacije.

V nadaljevanju predstavljam koncept notranjega trženja v povezavi s človeškimi viri, ki skupaj zagotavljata harmonično povezavo med človeškimi in poslovnimi viri storitvene organizacije, da bi dosegli strateške cilje (Thomson, 1990, str. 12). Razumevanje povezave med notranjim trženjem in ravnanjem s človeškimi viri je osnova za uspeh notranjega trženja.

3.4. Notranje trženje v storitveni organizaciji

Notranje trženje ustvari v storitveni organizaciji takšno kulturo, ki omogoča razvoj vrednot in ciljev. Če ima organizacija jasno razvite cilje, poslanstvo in vizijo, pa ravno notranje trženje pripomore k uresničitvi strategij organizacije, saj na prvo mesto postavlja zaposlenega in šele nato zunanjega porabnika. To torej pomeni, da če bo v organizaciji dobro razvita strategija ravnanja s človeškimi viri, bo zadovoljen in motiviran zaposleni veliko prispeval k uresničitvi strategije organizacije. Vse to lahko uresničimo s programom notranjega trženja v povezavi z zaposlenimi, ki so ključni nosilec vseh uspehov. Notranje trženje nam s pomočjo kadrovske funkcije pomaga izvesti analizo oziroma uresničevanje strategije, ki jo podjetje zasleduje.

3.4.1. Opredelitev definicij notranjega trženja

Koncept notranjega trženja si avtorji razlagajo različno. Pravoč vseh definicij je švedski raziskovalec Grönroos, ki pravi, da naj lastniki prodajo organizacijo uslužbencem. Cahill (1996, str. 4) je mnenja, da ima vsak zaposleni svojega porabnika, ki mu mora prenesti kakovostno storitev, zadnji izvajalec pa končno storitev prenese zunanjemu porabniku. Po Cahillovem mnenju koncept zagovarja idejo, da je namen notranjega trženja motivirati zaposlene, dosegati njihovo zadovoljstvo in ustvariti takšno notranje okolje, ki omogoča zaposlenim, da vse znanje in sposobnosti usmerijo v zunanje porabnike in na svoje sodelavce.

Gummeson razmišlja podobno kot Grönroos in je z izrazom notranje trženje ravno tako poimenoval odnose med zaposlenimi v organizaciji, ki nastopajo kot medsebojni porabniki. Vsak

posameznik mora preučiti svojo vlogo pri izvedbi storitve, tako da bo svojemu notranjemu porabniku posredoval kakovostno storitev. Jančič (1990, str. 129) meni, da ima notranji porabnik dve vlogi, in sicer vlogo porabnika sodelavcem (s sodelavcem izmenjuje izdelke, dokumente, sporočila itd. ...) in vlogo ponudnika drugim notranjim porabnikom. Berry in Parasuraman menita, da notranje trženje privlači, usposablja, motivira in zadržuje kvalificirane zaposlene, da bi zadovoljili želje in potrebe zunanjih porabnikov. Notranje trženje predstavita kot vrsto filozofije ravnanja z uslužbenci kot s potrošniki (Cahill, 1995, str. 43).

3.4.2. Pomen notranjega trženja za storitveno organizacijo

Notranje trženje povezuje veliko število med seboj povezanih tehnik, kot so upravljanje človeških virov, odnose med zaposlenimi, razvoj in strateško upravljanje ter upravljanje kakovosti storitev. Uspešno poslovanje organizacije zahteva povezavo vseh teh tehnik, zato mora biti notranje trženje neprekinjen proces v domeni managerjev, saj jim je v pomoč pri oblikovanju in doseganju strategij, kajti strategije bodo uresničene le s pomočjo učinkovitega notranjega trženja, in sicer s programi ravnanja s človeškimi viri (Pervaiz, Mohammed, 2000, str. 457).

Koncept notranjega trženja je pripomoček managerjem za učinkovito vodenje zaposlenih ob maksimalni izrabi poslovnih virov (Peršak, 2003, str. 49). Jasna notranja vizija omogoča razvoj potrebnih strategij za podporo notranjemu trženju, ki omogočajo razvoj skupnih ciljev, vse to pa v skladu s sprejetim sistemom vrednot organizacije. Strategija notranjega trženja je poenotenje zaposlenih s skupnimi cilji, poslanstvom, vizijo, vrednotami in nalogami storitvene organizacije.

Notranje trženje obravnava odnose med storitveno organizacijo in zaposlenimi na tako imenovanem internem trgu. Na zaposlene moramo gledati kot na **notranje porabnike**⁵ z določenimi potrebami, zahtevami in željami; na delovna mesta pa kot na notranje izdelke (Jančič, 1990, str. 131). Notranji porabnik je vsakdo v organizaciji, ki uporablja storitve nekoga drugega iz iste organizacije. Podobno kot zunanji porabnik želi tudi notranji porabnik zadovoljiti svoje potrebe. Zadovoljitev potreb, želja in zahtev notranjega porabnika pomembno vpliva na kakovost posredovane storitve končnemu porabniku. Če ostane notranji porabnik nezadovoljen, je velika verjetnost, da bo ostal nezadovoljen tudi zunanji porabnik. Pomembna vloga notranjega porabnika je v storitvenih organizacijah pogosto zapostavljena (Grönroos, 1990, str. 35).

Potreba zaposlenih po identifikaciji s poslanstvom, vizijo, cilji in vrednotami organizacije in želja po njihovem sodelovanju pri gradnji prihodnosti organizacije sta pripeljali do težnje za vzpostavitev primerne spleta notranjih menjav med zaposlenimi, oddelki in posameznimi funkcijami, ki drug drugega obravnavajo kot svojega porabnika, vendar trženjskega spleta, ki je oblikovan za zunanji trg, ne moremo kar prenesti na notranji trg. Pri tem je menjava mišljena kot posredovanje storitev, izdelkov, dokumentov, sporočil, da bi ti lahko uspešno tržili storitev zunanjim porabnikom. Na ta način lahko organizacija ob primernih oblikah notranje komunikacije doseže hitrejše uresničevanje skupnih strategij, izboljšanje kakovosti storitev,

⁵ Notranji porabnik je nekdo, »...ki je odvisen od pravočasnosti, kakovosti in vestnosti dela nekoga drugega znotraj organizacije.« (Thomson, 1990, str. 135).

dobre medsebojne odnose znotraj organizacije in visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih (Jančič, 1999, str. 62).

3.4.3. Trgi storitvene organizacije

Zunanji trg storitvene organizacije predstavljajo zunanji porabniki, ki imajo danes veliko več moči, več informacij in zaradi velikega števila konkurentov tudi večjo možnost izbire. Storitvena organizacija poskuša pridobiti in obdržati uporabnika za vse življenje, kar zahteva od organizacije vlaganje v zaposlene kot pomembne pokazatelje kakovosti storitve. Da bi storitvena organizacija lahko uspešno izpeljala zunanje trženje, se mora usmeriti v notranji trg.

Notranji trg po Thomsonu (1990, str. 135) razdelimo na dva dela, na **človeške**⁶ in **poslovne vire** organizacije. Med človeške vire uvrščamo štiri skupine notranjih porabnikov, in sicer posameznike, time, managerje in poslovodstvo oziroma voditelje, s ciljem doseči čim bolj uspešne odnose. Človeški viri, ki se med seboj razlikujejo po osebnosti posameznika, so po njegovem mnenju pomembni za doseg konkurenčne prednosti organizacije (Thomson, 1990, str. 135). Poslovni viri znotraj storitvene organizacije, ki so potrebni pri ustvarjanju izdelkov ali storitev, so tehnološka oprema, postopki, pooblastila in odgovornost, informacije, predvsem pa jasna opredelitev vizije, poslanstva, ciljev, vrednot organizacije, dobro izdelana organizacijska struktura ter izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Potočnik, 2000, str. 90).

3.5. Povezanost koncepta notranjega trženja in ravnanja s človeškimi viri

Notranje trženje poskuša združiti znanje in izkušnje dveh najpomembnejših disciplin, ki vplivata na hitre spremembe v poslovanju organizacije: zunanje trženje s pomočjo trženjskih oddelkov in ravnanje s človeškimi viri. Razumevanje povezave med notranjim trženjem in ravnanjem s človeškimi viri je osnova za uspeh notranjega trženja. Razlike med organizacijo in zunanjimi trgi so tako velike, da brez razumevanja človeških virov notranje trženje ne bo uspešno, kajti notranje trženje zadovoljuje individualne in skupinske potrebe človeških virov v organizaciji ter pri zaposlenih vzbudi občutek pomembnosti. Notranje trženje tudi ni samo nadgraditev principov upravljanja s človeškimi viri, ki jih lahko strnemo v uspešno zaposlovanje, izobraževanje, motiviranje, vse to s ciljem doseči strateške cilje organizacije, ampak se zaposlenim resnično posveti, jim posredovati vizijo, cilje, strategijo, vse to pa podpira veljavni sistem vrednot.

S pojavom koncepta notranjega trženja je nastala delitev in hkrati združevanja trženjskega in kadrovskega oddelka. Kadrovski oddelk, ki je prej imel pristojnost motivirati in usposabljanje zaposlene, je pričel izgubljati moč, ki jo je imel pri ravnanju z zaposlenimi, v drugi smeri pa so se začeli krepiti trženjski oddelki, saj so poleg skrbi za zunanjega porabnika prevzeli tudi skrb za zaposlene. Notranje trženje tekmuje za uspešne posameznike, ponuja vizijo, cilje in sistem vrednot, ki prinašajo smisel in pomen na delovno mesto. Vse navedene lastnosti so bile pomanjkljivost kadrovskega oddelka, ki pa jih je koncept notranjega trženja s pomočjo strategije

⁶ Nekateri avtorji namesto termina »človeški viri« uporabljajo besede kot so zaposleni, ljudje in člani.

ravnanja s človeškimi viri dodal. V tem je tudi razlika med ravnanjem s človeškimi viri in notranjim trženjem, skupno obema pa je doseganje zastavljenih ciljev in nalog organizacije.

Pomanjkljivost strategije ravnanja s človeškimi viri z vidika notranjega trženja je ta, da ne upošteva želja in predlogov zaposlenih, prisotno je premajhno sodelovanje med oddelki za človeške vire, managerji in zaposlenimi ter preostalimi oddelki. Oddelki za človeške vire bi se morali zavedati, da so storitve neotipljive, in ravno zato morajo najprej zadovoljiti notranjega porabnika - zaposlene in ti bodo posredovali kakovostne storitve zunanjemu porabniku. Skupnost sodelovanja med oddelki za trženje in oddelki za človeške vire bo omogočila uspešnost koncepta notranjega trženja. Zato morajo izboljšati ravnanje s človeškimi viri z vidika notranjega trženja z naslednjimi ukrepi (Schneider, Bowen, 1995, str. 221):

- Oddelki za upravljanje s človeškimi viri naj v svoje delo vključijo zaposlene, spoznati morajo pomembnost sodelovanja funkcije upravljanja s človeškimi viri, trženjske funkcije in preostalih funkcij v storitveni organizaciji, spoznati morajo, da je njihovo delo storitev notranjega trženja, zato morajo zaposlene v organizaciji pojmovati kot posameznike, katerih potrebe in pričakovanja je treba čim bolj zadovoljevati.
- Treba je zagotoviti sodelovanje tako trženjskih oddelkov kot oddelka za ravnanje s človeškimi viri ter drugih oddelkov v organizaciji, saj bodo tehnike notranjega trženja izboljšale aktivnosti kadrovnikov.

3.5.1. Meje med notranjim trženjem in ravnanjem s človeškimi viri

Meje, ki ločuje pristojnosti trženjskega oddelka in oddelka ravnanja s človeškimi viri, ni ali pa je samo navidezna. Da bi organizacija dosegla uspeh, je treba združiti sposobnosti obeh oddelkov in ju usmeriti k doseganju skupnih ciljev. Tržnik in kadrovník naj glede na svoje področje oblikujeta predloge in smernice, jih združita in oblikujeta strategijo za učinkovito izvajanje notranjega trženja, ki zaposlene postavlja na prvo mesto in s tem učinkovito pripomore k doseganju strategij organizacije (Pervaiz, Mohammed, 2002, str. 59). Potrebna je le stopnja njunega sodelovanja, predvsem pa je tu pomembna še podpora vodstva pri ohranjanju in pridobivanju zaposlenih z določenimi sposobnostmi in nenehnem vključevanju zaposlenih v proces sprememb. Vodstvo ne sme pozabiti, da organizacijo sestavljajo zaposleni, zato jih je treba izobraževati, motivirati in nenehno komunicirati z njimi ter jim ponuditi okolje oziroma prijazno kulturo, v kateri bodo uresničevali tako svoje interese kot interese organizacije. Ponuditi jim je treba prijazno vizijo, pomembno je, da poznajo poslanstvo in cilje organizacije, vključevati jih je treba k oblikovanju teh ciljev.

4. Pomen kulture in vrednot pri uresničevanju strateških ciljev organizacije

4.1. Kultura organizacije

Da bi bilo notranje trženje v storitveni organizaciji uspešno, mora organizacija razviti primerno in jasno organizacijsko kulturo, katere sestavni del so tudi vrednote. Primerno notranje okolje je pogoj za vzgojo skupnih vrednot storitvene organizacije, ki so vpete v njene cilje. Močna kultura

podpira izbrano strategijo. Kultura vključuje tudi predpostavke, zakaj so vrednote tako pomembne za določeno organizacijo. Ta mora namreč ustvariti sistem vrednot, ki so pomembne za ustvarjanje kakovostnih storitev in usmerjenost zaposlenih k uporabniku. Kultura organizacije s pomočjo vrednot omogoča kakovostne storitve, ki jih lahko izboljšamo s pomočjo notranjega trženja in učinkovitega ravnanja s človeškimi viri (Schneider, Bowen, 1995, str. 240).

Za organizacijsko kulturo je značilnih več pomembnih lastnosti, med katere lahko uvrstimo naslednje (Ivanko, 2000, str. 235; Mesner - Andolšek, 1995, str 131-134):

- Organizacijska kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen organizacije za njene člane in določajo pravila njenega vedenja.
- Organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije in uspešno pripomore k uresničevanju strategije organizacije.
- Organizacijska kultura je proizvod ljudi in je socialna tvorba. Je rezultat posameznega in kolektivnega delovanja.
- Organizacijska kultura nastaja postopoma in je prilagodljiva. Kultura se prenaša na zaposlene z zgodbami o ustanoviteljskih organizacij, rituali, materialnimi simboli (velikost pisarn, primerna oblačila zaposlenih, službeni avtomobili ...) in jezikom.
- Organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo uporablja kot skupno podlago za vodenje sebe in zaposlenih. Vsaka organizacija ustvari svojo notranjo kulturo.

Sestavine organizacijske kulture (Možina, 1994, str. 180) razdelimo na tiste, ki so dostopne zunanjemu opazovanju (vrednote, norme, tipični obrazci vedenja, nagrade in kazni, neformalno komuniciranje, obredi, običaji, storitve), in na tiste, ki jih ne moremo neposredno opazovati (odnosi z zunanjim svetom, čas in prostor, narava resničnosti, narava človeškega značaja in človeških odnosov). Organizacijska kultura je kolektivne narave, kar pomeni, da lahko nastaja le iz interakcije med posamezniki, kar povzroči nastajanje skupinske identitete, ki je srce kulture.

Managerji imajo pomembno vlogo pri oblikovanju in razvoju kulture, vendar se pri doseganju ciljev in strategij pretežno usmerjajo na finančne in materialne dejavnike poslovanja, kulturo pa pustijo, da se razvija sama od sebe (Česnovar, 2003, str. 48). V novonastalih organizacijah pa je organizacijska kultura skladna z osebnostjo in vrednotami voditelja in zaposlenih, a če organizacija hoče biti dolgoročno uspešna, mora zgraditi takšno kulturo, ki bo zaposlenim in voditeljem omogočila, da se bodo identificirali z vrednotami, saj le z njimi lahko uresničijo zastavljene cilje.

Mintzberg trdi, da je dejavnike kulture precej lažje uničiti kot spremeniti, saj neustrezne in radikalne spremembe lahko prinesejo več škode kot koristi. Posamezniki trdijo, da je kultura eksogena variabla, ki je odvisna od okolja in se je ne da spreminjati, medtem ko drugi trdijo, da je kultura endogena variabla, ki se spreminja glede na način, kako se organizacija odziva na vplive iz okolja (Jančič, 1990, str. 115). Ko stare vrednote ne omogočajo več, da bi dosegli želene cilje, ali ovirajo uvajanje novih sodobnih pristopov, je čas za razvoj novih elementov kulture. Če se hočemo lotiti spreminjanja kulture kot nujne podlage za uvajanje sprememb, moramo paziti na elementi, ki so zapisani v viziji, ciljnih, strategijah, navodilih, kodeksih vedenja,

sloganih in parolah, kajti ti zaposlene nenehno usmerjajo k razvoju želenih vrednot. S stališča stateškega razmišljanja je pomembno, ali bo trenutna kultura organizacije podpirala izbrano strategijo, saj bo kultura močna le, če bo ustrezala izbrani strategiji. Scholz (Jančič, 1990, str. 116) meni, da močna povezanost med izbranimi strategijami in kulturo vpliva na oblikovanje močne kulture, močna kultura in utrjen sistem vrednot pa posledično vplivata na uresničitev izbrane strategije. Če kultura ne sprejme izbrane strategije, je smotrnejše spremeniti strategijo kot kulturo, saj je spreminjanje kulture dolgotrajen proces.

Odpori in težave pri spreminjanju kulture so večji, če so sestavine kulture sorazmerno stabilne in če je kultura nastajala dolga leta in ima korenine v vrednotah. Zaposleni sprejmejo novo vrednoto v enem letu, ker pa kulturo sestavlja več vrednot, je njeno spreminjanje dolgotrajen proces, ki zahteva pravočasno načrtovanje. Organizacije, ki si prizadevajo spremeniti kulturo, morajo biti pozorne, da ne porušijo svoje zgodovine in ne prevzemajo temeljnih vrednot drugih organizacij (Mesner - Andolšek, 1995, str. 66-68). Obnašanje ljudi se bo spremenilo samo, če se bo spremenila kultura, kultura se bo spremenila, če se bodo spremenile vrednote, te pa se bodo spremenile samo, če jih bodo zaposleni sprejeli za svoje, ker se jim zdijo koristne pri doseganju ciljev in nujno potrebne v nenehno spreminjajočem se okolju (Česnovar, 2003, str. 48).

4.2. Pomen in vloga vrednot v organizaciji

Vila (1994, str. 100) definira »Vrednota je neka širša tendenca, s katero se preferira neko določeno stanje pred drugim.« Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero ne, kaj je učinkovito in kaj ne, kaj je sprejemljivo in kaj ni. So precej trajne in močno zakoreninjene v osebnosti človeka, tako da se jih največkrat sploh ne zavedamo. V organizaciji imajo integrativno vlogo, saj so nastale kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je zanj značilen. Dajejo nam energijo, motivacijo in navdih (Crainer, 2003, str. 18). Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj zaposleni delajo to, kar delajo. Schain navede, da so zelo težko opazljive, o njih lahko sklepamo le na podlagi pripovedovanja ljudi (Možina, 1994, str. 180). Med temeljne poslovne vrednote lahko uvrstimo: zadovoljstvo strank, avtonomnost, delovne uspehe, enakopravnost, etičnost, medsebojno spoštovanje, nagrajevanje, napredovanje, odprto svobodno komunikacijo, pooblaščenje, strokovnost, informiranost, timsko delo itd.

Edvard Spranger je razvil sistem za ocenjevanje vrednot, ki sproži posameznikovo vedenje, in ga imenoval skriti motivator. Obstajajo kvalitativna in kvantitativna merila in orodja, ki pomagajo posamezniku ceniti, spoznati in pravilno izrabit te vrednote. Sprangerjeve vrednote (teoretična, ekonomska, estetska, družbena, politična in urejevalna vrednota) merijo relativno pomembnost šestih zanimanj ali motivov v vedenju. Nanašajo se na široke kategorije stvari in odnosov in s tem usmerjajo naše vedenje ter kot take zavzemajo osrednje mesto v strukturi posameznikove osebnosti (Hudovernik, 2000, str. 11-12). Vrednote vplivajo na prepričanja, prepričanja vplivajo na pričakovanja, slednja vplivajo na stališča, stališča pa na naša dejanja (Musek, 2003, str. 121).

Ko govorimo o vrednotah, ki obstajajo znotraj organizacije ali skupine, razlikujemo med osebnimi vrednotami članov skupine, ki niso vrednote celotne skupine, osebnimi vrednotami, ki

so skupne vsem članom skupine, in med vrednotami, ki jih člani skupine sprejmejo za svoje. Nadaljnja razdelitev je na vrednote ustanoviteljev organizacije, vrednote ljudi, ki so kasneje vplivali na razvoj organizacije, in na vrednote managerjev. Vrednote se razlikujejo tudi glede na spol, starost, geografsko poreklo, glede na različne države in glede na etično pripadnost znotraj države. Dr. Gert Van Hofstede z nizozemske univerze je s pomočjo raziskave prišel do ugotovitve, da so največje vrednote v Slovenji varnost, komunikacija, pooblašcanje, inovativnost, zaupanje in spoštovanje posameznika (Turk, 2004a, str. 18). V tujini zaposleni na prvo mesto postavljajo spoštovanje vsakega posameznika, sledijo pa zanimivost dela, pohvala za opravljeno delo, dobra komunikacija, ravnotežje med delom in družino, prijateljski odnosi z zaposlenimi, dobra plača, izobraževanja in kariera (Lowe, Schellenberg, 2002, str. 18).

Vrednote v organizaciji opisujejo skupna prepričanja in načela, zaposlenim določajo skupno usmeritev in ponujajo smernice za vsakodnevno vedenje. Šele ko vsi člani sprejmejo skupne vrednote, je to osnova za razjasnjevanje poslanstva, vizije, ciljev in strategije organizacije (Giblin, Amuso, 1997, str. 14). Kako je organizacija zgrajena, strukturirana in kako deluje, je odvisno od sistema vrednot. Tudi če vrednote niso jasno opredeljene, so razvidne iz načina, kako potekata notranje in zunanje poslovanje.

4.3. Vrednote posameznika

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj in delujejo kot notranja kontrola v posamezniku. Čeprav vrednote vedno izvirajo iz ljudi, ne smemo spregledati obstoja organizacijskih vrednot, ki presegajo meje posameznikovih vrednot. Posameznik gre skozi dve stopnji vrednot. Prva stopnja je racionalnost oziroma razumnost, s pomočjo katere ugotovi, zakaj bi moral posamezne vrednote sprejeti. Drugo stopnjo predstavlja virtualnost oziroma možnost, s pomočjo katere posameznik razvije sposobnost, da živi po načelu teh vrednot (Argadona, 2003, str. 57).

Ko se posameznik pridruži organizaciji, se lahko sreča z vrednotami, ki so njegovim osebnim vrednotam podobne ali pa popolnoma drugačne. Govorimo o usklajenosti ali neusklajenosti vrednot posameznika z vrednotami organizacije. Mnoge od teh vrednot so lahko pozitivne, kot denimo učinkovita komunikacija, integriteta, zadovoljstvo kupcev, lahko pa organizacija deluje na podlagi vrednot, ki so potencialno omejujoče. Primeri teh vrednot so manipulacija, skrivanje informacij in znanja, pretiran nadzor in podobno.

Po mnenju nizozemskega strokovnjaka Arie de Geusa so najbolj uspešne in dobičkonosne tiste organizacije, ki na prvo mesto postavijo zaposlenega, ne pa dobiček. Za takšne organizacije je značilen trden sistem vrednot, ki posledično vpliva na visoko stopnjo zaupanja in zadovoljstva zaposlenega. Odvisno pa je od tega, kako posameznik zaznava trenutne vrednote v organizaciji, ki jih primerja s svojo lestvico vrednot. Popolna jasnost in identifikacija z vrednotami dajeta posamezniku parametre, da se v kriznih situacijah pravilno odloči (Vukovič, 2003, str. 11).

Organizacija ne more vedeti, za kaj se zavzema, če ne ve, kaj je zanjo najpomembnejše in za kaj se zavzemajo njeni člani. Opredelitev in razjasnjevanje vrednot naj bi se vedno začela z njihovimi zaposlenimi. Poglobljena razprava o vsebinskih vprašanjih glede organizacije omogoča zaposlenim razjasniti osebne in hkrati prepoznati skupinske vrednote. Ko zaposleni z osebnim sodelovanjem v razpravi o vrednotah, viziji, poslanstvu začutijo, da managerji priznavajo njihove vrednote in cenijo njihove prispevke k skupnim prizadevanjem, občutijo zaposleni zadovoljstvo in so precej bolj motivirani. Vpletenost v razpravo o vrednotah organizacije in razjasnjevanje lastnih vrednot jim olajša sprejemanje pravih odločitev. Popolne skladnosti ne more biti, saj vedno obstajajo nesoglasja in vrednostni konflikti (Argadon, 2003, str.19).

4.4. Vrednote managerjev v organizaciji

V vsaki organizaciji se prepleta več različnih sistemov vrednot, ki različno vplivajo na ravnanje celotne organizacije in njenih zaposlenih. Imamo osebne vrednote zaposlenih, osebne vrednote managerjev in osebne vrednote ljudi, ki prihajajo v stik z organizacijo. Za uresničitev ciljev se zavzemajo vsi, čeprav ne nujno iz istih razlogov. Ravno to dejstvo zagovarja obstoj managementa (organizacijska struktura, pravila, nagrajevanje, delegiranje pristojnosti), ki pojasnjuje, zakaj vrednote, ki obstajajo v organizaciji, ne sovpadajo s tistimi, ki jih imajo posamezni člani. Če managerji dajejo prednost nadziranju, lahko s tem potlačijo kreativnost zaposlenih, njihovo željo po pripadnosti in njihov smisel za odgovornost, čeprav so te vrednote močno prisotne pri zaposlenih. Skupina zaposlenih tako izgubi vrednoto, saj pravila in načela v organizaciji spodbujajo nepošteno vodenje. V organizaciji mora obstajati jedro temeljnih, že utrjenih vrednot, ki so skupne in sprejete s strani zaposlenih. Vrednote v organizaciji morajo zaživeti, zaživijo pa le pod pogojem, da imajo zaposleni močno podporo managementa in da sodelujejo v njeni razpravi (Argadona, 2003, str. 20). Razpravo o vrednotah, viziji in poslanstvu lahko uspešno vodijo le managerji, ki obvladajo spretnosti komuniciranja, imajo avtoriteto, dobro poznajo organizacijo in ljudi v njej, so deležni njihovega zaupanja, skrbijo za dobrobit zaposlenih, njihovo strokovno in osebno rast (Musek, 2003, str. 67).

Managerji opredeljujejo vizijo in poslanstvo organizacije, načrtujejo strategijo in njene glavne cilje ter usmerjajo dejavnosti organizacije kot celote. Razviti morajo sistem, s katerim lahko motivirajo posameznika, da skupaj oblikujejo vrednote in cilje, ki so pomembni za uspešnost in učinkovitost organizacije na zunanjih trgih. Če hočejo managerji dobro poznati sodelavce in uspešno voditi time, morajo najprej poznati svoj lastni sistem vrednot. Posamezniki namreč opazujejo njihov način vedenja, njihov odziv v stresnih situacijah, njihovo komuniciranje z notranjim in zunanjim okoljem, kakšen je njihov sistem nagrajevanja in kako izbirajo in odpuščajo sodelavce. Brez pozitivnega vpliva vodje se organizacija ne more uspešno razvijati, kajti naloga managerja je, da pozitivno vpliva na zaposlene in utrjuje vrednote, ki hkrati vodijo njegovo osebno življenje in življenje zaposlenih (Hudovernik, 2000, str. 10-13).

Skladnost vrednot pomeni, da je manager sposoben razumeti pomembna načela in vrednote organizacije, odkrivati pa tudi vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če ne pride

do soglasja vrednot, nekateri vodilni delavci iščejo pomoč pri zunanjih strokovnjakih, saj se bojijo, da bo njihova razprava o vrednotah zmanjšala njihovo avtoriteto. Nekateri so tudi mnenja, da managerjeva funkcija izgublja moč z vse večjim sodelovanjem zaposlenih v skupinskih razpravah (Musek, 2003, str. 151-153). Managerji se zavedajo, da ima poglobljena razprava o vrednotah, poslanstvu, viziji in ciljih veliko pozitivno moč na počutje zaposlenih. Brez vpliva voditelja se organizacija ne more uspešno razvijati.

4.5. Iskanje skupnih vrednot v organizaciji in njihovo usklajevanje

Vedno obstajajo razlike med vrednotenjem zaposlenih, a ker ljudje v organizacijah nenehno komunicirajo s sodelavci in zunanjimi ljudmi, sprejemajo pomembne odločitve in iščejo konsenz med nasprotujočimi si prioritetami, so jim skupne vrednote lahko uspešen kašipot. Stičišče skupnih vrednot lahko zaposlenemu, ki je soočen s povečano odgovornostjo oziroma s samostojnim sprejemanjem, olajša odločitev v kriznem trenutku. Če se zavedamo te povezave, lahko iščemo moč za sinergijo teh vrednot. Iskanje skupnih vrednot pomeni dolgoročno uspešnost za organizacijo.

Če vizija organizacije ne izhaja iz vrednot posameznih zaposlenih, ampak je le rezultat posameznih vodij, ne more izžarevati takšne popolnosti, kot jo lahko vizija, ki temelji na skupnih vrednotah. Vizija bo uspela le, če jo bodo sprejeli tisti člani, ki jo uresničujejo. Če ni skupinskega sodelovanja v razpravah, se posamezniki počutijo omejene, nepooblašene, da bi sploh prispevali svoj delež k razpravi o pomembnih vprašanjih. Če bi ljudje imeli priložnost, bi sami opozorili na neskladje med njihovimi osebnimi vrednotami in tistimi, ki jih s svojimi dejanji izraža organizacija (Giblin, Amuso, 1997, str. 14-18).

V času sprememb, ko se vse bolj poudarja razvoj organizacij, avtonomno raziskovanje prihodnjih usmeritev, se odpirajo možnosti in priložnosti za vse zaposlene, da sodelujejo v procesih odločanja. Ko se zaposleni vključijo v strateške odločitve, lahko tudi njihove osebne vrednote vplivajo na pomembne odločitve. Z iskanjem in utrjevanjem skupnih vrednot organizacija doseže identifikacijo teh vrednot z zaposlenimi. Zaposleni bodo uspešno dosegali in uresničevali le tiste naloge in cilje, ki bodo v skladu s sprejetim sistemom vrednot. Cilji organizacije, ki temeljijo na skupnih vrednotah oziroma jih vključujejo, vzbudijo globlji občutek odgovornosti in pripadnosti zaposlenih. Pomembno je paziti, da vzporedno s poudarjanjem skupnih vrednot ne omejujejo tistih razlik na individualni ravni. Vsak posameznik lahko vrednoti različne stvari, le da so v skladu s temeljnimi vrednotami organizacije (Musek, 2003, str. 161).

Posamezniki in organizacija se razlikujejo po tem, kakšen pomen pripisujejo posameznim vrednotam, katere so jim bolj, katere manj in katere sploh ne pomembne. Različni ljudje in skupine lahko zelo različno razumejo eno in isto vrednoto ter predvsem drugače ocenjujejo in vrednotijo ravnanja, ki jih vrednote izražajo. Pomembno je, da sodelujoči v razpravi o vrednotah vedno natančno razjasnijo, kakšen pomen ima posamezna vrednota. Organizacije si pri premagovanju razlik velikokrat pomagajo z vsiljevanjem vrednot, to pa vodi v nezadovoljstvo zaposlenih.

Drugi, uspešnejši način je, da se management seznanja in sooči z vrednotami in šele na tej podlagi poskuša poiskati konsenz med posameznikovimi vrednotami in vrednotami organizacije. Tako se organizacija osredotoči na vrednote, ki jih kasneje uresničuje v svojih ravnanjih in postopkih, z upoštevanjem različnih vrednotenj, ki so vedno prisotna. Če je organizacija pripravljena priznati in se učiti iz številnih vrednot, ki so prisotne v njej, se ji odpre pot za uspešno strateško načrtovanje, ki se kaže v uresničeni viziji in ciljih, ki podpirajo izbrano strategijo. Skupne vrednote postanejo močno orodje za zagotavljanje učinkovitosti organizacije, ki jih ta vključi v svojo filozofijo in prakso. Vsak poskus načrtovanja prihodnosti se mora začeti z razjasnjevanjem temeljnih vrednot (Craig, 1993, str. 20-21). Musek (2003, str. 19) poudarja, da opredeljevanje in utrjevanje vrednot in poslanstva ter ustvarjanje vizije pokažejo resnične rezultate šele čez 2 do 5 let, učinkovitost organizacije pa lahko naraste za 50 odstotkov.

4.6. Spreminjanje in uvajanje novih vrednot v organizacijo

Ko načrtujemo oblikovanje nove strategije, običajno začnemo z definiranjem prednosti in slabosti organizacije, skupaj s priložnostmi in nevarnostmi, ki obstajajo v notranjem in zunanjem okolju. Nove strategije pa včasih zahtevajo spreminjanje vrednot. Spreminjanje vrednot pripelje do precejšnjega odpora zaposlenih, vendar ima pri njihovem spreminjanju in utrjevanju med zaposlene najpomembnejšo vlogo management. Zaposleni opazujejo managerjev način vodenja in komuniciranja z zunanjim in notranjim okoljem. Ljudje verjamejo in posnemajo, kar vidijo, zato je nesmiselno pričakovati drugačen odnos od zaposlenih, če ta ni v prvi vrsti del managementa. Spreminjanje vrednot, vsebuje šest stopenj (Argadona, 2003, str. 18-24):

- identifikacija trenutno sprejetih vrednot,
- določanje vrednot, ki so potrebne,
- komunikacija,
- uvajanje vrednot v prakso,
- načrtovanje izbora novih kadrov,
- ocenjevanje postopka.

Identifikacija trenutno sprejetih vrednot

Vsaka organizacija ima pozitivno naravnane vrednote, ki so posebljene. Vedno pa zapisane vrednote niso tisto, kar organizacija potrebuje za doseganje svojih ciljev, da bi se prilagodila spremembam, ki nastajajo v okolju. Ni potrebno, da so vrednote za vse organizacije enake, prav tako ni potrebno, da so njihove naloge in sposobnosti, ki jih ponuja okolje, vedno iste. Proces oblikovanja vrednot nam omogoča, da smo poštene, vredni zaupanja in zanesljivi. Oblikovanje seznama vrednot je koristno, vendar ga moramo zaradi sprememb v okolju vedno dopolnjevati.

Določanje vrednot, ki so potrebne

Na nižjih hierarhičnih ravneh se pogosteje pojavljajo nasprotja med priznanimi in resnično upoštevanimi vrednotami. Naloga managementa je, da odpravi nastalo vrzel in spodbudi razpravo o tem, katere vrednote so pomembne in zakaj so tako pomembne ter s katerimi dejanji jih bodo krepili med zaposlenimi. Ko razvrščamo vrednote, se moramo držati pravil, ki so jasna,

dosledna, hierarhično urejena ter jih bodo sprejeli management in uslužbenci. Neskladja med vrednotami morajo biti argumentirana, drugače razprava o vrednotah ostane samo izjava.

Komunikacija

Za uspešnost organizacije je pomembna komunikacija med vodjo in sodelavci. Na tretji stopnji se morajo vse skupine identificirati z že sprejetimi vrednotami. To ne pomeni, da organizacija prisili zaposlene, da ponotranjijo vrednote, ki jih ne priznavajo, vendar je organizacija upravičena, da zahteva, da se obnašajo v skladu z vrednotami, ki so potrebne za izvršitev poslovnih strategij in ciljev organizacije.

Uvajanje vrednot v prakso

Ko opredelimo vrednote, je treba oceniti organizacijske strukture, procese, pravila, delovne postopke, kajti le tako vidimo, ali so usklajeni z vrednotami. Vrednote najlažje ponotranjimo tako, da se ravnamo v skladu z njimi pri vsakodnevnih nalogah ter da vodje s svojimi dejanji in ravnanji spodbujajo zaposlene, naj se ravnaajo v skladu z njimi.

Načrtovanje izbora novih kadrov

Priznavanje vrednot se odraža v vseh stopnjah politike izbora novih kadrov. Pri postopku rekrutiranja je treba identificirati vrednote posameznika, pri usposabljanju pa mora kandidat te vrednote čimprej pridobiti.

Ocenjevanje postopka

Postopek analiziranja, razpravljanja in določanja vrednot se mora ponavljati v rednih intervalih, še posebej ob večjih zunanjih in notranjih spremembah. Ko vrednote, ki so bile označene za idealne, izgubijo svojo moč zaradi sprememb družbenih vrednot ali zamenjave posameznikov v organizaciji, je treba postopek ponoviti.

Odpor do sprememb ali strah pred nejasno prihodnostjo je sestavni del človeške narave. V spremembah morajo zaposleni namesto groženj videti priložnost za konkurenčno prednost. Spreminjajoče se razmere na trgu vplivajo na spreminjanje vrednot, kajti vodstvo dobi občutek, da s starimi vrednotami ne more ostati konkurenčno. Opredeli se nov sistem vrednot, medtem ko ostanejo univerzalne vrednote nespremenjene. Spreminjanje vrednot je zaželen in konstruktiven pojav, vendar mora biti izveden s sodelovanjem in odobravanjem zaposlenih. Ljudje, ki so v neposrednem konfliktu z vrednotami organizacije, v njej ne ostanejo, če pa v organizaciji ostanejo, se soočajo s stresom, stisko, destruktivnostjo, agresivnostjo in sovraštvom.

Zaradi prestrukturiranja organizacij, zamenjave vodstva in želje po hitrem prilagajanju sprememb zunanjemu in notranjemu okolju želijo managerji v kratkem času na novo opredeliti vizijo, poslanstvo, strategijo in vrednote. Če je vrzel med starimi in novoopredeljenimi vrednotami prevelika, se pojavijo konflikti, zato je smiselno postopno spreminjanje vrednot. Stopnja konflikta je odvisna od treh dejavnikov, in sicer od širine vključevanja posameznikov v razpravo, od ujemanja posameznikovih vrednot z obstoječo hierarhijo vrednot ter intenzivnega komuniciranja vrednot na srednje in nižje ravni organizacije (Turk, 2003, str. 18).

5. Predstavitev vrednot SKB banke, d. d.

Temeljito spremenjene politične razmere in uvedba tržnega gospodarstva konec osemdesetih let so privedle do tega, da je Stanovanjsko - komunalna banka (SKB) Ljubljana s 1. 1. 1990 stopila na pot splošne komercialne banke in pričela poslovati kot samostojna delniška družba. V letu 2001 je komercialna banka postala del mednarodne skupine Société Générale iz Pariza (Katona - Novak, 2001, str. 5-6). Ključna usmeritev SKB banke je krepitev poslovanja s prebivalstvom, predvsem z razširitvijo ponudbe produktov finančnega varčevanja, poslovanja s samostojnimi podjetniki, malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji ter z javnim sektorjem v Sloveniji. Strateške usmeritve SKB banke so učinkovita in hitra integracija s francosko banko, razširitev prodajnih poti, povečanje produktivnosti, povečanje prihodkov in zmanjšanje stroškov ter s pomočjo vrednot doseči strateške cilje banke (Interno gradivo SKB banke, d. d., 2003).

V SKB banki verjamejo, da bodo z novo organizacijo ter vizijo in strategijo dosegli skupni cilj vseh prizadevanj, to je ponuditi slovenskim strankam najsodobnejše bančne storitve (Selšek, Koenig, 2001, str. 4). Banka je razvila kulturo poslovanja, usmerjeno v doseganje odličnosti pri zadovoljevanju strank in zaposlenih. Za prehod v družbo znanja je treba v banki oblikovati takšno organizacijsko kulturo, ki nujno vključuje vrednote, kajti le te bodo omogočile prehod. V SKB banki zato nenehno utrjujejo skupne vrednote, saj hočejo postaviti vrednote banke in vrednote zaposlenih v okvire razvojnih ciljev (Vild, Vrban, 2004, str. 59). Ob pričetku poslovanja so oblikovali poslanstvo, vizijo, cilje, strategijo in kulturo. Poslanstvo SKB banke je postati partner strankam, občanom in podjetjem v vseh življenjskih obdobjih, njihova vizija pa so zveste stranke s trajnim zaupanjem. Zaposleni svobodno uresničujejo svoje sposobnosti, ki jim predstavljajo pot do zastavljenih ciljev, in so nosilci stalnih sprememb. Svojo kulturo ustvarjajo na odprtosti, zaupanju, skupinskemu delu, inovativnosti, strokovnosti in obveščenosti. Vizijo povezujejo in udeležujejo z zastavljeno strategijo in cilji, vse to pa mora biti v skladu z njihovimi vrednotami (Katona - Novak, Mišič, 2003, str.4; Vild, Vrban, 2004, str. 59).

K uresničevanju strateških ciljev in doseganju uspešnih poslovnih rezultatov učinkovito prispevajo vrednote skupine Société Générale in njihovi zaposleni, ki delujejo v skladu s temi vrednotami. Strokovnost, skupinsko delo, poznavanje ciljev banke, inovativnost, dobri notranji odnosi in obveščenost so vrednote, ki negujejo povezanost skupine Société Générale in določajo njeno identiteto. Na sedežu banke in v poslovnih enotah so bili izobešeni plakati za zaposlene, da bi vzpodbujali in utrjevali vrednote ter tako krepili težnjo k uresnitvi predlaganih strategij in zastavljenih ciljev (Grenko, 2002, str. 20-21). Pomembno je, da zaposleni utrjujejo skupne vrednote, ki so del vsakogar izmed zaposlenih, saj dajejo moč notranji povezanosti. Vrednote naj bi izkazovali vsakodnevno in intenzivno pri delu. V nadaljevanju bom predstavila dejanja, načine, metode, ki jih vodilni in zaposleni uporabljajo pri krepitvi delovnih vrednot SKB banke, d. d., pri vsakdanjem delu in življenju.

Strokovnost

Vedenje oziroma profesionalen način delovanja zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog in vodenju poslovnih procesov je rezultat usposabljanja zaposlenih, ki odseva vizijo in poslanstvo

banke. V SKB banki razmišljajo celovito, razvijajo potencialne vsakega posameznika, omogočajo mu pridobitev novih znanj ter mu ponudijo ugodne razmere za razvoj. Strokovnemu in osebnemu razvoju zaposlenih posvečajo veliko pozornost. Banka si v skladu z vrednotami prizadeva uskladiti potrebe banke z individualnimi potrebami zaposlenih. V programih izobraževanja in usposabljanja se zrcalijo cilji banke, ki jih skušajo z izobraževanjem doseči. Strokovnost zaposlenih uresničujejo s kakovostnimi in usposobljenimi predavatelji, programi po meri udeležencev, prilagojenimi didaktičnimi pristopi, optimalno velikostjo skupin ter zagotavljanjem prijetne in vzpodbudne atmosfere. Izhodišča izobraževanj in usposabljanj v SKB banki temeljijo na ciljni usmerjenosti, učinkovitem upravljanju znanja, stalnem in kontinuiranem pridobivanju znanja in vzpodbujanju individualno - organizacijskega razvoja.

Sektor človeških virov skrbi za izobraževanje kadrov in njihov razvoj. Za lažjo obvladljivost in dosegljivost vseh podatkov so vzpostavili kadrovske - informacijske sisteme (KIS). Zaposleni skupaj s predpostavljenimi na rednih letnih razgovorih načrtujejo usposabljanje vsakega posameznika. Vodstvo ima poleg kadrovske službe pomembno vlogo, saj najbolje ve, kaj njihovi podrejeni potrebujejo, pozna njihovo osebnost ter jim pomaga pri doseganju ciljev in pri njihovem osebnem razvoju. Če poslovni cilji in strategija niso dorečeni in povezani s strategijo izobraževanja vsakega posameznika, je težko določiti smernice za izobraževanje. SKB banka svojim zaposlenim omogoča 90% izobraževanja med delovnim časom in 10% zunaj delovnega časa. Skoraj 77% vseh zaposlenih se je udeležilo vsaj ene izobraževalne aktivnosti. Povečalo se je število ur izobraževanja (skupaj 25.867 ur), kar pomeni 25 ur na zaposlenega (Interna gradiva SKB banke, d. d., 2003). Da izobraževanje in s tem strokovnost zaposlenih potekata v skladu s strategijo in vrednotami, kažejo tudi rezultati raziskave »Na poti k učečemu«, ki jo je pripravil Inštitut za učeče se organizacije. Uvrstitev banke kaže na to, da se vodilni zavedajo, da so zaposleni najpomembnejši dejavnik konkurenčne prednosti in ustvarjalci kakovostnih storitev.

Obveščенost oziroma informiranost

Usposabljanje izhaja iz potreb delovnega procesa v SKB banki in ima pomembno vlogo pri uresničevanju aktivnosti za doseganje ciljev, kot je tudi izboljšanje informiranosti v banki. Za boljšo obveščенost na delovnem mestu je banka izdala knjižico vrednot in vsem zaposlenim predstavila strategijo banke, poslanstvo, vizijo, organizacijsko strukturo in zeleno kulturo. V SKB banki potekajo redni letni razgovori, ki pomembno vplivajo na obveščенost zaposlenih. Uprava informira izvršne direktorje, ti informirajo in imajo letne razgovore z direktorji sektorjev, ti pa z vodji oddelkov in na koncu vsak vodja s svojo skupino zaposlenih. Za boljšo obveščенost poteka pretok informacij na dva načina, in sicer ustno oziroma neformalno (pogovor vodja - zaposleni, kolegiji, vsakoletne božične igre, zimska in letna srečanja, pikniki, praznovanja, športno društvo, ki organizira rekreativne dejavnosti in zastopa banko na tekmovanjih) in formalno komuniciranje (javne interne mape, strukturirane po tematskih področjih, interni časopis Bančnik, SKB novice - interni bilten SKB banke in obvestila zaposlenim po intranetu).

Timsko delo

Kompleksnost poslovanja, široki poslovni procesi in nenehen razvoj tehnologije so pogoj, da v SKB banki spodbujajo in si prizadevajo za nenehno ustanavljanje delovnih skupin. S timskim

delom banka izboljšuje svoje konkurenčne sposobnosti. Vodstvo si nenehno prizadeva uvajati različne projektne skupine, pri zaposlenih poskuša odkrivati in razvijati ustvarjalnost, omejitve, ki jih postavlja potreba po določenih strokovnih znanjih, pa odpravi z usposabljanjem in medsebojnim izmenjevanjem znanja. Zaposleni se pri delu družijo, izmenjujejo znanja in razvijajo prijateljske vezi, s skupnimi močmi zagotavljajo nenehne izboljšave delovnih procesov in krepijo dobre notranje medsebojne odnose. V banki imajo organizirane stalne skupine, med katere lahko uvrstimo razvijalce in tehnologe, terčasne delovne skupine.

Inovativnost

Zaradi sposobnosti za ustvarjalno delo je banka kot finančna institucija postala priznana na ekonomskem in socialnem področju. Vrednoto ustvarjalnosti v banki krepijo tako, da predvidijo potrebe strank, odprto sprejemajo spremembe v okolju, nenehno iščejo nove produkte, nove storitve in organizacijske rešitve. Nove ideje se razvijajo zaradi smisla za timsko delo in strokovnosti vsakega zaposlenega.

Opredeljene vrednote sem analizirala s pomočjo anketnega vprašalnika. Poglavje začnem s predstavitev problema, ciljev in načrta raziskave, zaključujem pa s predstavitev ugotovitev in predlogi za izboljšanje, tako za zaposlene kot za vodstvo.

6. Raziskava o vrednotah med zaposlenimi v SKB banki, d. d.

Ta del diplomskega dela posvečam raziskovanju. Pridobljena teoretična spoznanja o vrednotah zaposlenih v storitveni organizaciji predstavljam na praktičnem primeru. Za primer sem uporabila profitno storitveno organizacijo v sektorju bančništva, in sicer SKB banko, d. d.

Zaradi pomanjkanja sekundarnih podatkov o vrednotah v banki sem se odločila pridobiti primarne podatke in te predstavljam v nadaljevanju diplomskega dela. Najprej sem se lotila eksplorativnega raziskovanja, natančneje metode globinskega intervjuja, ki spada med kvalitativne metode raziskovanja. Uporabimo ga takrat, ko si želimo pridobiti globlja spoznanja o naravi nekega problema (Rojšek, 1997, str. 2).

6.1. Osnovni in izvedeni cilji raziskave in domneve

Osnovni cilj diplomskega dela je ugotoviti videnja oziroma občutke zaposlenih o že uveljavljenih vrednotah v SKB banki. To je zelo subjektivna kategorija, ki jo je zelo težko meriti, zato sem oblikovala izvedene cilje, ki se nanašajo na naslednjih šest vrednot SKB banke, d. d.: strokovnost, notranji odnosi, poznavanje ciljev banke, inovativnost, obveščenost in timsko delo. S primerjavo odgovorov iz obeh vprašalnikov sem poskušala ugotoviti, ali obstajajo in kje obstajajo največje razlike med anketiranimi zaposlenimi in managerji.

Izvedeni cilji

- Ugotoviti videnja oziroma občutke zaposlenih glede usposabljanja v banki, v kateri so zaposleni. Ugotoviti, ali so managerji mnenja, da je v banki dobro poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Iskanje vrzeli.
- Ugotoviti videnja oziroma občutke zaposlenih o notranjih medsebojnih odnosih, ki so prisotni v banki. Ugotoviti, ali so managerji mnenja, da je v banki dobro poskrbljeno, da se dobri medsebojni odnosi kot vrednota utrjujejo med zaposlenimi v banki. Iskanje vrzeli.
- Ugotoviti, ali zaposleni in managerji poznajo cilje in poslovne rezultate banke, ali jim je jasno, kaj morajo delati za doseg skupnih ciljev, in ali imajo kot posamezniki pomembno vlogo pri uresničevanju poslovnih ciljev, ki zagotavljajo uspešno uresničevanje strategij.
- Ugotoviti, ali so zaposleni in managerji ponudili oziroma razvili kakšno inovativno idejo, ki bi pripomogla k uspešnejšemu delovanju banke.
- Ugotoviti videnja oziroma občutke zaposlenih glede obveščenosti oziroma informiranosti v banki, v kateri so zaposleni. Ugotoviti, ali so managerji mnenja, da je v banki dobro poskrbljeno za obveščenost na vseh ravneh v banki. Iskanje vrzeli.
- Ugotoviti videnja oziroma občutke zaposlenih glede timskega dela v banki. Ugotoviti, ali so managerji mnenja, da je v banki dobro poskrbljeno, da se timsko delo kot vrednota utrjuje med zaposlenimi in da so zaposleni zadovoljni, ko delajo v skupinah. Iskanje vrzeli.
- Ugotoviti pomembnost navedenih vrednot (strokovnost, dobri medsebojni odnosi, poznavanje ciljev banke, dobra obveščenost oziroma informiranost, inovativnost in timsko delo) pri zaposlenih in managerjih ter katera vrednota jim je najpomembnejša.

Domneve

Domneve, predstavljene v nadaljevanju, temeljijo na informacijah, pridobljenih iz strokovne literature in iz pogovorov z dvema zaposlenima v SKB banki, saj podobne raziskave še niso bile izvedene oziroma niso dostopne. Na podlagi zastavljenih vprašanj sem se odločila za preverjanje petih domnev. Z raziskavo sem poskušala potrditi oziroma zavreči naslednje domneve.

Domneva 1: Dokončana stopnja izobrazbe anketirancev ne vpliva na poznavanje ciljev in poslovnih rezultatov SKB banke, d. d.

Domnevo sem oblikovala na podlagi pogovora z uslužbenko v SKB banki, ki ima dolgoletne izkušnje z izobraževanjem vsakega posameznika. Banka si prizadeva, da bi zaposleni cilje poznali in pri njihovem doseganju tudi sodelovali. Iz prebrane strokovne literature (Musek, 2003, str. 35) sem ugotovila, da je dosežena stopnja izobrazbe velikokrat zelo pomemben, ne pa edini dejavnik, ki vpliva, ali zaposleni poznajo cilje in poslovne rezultate banke. SKB banka je finančna institucija, ki si prizadeva, da bi vsi zaposleni poznali cilje in poslovne rezultate banke in pri njihovem doseganju tudi sodelovali. Banka je v letošnjem letu uvedla redne letne razgovore managerjev s sodelavci, katerega cilj je, da je vsak zaposlen deležen sodelovanja in spremljanja uresničevanja ciljev in doseženih rezultatov. Zato domnevam, da stopnja izobrazbe ne vpliva, da višje izobraženi poznajo cilje banke, nižje izobraženi pa ne, kajti dolžnost vsakega zaposlenega je poznavanje ciljev, saj bodo le tako uresničili zastavljeno strategijo banke.

Domneva 2: Starost anketirancev vpliva na njihovo posredovanje inovativnih in ustvarjalnih idej.

Mladi so veliko bolj dovzetni za novosti kot starejši, saj so prva generacija, ki je bila seznanjena s spremenjeno tehnologijo že v otroštvu. Zato nimajo strahu pred uporabo sodobne tehnologije, poleg tega pa so veliko bolj željni znanja in s pomočjo le tega uspešno oblikujejo in posredujejo vodilnim inovativne in ustvarjalne predloge. Zavedajo se, da je prav inovativnost ključni dejavnik sodobnega uspešnega poslovanja v hudi konkurenci na trgu. S postavljenimi domnevo sem želela preveriti, če vse to drži tudi v SKB banki, d. d.

Domneva 3: Spol anketirancev vpliva na njihovo mnenje glede pomembnosti že uveljavljenih vrednot SKB banke, d. d.

Iz prebrane strokovne literature sem ugotovila, da moški in ženske različno vrednotijo vrednote, ki jih ima organizacija v kateri delujejo. Na podlagi raziskave, ki je vsebovala 15 vrednot, so se mnenja moških in žensk glede njihove pomembnosti razlikovala - oboji se strinjajo le v štirih izmed petnajstih vrednot. Ženskam so najpomembnejše naslednje vrednote: socialna varnost, medsebojno spoštovanje, komunikacija, uravnoteženo družinsko in delovno življenje, dobri notranji odnosi, poznavanje kratkoročnih ciljev itd. Moškim pa so pomembne naslednje vrednote: razvijanje sposobnosti, pooblašcanje, odgovornost, pohvale, dinamičnost in poznavanje dolgoročnih ciljev (Lowe, Schellenberg, 2002, str. 18). Z domnevo želim preveriti, ali spol vpliva na različno mnenje glede pomembnosti vrednot.

Domneva 4: Dolžina delovne dobe anketirancev vpliva na njihovo mnenje glede pomembnosti že uveljavljenih vrednot SKB banke, d. d.

Zaposleni z manj leti delovne dobe v SKB banki, bodo v manjši meri soglašali z osnovnimi delovnimi vrednotami banke, saj je bilo njihovo izpostavljanje sistemu socializacije kratko, medtem ko so zaposleni z daljšo delovno dobo, banki zvesti in vdani, saj je bil njihov proces socializacije daljši. Tisti, ki se še niso poistovetili z vrednotami banke, bi najverjetneje organizacijo že zapustili. Vdanost banki in s tem potrjevanje, da so jim vrednote pomembne, se doseže skozi daljši proces socializacije znotraj organizacije (Argadona, 2003, str. 15). Menim, da dolžina delovne dobe vpliva na njihovo mnenje, glede pomembnosti vrednot, vendar pa sem navedeno domnevo vseeno hotela statistično preveriti.

Domneva 5: Mnenja tako zaposlenih kot managerjev, se pri ocenjevanju glede pomembnosti vrednot na delovnem mestu ne razlikujejo.

Delovne vrednote, ki jih ima banka, morajo biti pomembne tako zaposlenim kot managerjem, saj s tem pokažejo svojo pripadnost k organizaciji, v kateri so zaposleni. Banka skuša vrednote promovirati med vse zaposlene, vendar je naloga managerjev, da te vrednote podkrepijo z dejanji in lastnim zgledom. Zato domnevam, da so se zaposleni z vrednotami identificirali in so pomembne tako zaposlenim kot managerjem.

6.2. Metodologija raziskave

Raziskovalni pristop, ki sem ga uporabila pri izvajanju tržne raziskave, je deskriptivna ali opisna metoda.

6.2.1. Raziskovalni inštrument

Orodje, ki sem ga izbrala za izvajanje raziskave, je anketni vprašalnik. Anketirala sem pod vodstvom zaposlenega v banki, in sicer po elektronski pošti, saj menim, da sem le tako dosegla anketirane, poleg tega pa sem se izognila pristranskosti zaradi vpliva anketarja.

Izdelala sem dva vsebinsko enaka vprašalnika (priloga št. 1), prilagojena za posamezno ciljno skupino. Prva ciljna skupina so zaposleni SKB banke, druga ciljna skupina pa vodilni delavci banke. Pri izdelavi vprašalnika sem si pomagala z globinskim intervjujem, ki sem ga izvajala v banki, in s poročilom projekta SiOK za leto 2001 (Organizacijska klima v Sloveniji, 2003).

Vprašalnik vsebuje enajst vprašanj, je strukturiranega tipa, kar pomeni, da so možni odgovori že dani in da se anketiranec zaveda namena raziskave. Razdeljen je na dva dela. Prvi del sestavlja sedem vprašanj, ki se nanašajo na merjenje videnj oziroma občutkov anketirancev, pri čemer sem pri prvem, drugem, petem, šestem in sedmem sklopu vprašanj, uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico, ki sodi med posredne lestvice merjenja stališč in omogoča anketirancu izraziti intenzivnost občutka. Pri tretjem vprašanju, ki ima še dve podvprašanji, in četrtem vprašanju so anketiranci izmed navedenih odgovorov obkrožili samo enega. Vprašalnika sta sestavljena tako, da se trditve pod točko ena, nanašajo na vrednoto SKB banke »strokovnost«, pod točko dva na vrednoto »dobri notranji odnosi«, pod točko pet na vrednoto »obveščenosť v banki« in pod točko šest na vrednoto »timsko delo«. Tretje vprašanje, ki se nanaša na vrednoto »poznavanje ciljev banke« ima še dve podvprašanji, in sicer so anketiranci lahko obkrožili samo en odgovor. S tretjim vprašanjem sem torej poskušala ugotoviti, ali zaposleni poznajo poslovne cilje banke, ali jim je jasno kaj morajo delati za doseg skupnih ciljev, in ali imajo pomembno vlogo pri uresničevanju ciljev. Pri četrtem vprašanju, ki se nanaša na vrednoto »inovativnost«, so ravno tako obkrožili samo en odgovor. Poskušala pa sem ugotoviti, ali so anketiranci ponudili oziroma razvili kakšno inovativno idejo, ki bi pripomogla k boljšemu poslovanju banke. V sedmem sklopu sem navedla vseh šest do sedaj navedenih vrednot SKB banke in dodala še eno podvprašanje, ki je odprtega tipa. S sedmim vprašanjem sem poskušala ugotoviti pomembnost navedenih vrednot pri anketiranih vodilnih in zaposlenih SKB banke, ter katera izmed navedenih vrednot jim je najpomembnejša.

Drugi del je sestavljen iz štirih vprašanj (vprašanja od točke 8 do točke 11), ki se nanašajo na demografske podatke anketiranih oseb (priloga št. 9).

Podatke, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom, sem obdelala z računalniškim statističnim paketom SPSS 10.0 za okolje Windows in program Microsoft Excel 2002.

6.2.2. Potek raziskave

V SKB banki je zaposlenih 1024 ljudi (podatek je z dne 31. 12. 2003). Izbrano populacijo vzorca so sestavljali vodilni delavci in zaposleni na sedežu SKB banke, d. d., ter tudi zaposleni in vodilni iz posameznih poslovalnic po Sloveniji. Za to populacijo sem se odločila po posvetu z vodstvom SKB banke in na njihovo željo.

Anketiranje je potekalo v od 7. 5. do 25. 5. 2004 na sedežu SKB banke, d.d. V raziskavo je bilo vključenih 38 direktorjev iz različnih sektorjev in poslovnih enot ter 122 preostalih zaposlenih, ki smo jih izbrali na osnovi naključnega vzorca. V končno analizo je bilo zajetih 30 vodilnih oseb (osem jih je bilo med raziskavo odsotnih), kar pomeni 78,9-odstotni odziv, in 88 bančnih delavcev, kar je 72,1-odstotni odziv.

6.2.3. Predstavitev vzorca

V tabeli 2 (tabela 2 v prilogi št. 2) so predstavljene opisne sociodemografske značilnosti anketiranih zaposlenih in vodilnih v SKB banki, to so: spol, starost, dopolnjena izobrazba in dolžina delovne dobe.

Pri vprašalniku za zaposlene (priloga št. 1), je bilo vključenih 88 bančnih delavcev, od tega je bilo 70,5% žensk in 29,5% moških. Pri vprašanju o starostni strukturi sem postavila pet razredov. Največ vprašanih se je uvrstilo v starostni razred od 36 do 45 let, nato v starostni razred od 26 do 35 let, sledi starostni razred od 46 do 55 let, najmanj pa se jih je uvrstilo v starostni razred do 25 let. Največ anketiranih zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo ali manj (59,1 odstotka), medtem ko imajo preostali višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo. 28,4 odstotka zaposlenih ima več kot šestnajst let delovne dobe, sledijo jim zaposleni, ki imajo od štiri do sedem let delovne dobe, s 25,0 odstotki in anketiranci v tretjem, četrtem in prvem razredu glede dolžine delovne dobe z 21,6, 13,6 in 11,4 odstotka (tabela 2 v prilogi št. 2).

Pri drugem vprašalniku, ki je bil narejen za vodilne, je bilo vključenih 30 vodilnih oseb banke, od tega je bilo več žensk kot moških. Pri vprašanju o starostni strukturi so se vodilni enakomerno porazdelili v starostne razrede 26-35 let, 36-45 let in 46-55 let. Nobeden ni bil mlajši od 25 let. Največ vodilnih anketiranih ima visoko šolo ali univerzitetno izobrazbo (70,0 odstotka), sledi magisterij ali doktorat s 30,0 odstotka. 43,3 odstotka vodilnih ima od osem do enajst let delovne dobe v SKB banki, sledijo jim vodilni, ki imajo od štiri do sedem let delovne dobe, s 23,3 odstotka ter anketiranci v prvem, četrtem in petem razredu glede dolžine delovne dobe s 16,7, 10,0 oziroma 6,7 odstotka (tabela 2 v prilogi št. 2).

V prvem podglavju sem predstavila izvedene cilje raziskave, v drugem pa sem se lotila preverjanja domnev. V nadaljevanju predstavljam analizo odgovorov anketiranih vodilnih banke, in sicer njihovo mnenje in odgovore, ali zaposleni ravnajo v skladu s sprejetim sistemom vrednot SKB banke, ter odgovore anketiranih bančnih delavcev glede njihovega mnenja, ali so managerji s svojimi dejanji in zgledom dali možnost zaposlenim, da te vrednote sprejmejo.

6.3. Analiza rezultatov

V vprašalniku za zaposlene in vodilne osebe SKB banke, d. d. sem postavila šest sklopov vprašanj. Nanašala so se na šest vrednot, ki jih banka z dejanji utrjuje med zaposlene in sicer:

- **Strokovnost zaposlenih** je ena izmed šestih vrednot, ki jo člani cenijo in poudarjajo pri vsakdanjem delu. Z nenehnim izobraževanjem banka pridobi na strokovnosti svojih zaposlenih in postane vseživljenjsko učeča se organizacija. V banki razmišljajo celovito, razvijajo potencialne vsakega zaposlenega ter mu omogočajo pridobiti nova znanja, saj se zavedajo, da bodo le strokovni delavci največja konkurenčna prednost na zunanjem trgu.
- **Dobri notranji odnosi** so druga vrednota, ki jo banka ceni. Prizadeva si, da bi konflikte vedno reševali s konsenzom, vzpostavili dobre odnose med sodelavci in z nadrejenimi, prisotno naj bi bilo tudi sodelovanje in ne tekmovanje, spodbujali naj bi koristne predloge svojih zaposlenih in si prizadevali doseči mesečno zaupanje. Vse to pa bo uresničeno le, če bodo vrednoto zaposleni ponotranjili in jo uresničevali pri vsakdanjem delu.
- **S poznavanjem ciljev banke** bodo zaposleni vedeli kateri so cilji banke, sodelovali bodo pri njihovem uresničevanju in doseganju le teh in tako banki pomagali, da bo uresničila zastavljene strategije.
- **Inovativnost** zaposlenih se razvija zahvaljujoč smislu za skupinsko delo in zaradi strokovnosti vsakega posameznika. V banki se zavedajo, da prave ideje vodijo k izboljšavam znotraj banke in pozitivno vplivajo na konkurenčnost banke na trgu.
- **Obveščenost** vsakega zaposlenega, spodbujanje odprte - svobodne komunikacije na vseh ravneh v banki, je vrednota, ki jo skušajo uresničevati na vseh področjih delovanja, saj je obveščenost zaposlenih najpomembnejši pogoj za uspešno opravljanje delovnih nalog.
- V banki spodbujajo smisel za **timsko delo**, ker bodo s skupnim delovanjem samo še močnejši. S spodbujanjem smisla za skupinsko delo in smisla za ustvarjalnost bodo zaposleni samo še bolj strokovni.

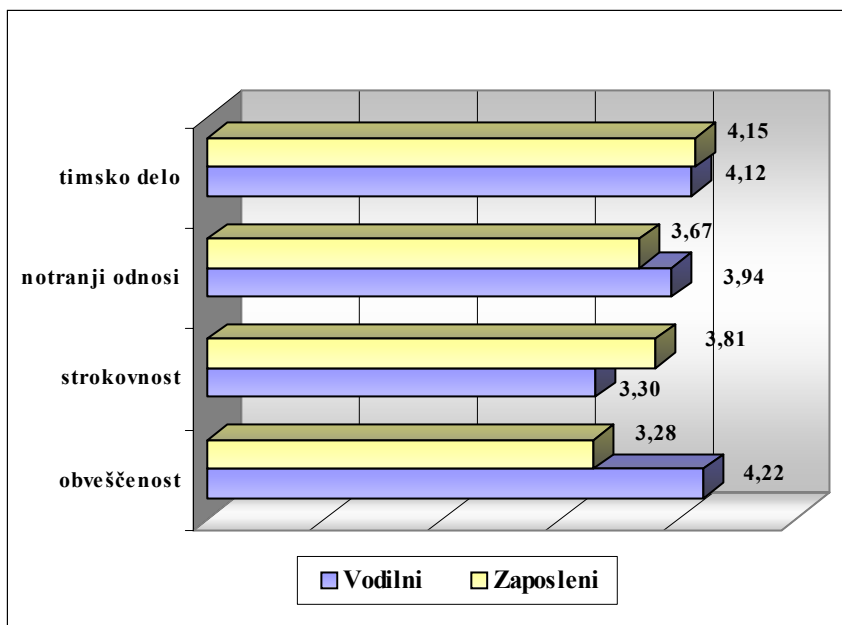
Vrednoti poznavanje ciljev banke in inovativnost sta bili podani zgolj v deležih, zato nisem mogla izračunati aritmetičnega povprečja za omenjeni vrednoti. Pri preostalih štirih vrednotah, in sicer obveščenosti, strokovnosti, dobrih notranjih odnosih in timskega delu, pa sem lahko ugotovila splošno aritmetično oceno.

Tabela 1: Razvrstitev vrednot po aritmetičnem povprečju za tiste vrednote, ki so bile podane v obliki sklopov trditev

Vrednote	Zaposleni	Vodilni	Razlika
Povprečna aritmetična sredina			
Obveščenost	3,28	4,22	0,94
Strokovnost	3,81	3,30	0,51
Notranji odnosi	3,67	3,94	0,27
Timsko delo	4,15	4,12	0,03
Povprečna ocena	3,73	3,90	0,17

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Slika 1: Povprečna ocena posameznih vrednot SKB banke za zaposlene in vodilne



Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Ugotovim lahko, da je splošna ocena, s katero so vrednote in njihovo razumevanje, ki banko in njene zaposlene vodijo pri vsakdanjih dejanjih in opravilih, ocenili vodilni za 0,17 točke višje kot zaposleni. Pri zaposlenih znaša splošna ocena 3,73, medtem ko znaša splošna aritmetična ocena pri vodilnih 3,90. To pomeni, da je dejansko stanje precej ugodno. Razlika med povprečnima ocenama je precej nizka in sicer nižja od ena. Splošna ocena kaže na to, da vodilni v banki menijo, da s konkretnimi dejanji krepijo pomen vrednot med zaposlenimi in da so tudi zaposleni uspešno ponotranjili vrednote, ki so jim uspešen pripomoček pri vsakdanjih nalogah in problemih. Podatek kaže torej na majhne razlike v stališčih med vodilnimi in zaposlenimi SKB banke. Pri tem je očitno, da se vodilni v povprečju strinjajo, da vrednote z dejanji uspešno krepijo med zaposlene, medtem ko so zaposleni v povprečju negotovi glede managerjevih dejanj, ki naj bi te vrednote predstavljali z lastnim zgledom in dejanji ter jih širili med zaposlene.

Vodilni bi se morali zavedati, da se bodo zaposleni identificirali z vrednotami in ravnali v skladu z njimi le ob njihovem uspešnem ravnanju, in sicer z ustrezno mero izobraževanj, z nenehnim povratnim obveščanjem o uspešnosti opravljenih nalog, oblikovanjem zaposlenih v delovne time, posredovanjem zaposlenim, da je vsako njihovo ravnanje cenjeno in da so ključni dejavniki pri ustvarjanju inovativnih idej, ki banki pomenijo tudi uspešno uresničevanje poslovnih strategij.

Največje razhajanje med anketiranimi zaposlenimi (povprečna ocena 3,28) in vodilnimi osebami (povprečna ocena 4,22) obstaja pri vrednoti obveščenaost, saj znaša razlika med povprečnima ocenama 0,94 ocene. Najmanjša razlika med povprečnima ocenama pa je pri vrednoti timsko delo, saj znaša le 0,03 ocene, kar pomeni, da pri zaposlenih znaša povprečna aritmetična ocena 4,15 in pri vodilnih 4,12. Večje razlike med povprečnima ocenama so tudi pri vrednoti strokovnost, pri kateri znaša razlika med povprečnima ocenama 0,51 ocene, nekoliko manjša, in

sicer na tretjem mestu po velikosti, pa je razlika pri vrednoti notranji odnosi, in sicer znaša 0,27, kar pomeni, da so zaposleni vrednoto ocenili s povprečno oceno 3,67 in vodilni s 3,94.

Iz tabele 1 je razvidno, da so zaposleni v povprečju najbolj ponotranjili vrednoto timsko delo, saj so ga ocenili z najvišjo povprečno oceno 4,15, vodilni pa se v povprečju strinjajo, in sicer s povprečno oceno 4,12. Najnižje so vodilni ocenili vrednoto strokovnost, in sicer s povprečno aritmetično sredino 3,30, kar pomeni, da menijo, da zaposleni premalo krepijo to vrednoto pri vsakodnevnih opravilih na svojem delovnem mestu, medtem ko so zaposleni najmanj zadovoljni z obveščeno, saj menijo, da bi jim morali vodje posredovati več informacij in bi s tem posledično krepili vrednoto obveščeno med zaposlene.

V nadaljevanju predstavljam analizo odgovorov anketiranih zaposlenih in vodilnih po posameznih vrednotah, pomembnih pri učinkovitem opravljanju nalog in uresničevanju poslovnih ciljev in strategij banke, po enakem vrstnem redu, kot so bila vprašanja postavljena v vprašalniku.

6.3.1. Podrobnejša analiza posamičnih vrednot

- **Strokovnost**

Pri prvem izvedenem cilju sem poskušala ugotoviti videnja oziroma občutke zaposlenih glede usposabljanja v banki ter ugotoviti, ali so vodilni mnenja, da je v banki dobro poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter da njihovi zaposleni delujejo strokovno na svojih delovnih mestih in tako krepijo vrednoto strokovnost.

Zaposleni SKB banke so z najvišjo povprečno oceno 4,79 ocenili četrto trditev (tabela 3 v prilogi št. 3), s katero so se opredelili, ali se zavedajo, da se morajo stalno vseživljenjsko izpopolnjevati in da bodo s tem povečali svojo strokovnost. Anketiranci se močno strinjajo s trditvijo, kar kaže na to, da je standardni odklon izmed vseh preostalih standardnih odklonov najmanjši (tabela 21 v prilogi št. 3), torej so mnenja zaposlenih dokaj enotna. Ravno pri četrti trditvi glede izobraževanja v SKB banki so bile največje razlike med zaposlenimi in vodilnimi, in sicer za 1,52 odstotne točke (tabela 3 v prilogi št. 3). Več kot polovica vodilnih meni, da se zaposleni premalo zavedajo pomena vseživljenjskega izobraževanja, saj se jih 33,3% s trditvijo ne strinja, 20%, pa je odgovor ocenilo s srednjo oceno tri (tabela 5 v prilogi št. 3).

Drugo največjo razliko lahko opazimo pri trditvi pod zaporedno številko dve. Vodilni delavci se v večini primerov s trditvijo niso strinjali. 70% vodilnih jih meni, da v banki ne izobražujejo samo zaposlenih na bolj zahtevnih delovnih mestih, medtem ko zaposleni na bolj operativnih nalogah izobraževanja niso deležni (tabela 5 v prilogi št. 3). Zaposleni so drugačnega mnenja (povprečna ocena znaša 2,94), njihove ocene se od vodilnih (povprečna ocena 2,30) razlikujejo za 0,64 odstotne točke, kar postavlja trditev na drugo mesto po največji razliki (tabela 3 v prilogi št. 3). Mnenja zaposlenih so precej različna, saj je standardni odklon velik in znaša 1,06 (tabela 21 v prilogi št. 3). 39,8% zaposlenih je mnenja, da so izobraževanja deležni vsi, 28,4% jih je neopredeljenih, 31,9% pa je mnenja, da izobražujejo samo višji kader in ne vseh (tabela 4 v prilogi št. 3).

Zaposleni in vodilni so se najmanj razlikovali glede mnenj in stališč pri prvi in šesti trditvi iz skupine trditev glede vrednote usposabljanja in strokovnosti. Pri prvi trditvi, je za zaposlene znašala povprečna ocena 3,61 in za vodilne 3,53, pri šesti pa so bile ocene nekoliko nižje, in sicer za zaposlene 3,52 in za vodilne 3,47 (tabela 3 v prilogi št. 3). Čeprav sta bili trditvi ocenjeni z skoraj najnižjo povprečno oceno v sklopu trditev glede usposabljanja in strokovnosti zaposlenih, lahko na podlagi rezultatov trdim, da imajo zaposleni vsekakor možnost za strokovni razvoj in osebno rast. Takšnega mnenja so tako vodilni kot zaposleni, saj je več kot polovica vodilnih, in sicer 60%, odgovorilo, da imajo zaposleni vse možnosti za razvoj, tako strokovni kot osebni, znotraj banke v kateri so zaposleni (tabela 5 v prilogi št. 3).

Tretja trditev glede strokovnosti in usposabljanja v SKB banki je glede razlike med vodilnimi in zaposlenimi na četrtem mestu in sicer znaša razlika med vodilnimi in zaposlenimi 0,15 odstotne točke. Pri zaposlenih znaša povprečna ocena 3,85, pri vodilnih pa 3,70. Večina anketiranih zaposlenih meni, da so vsaj enkrat na leto deležni izobraževanj in usposabljanj, takšnih je 71,6%, medtem ko je 15,9% zaposlenih mnenja, da niso deležni izobraževanj, ki bi jim pomagala pri kvalitetnejši izvedbi nalog (tabela 4 v prilogi št. 3). Pri tej trditvi pri zaposlenih opazimo največji standardni odklon v sklopu trditev o strokovnosti in usposabljanju, in sicer 1,15 (tabela 21 v prilogi št. 3), kar pomeni, da so mnenja zaposlenih različna, čeprav se s trditvijo v večini strinjajo. 70% vodilnih je prepričanih, da se v banki zavedajo kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, zato podpirajo strokovni razvoj in izobraževanje (tabela 5 v prilogi št. 3).

Če povzamem zgornje ugotovitve, ugotovim, da so mnenja zaposlenih in vodilnih glede usposabljanja in strokovnosti v banki precej podobna, prisotna je le ena večja razlika, in sicer glede trditve o vseživljenjskem izobraževanju. Vodilni so namreč nasprotnega mnenja kot zaposleni, saj menijo, da se njihovi zaposleni premalo zavedajo pomena, ki ga ima vseživljenjsko izobraževanje, vendar pa imajo po njihovem mnenju dovolj strokovnega znanja. Zaposleni in vodilni so prepričani, da ima vsak zaposleni možnost za strokovni razvoj in osebno rast, strinjajo se, da je izobraževanje naložba, ki se kaže v dobrih rezultatih, in da so izobraževanja deležni zaposleni tako na višjih ravneh kot na nižjih ravneh.

- **Notranji odnosi**

Pri drugem izvedenem cilju sem poskušala ugotoviti videnja oziroma občutke zaposlenih glede notranjih medsebojnih odnosov v banki in ali so managerji mnenja, da je v banki dobro poskrbljeno, da se dobri medsebojni odnosi kot vrednota utrjujejo med zaposlenimi in pripomorejo k boljšemu delovnemu vzdušju. Iskanje vrzeli.

Največje razlike v skupini trditev glede notranjih medsebojnih odnosov so pri trditvi pod zaporedno številko pet, in sicer znaša razlika 1,04 odstotne točke. Zaposleni so trditev ocenili s povprečno oceno 3,29, vodilni pa s 4,33 (tabela 6 v prilogi št. 3). Vodilni so prepričani, da kot vodje spodbujajo koristne predloge in ustvarjalnost pri svojih podrejenih ter da to skoraj vedno storijo. Tako je odgovorilo 43,3% vodilnih, preostalih 46,7 odstotka pa, da to skoraj vedno počnejo (tabela 8 v prilogi št. 3). Zaposleni pa se o tem niso znali popolnoma jasno opredeliti, saj

je 29,5% anketirancev odgovorilo s srednjo oceno tri, 25% je takih, ki menijo, da vodje ne spodbujajo koristnih predlogov zaposlenih, 45,4% pa je takšnih, ki so s svojimi nadrejenimi zadovoljni, saj njihove predloge vodje spodbujajo in sprejemajo (tabela 7 v prilogi št. 3).

Naslednja največja razlika med vodilnimi (povprečna aritmetična sredina 4,43) in zaposlenimi (povprečna aritmetična ocena 3,43), obstaja pri odgovoru na zadnjo trditev v sklopu trditev glede notranjih medsebojnih odnosih, in sicer, ali vodje cenijo rezultate dela zaposlenih, ki naj bi prispevali k uresničevanju ciljev banke (tabela 6 v prilogi št. 3). Vodilni so odgovarjali na to trditev večinoma pritrdilno, in sicer kar 90% vodij ceni rezultate in dosežke podrejenih (tabela 8 v prilogi št. 3), mnenja zaposlenih pri tej trditvi pa so precej različna. 23,8% zaposlenih meni, da vodje ne cenijo rezultatov oziroma prispevkov k uresničevanju ciljev banke, 26,1% se jih ni opredelilo, kar pomeni, da rezultatov njihovega dela nadrejeni ne cenijo vedno, največ, in sicer 50% zaposlenih, pa je nasprotnega mnenja. Menijo, da vodje cenijo njihove prispevke in jih k temu tudi spodbujajo. Tako pravi točno polovica anketirancev (tabela 7 v prilogi št. 3).

Zaposleni v SKB banki so z najvišjo oceno ovrednotili drugo trditev, kjer so izrazili mnenje o odnosih s sodelavci. Povprečna ocena pri zaposlenih znaša 4,24 in pri vodilnih 3,57 (tabela 6 v prilogi št. 3). Kar 85,2% zaposlenih ima dobre odnose s sodelavci, 10,2% se jih ni moglo opredeliti, medtem ko je 4,5% nezadovoljnjih (tabela 7 v prilogi št. 3). 53,4% vodilnih se strinja, da v banki vlada prijateljsko vzdušje, kar pripomore k ustvarjalnemu delu in doseganju strateških ciljev banke (tabela 8 v prilogi št. 3). Podobno, vendar z nižjo povprečno aritmetično sredino, in sicer 3,82, so zaposleni ocenili njihov odnos do nadrejenih in obratno, pri vodilnih pa je bila ta ocena nekoliko višja - znašala je 3,93 (tabela 6 v prilogi št. 3). 90% vodilnih meni, da ima dober odnos s podrejenimi sodelavci, in kar 72,7% zaposlenih je zadovoljnih z odnosom do nadrejenega (tabeli 7 in 8 v prilogi št. 3). Pri tej trditvi opazimo pri vodilnih zaposlenih najmanjši standardni odklon, in sicer znaša 0,36, kar pomeni, da so mnenja vodilnih glede dobrih odnosov z zaposlenimi enotna (tabela 21 v prilogi št. 3). Podatek me preseneča, saj so zaposleni pod peto in šesto trditvijo podali mnenje, da v večini primerov vodje premalo spodbujajo koristne predloge in njihovo ustvarjalnost ter da bi lahko bolj cenili tiste rezultate zaposlenih, ki bi pripomogli k uspešnejšemu delovanju banke.

Povprečne ocene vseh postavk so nad povprečno oceno tri, kar kaže na to, da so zaposleni zadovoljni s svojimi vodji in vodje s svojimi zaposlenimi ter da so notranji odnosi v banki urejeni in prijetni za nemoteno delo. V manjši meri zaposlene moti dejstvo, da vodje ne spodbujajo koristnih predlogov in njihove ustvarjalnosti ter da ne cenijo tistih rezultatov zaposlenih, ki bi prispevali k uresničevanju ciljev banke.

- **Poznavanje ciljev banke**

S pomočjo tretjega izvedenega cilja sem poskušala ugotoviti, ali zaposleni in vodilni poznajo cilje banke; ali jim je jasno, kaj morajo delati za doseg skupnih ciljev in strategij banke, in ali imajo kot posamezniki pomembno vlogo pri njihovem uresničevanju.

Iz odgovorov glede poznavanja ciljev banke je razvidno, da so vodilni v SKB banki s poslovanjem banke zelo dobro seznanjeni, saj 73,3% anketirancev cilje banke zelo dobro pozna, pri zaposlenih pa je ta odstotek nižji in znaša le 36,4%. Več kot polovica zaposlenih pa meni, da ciljev banke ne pozna (tabela 9 v prilogi št. 3).

Rezultati analize glede jasnosti, kaj morajo delati za doseg ciljev, nam povedo, da je samo 20,5% zaposlenih prepričanih, kaj morajo delati za doseganje skupnih ciljev banke, 78,4% deloma in le 1,1% zaposlenih ne ve, kaj mora delati za doseganje skupnih ciljev. Večina anketiranih vodilnih oseb (70,0%) dobro ve, kaj se od njih pričakuje. Rezultati kažejo na to, da je obveščенost v banki s strani vodstva neučinkovita oziroma jo je premalo, saj zaposleni ne razumejo sporočila vodstva in se zato nanje ne odzivajo primerno (tabela 10 v prilogi št. 3).

Manj kot polovica zaposlenih oziroma 43,2% jih meni, da s svojim delom pomembno prispevajo k skupnim ciljem banke ter da imajo pomembno vlogo pri uresničevanju ciljev. 38,6% anketiranih zaposlenih se s postavljenim vprašanjem deloma strinja in le 18,2% zaposlenih meni, da jim banka tega ne omogoča. Nasprotnega mnenja so vodilni SKB banke, saj je 70% anketiranih mnenja, da pomembno vplivajo na poslovanje banke (tabela 11 v prilogi št. 3). Iz podanih rezultatov sem ugotovila, da zaposleni nimajo ali pa imajo delno vlogo sodelovanja pri doseganju ciljev in poslovnih strategijah banke.

- **Inovativnost**

S pomočjo četrtega izvedenega cilja sem poskušala ugotoviti, ali so zaposleni in vodilni ponudili oziroma razvili kakšen predlog za racionalizacijo delovnih procesov.

43,2% zaposlenih je v obdobju zaposlitve v SKB banki ponudilo oziroma razvilo predlog za racionalizacijo delovnih procesov ali dopolnitev produktov, preostalih 36,4%, pa se ni nikoli vključevalo v sistem nenehnih izboljšav, čeprav je vrednota inovativnosti močno promovirana in ena izmed pomembnejših vrednot, ki predstavljajo srce kulture banke (tabela 12 v prilogi št. 3). Po rezultatih sodeč, se vodilni zaposleni zavedajo, da morajo na svojem delovnem mestu delovati inovativno, saj so skoraj vsi (93,3%) že ponudili oziroma razvili predlog za racionalizacijo delovnih procesov (tabela 12 v prilogi št. 3).

Vodje morajo vključevati zaposlene v proces nenehnih izboljšav, saj je uspeh današnjih organizacij močno odvisen od njihove sposobnosti, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve. Zaposleni zaradi poznavanja delovnih procesov ter znanja in izkušenj najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče, ter zmanjšajo odpor do sprememb. S pomočjo ugodne klime in timskega dela se bodo tudi zaposleni počutili inovatorje in bodo vso svojo energijo in znanje usmerjali v reševanje problemov. Inovativnost je že sprejeta in utrjena vrednota banke, torej sklepam, da bo s pomočjo ugodne klime še bolj zaživela med zaposlenimi. Vodjem svetujem, naj inovativnost kot vrednoto še naprej utrjujejo med zaposlenimi, vendar naj vsak predlog temeljito preučijo ob navzočnosti inovatorja. Pomembno je, da ima zaposleni občutek, da je nekaj naredil, in da je v banki deležen velike pozornosti.

- **Obvešččnost**

S pomočjo petega izvedenega cilja sem poskušala ugotoviti videnja oziroma občutke zaposlenih, ali so na svojem delovnem mestu dobro obveščeni, in ugotoviti, da so vodilni mnenja, da je v banki dobro poskrbljeno glede obvešččnost in informiranost na vseh ravneh. Iskanje vrzeli.

Razlike med vodilnimi in zaposlenimi v primeru notranje obvešččnosti oziroma informiranosti so največje pri trditvi pod zaporedno številko 2 iz sklopa trditev in sicer so trditev zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,01, vodilni pa s povprečno oceno 4,33 (tabela 13 v prilogi št. 3). 66% anketiranih zaposlenih ni pravočasno informiranih oziroma niso povsem prepričani o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo s strani nadrejenih (tabela 14 v prilogi št. 3). Medtem, ko je 90% vodilnih trdno prepričanih, da so zaposleni dobro seznanjeni in obveščeni o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo (tabela 15 v prilogi št. 3).

Z najnižjo povprečno aritmetično sredino, in sicer 2,92, so anketiranci ocenili prvo trditev (tabela 13 v prilogi št. 3). Menijo, da jim vodje ne posredujejo enkrat mesečno informacije in ocene o njihovem delu in dosežkih. To trditev so zaposleni ocenili z najnižjo aritmetično sredino izmed vseh trditev v anketnem vprašalniku. Ravno nasprotnega mnenja pa so vodilni, saj jih je 70% mnenja, da enkrat mesečno posredujejo povratne informacije (tabela 15 v prilogi št. 3).

Druga največja razlika v sklopu trditev je pri trditvi pod zaporedno številko 4, in sicer se mnenja vodilnih in zaposlenih razlikujejo za 0,92 odstotne točke, torej vodilni so trditev ocenili z visoko povprečno oceno 4,33, ravno nasprotno pa zaposleni in sicer s povprečno oceno 3,41 (tabela 13 v prilogi št. 3). Skoraj vsi vodilni delavci so mnenja, da se z zaposlenimi redno posvetujejo in jih vključujejo v sprejemanje odločitev. Zaposleni pa se o tem niso znali povsem jasno opredeliti, saj jih je 38,6% na to trditev odgovorilo s srednjo oceno tri ter 13,6% zaposlenih je takih, ki menijo, da se vodje redko posvetujejo z njimi in jih vključujejo v sprejemanje odločitev (tabela 14 v prilogi št. 3).

Najmanjše razlike v skupini trditev so pod zaporedno številko tri. Tako zaposleni kot vodilni so mnenja, da so pri komuniciranju sproščeni, kar pomeni, da je prisotno medsebojno spoštovanje, zato so tako eni kot drugi tretjo trditev v sklopu trditev o obvešččnosti ocenili z najvišjo povprečno oceno, in sicer zaposleni s 3,78 in vodilni s 4,53 (tabela 13 v prilogi št. 3).

- **Timsko delo**

S pomočjo šestega izvedenega cilja sem poskušala ugotoviti videnja oziroma občutke anketirancev glede timskega dela v banki in ugotoviti, ali so managerji mnenja, da je v banki dobro poskrbljeno, da se timsko delo kot vrednota utrjuje med zaposlenimi. Iskanje vrzeli.

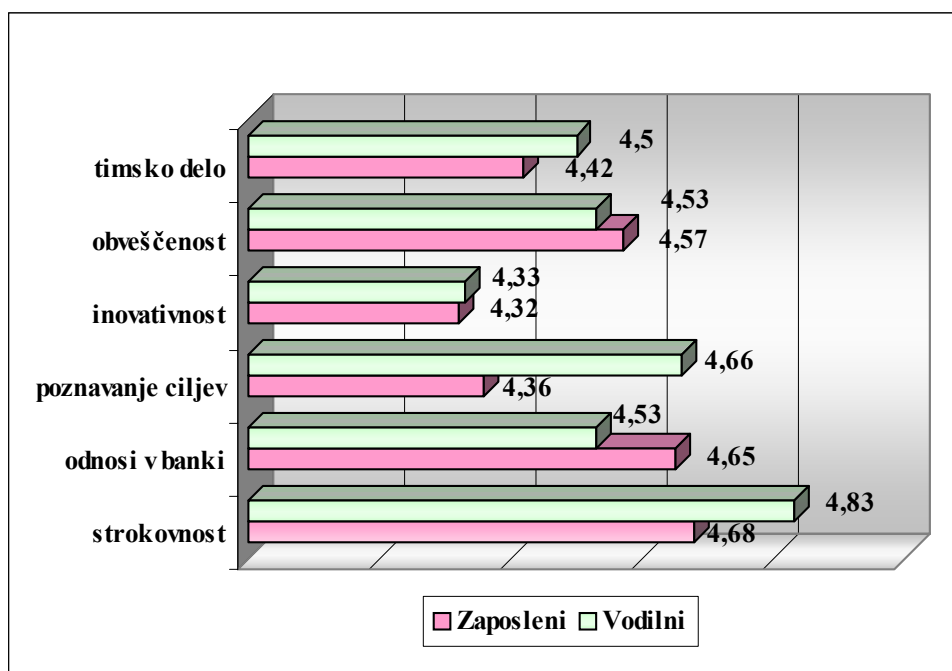
Timsko delo je vrednota, ki je dosegla tako pri zaposlenih kot vodilnih najvišje povprečne ocene. To kažejo povprečne aritmetične sredine, ki so v večini primerov skoraj štiri oziroma nad štiri in tudi povprečna razlika razhajanj med vodilnimi in zaposlenimi je najnižja. Pri zaposlenih je najnižja povprečna aritmetična sredina 3,54 in pri vodilnih 3,37, kar nam pove, da je v banki premalo timskega dela, medtem ko sta najvišji povprečni oceni tako pri vodilnih kot zaposlenih

pri trditvi pod zaporedno številko štiri (tabela 16 v prilogi št. 3). Zaposleni v banki so mnenja, da jim timsko delo prinaša dobre rezultate, managerji spodbujajo timsko delo, zavedajo se, da skupaj lahko dosežejo več kot posamezniki, in spoštujejo mnenja sodelavcev, s katerimi sodelujejo v timu. Z najslabšo oceno so tako vodilni kot zaposleni ocenili trditev, da je v banki prisotno premalo timskega dela, in sicer so mnenja tako pri zaposlenih kot vodilnih precej različna, vendar lahko sklepam, da je po njihovem mnenju timsko delo razvito v banki, vendar bi si ga želeli več. Vodilni se strinjajo, da zaposleni v svojem delovnem okolju delujejo kot tim, menijo, da jim timsko delo prinaša dobre rezultate, zaposleni spoštujejo mnenja sodelavcev in uspešno spodbujajo timsko delo kot vrednoto med zaposlene.

- **Pomembnost vseh do sedaj navedenih vrednot SKB banke, d. d.**

Kot sedmi izvedeni cilj, sem poskušala ugotoviti, kako pomembne so vrednote SKB banke, d. d. za zaposlene in vodilne, ter katera vrednota jim je najpomembnejša. SKB banka ima naslednje vrednote: strokovnost, dobri notranji odnosi v SKB banki, obveščenost v banki, inovativnost, poznavanje ciljev in timsko delo.

Slika 2: Pomembnost navedenih vrednot za zaposlene in vodilne osebe SKB banke, d. d.



Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Pri zaposlenih in vodilnih v SKB banki je med navedenimi vrednotami najvišjo povprečno oceno dosegla vrednota strokovnost, in sicer 4,68 pri zaposlenih in 4,83 pri vodilnih, kar pomeni, da je to vrednota, ki ima po mnenju anketirancev največjo težo. Tej vrednoti pri anketiranih zaposlenih sledijo dobri odnosi v banki (povprečna ocena 4,65), obveščenost v banki oziroma dobra informiranost v banki (povprečna ocena 4,57), timsko delo (povprečna ocena 4,24), poznavanje ciljev banke (povprečna ocena 4,36) in inovativnost s povprečno oceno 4,32 (tabela 19 v prilogi št. 3).

Pri vodilnih zaposlenih SKB banke si vrednote sledijo v drugačnem vrstnem redu kot pri zaposlenih. Najvišje ocenjeni vrednoti strokovnost (4,83) sledi poznavanje ciljev banke s povprečno oceno 4,66. Vrednoti dobri odnosi v banki in obveščenost znotraj banke sta se uvrstili na tretje mesto, in sicer z aritmetično sredino 4,53, sledita jima timsko delo in inovativnost. Zaposlenim in vodilnim so vse vrednote pomembne ali zelo pomembne, saj so vse povprečne aritmetične sredine nad štiri, pri nekaterih vrednotah pa so skoraj pet. Zaposleni torej jasno vedo, za kaj se banka zavzema, vedo, katere oblike vedenja in dela ceni, ter jim ponujajo smernice, katere jim bodo pomagale pri uresničevanju poslovnih ciljev in strategij banke.

Iz tabele 20 (priloga št. 3) lahko razberemo, da je zaposlenim in vodilnim izmed zgoraj navedenih vrednot najpomembnejša vrednota strokovnost. Ugotovitev ne preseneča, saj si SKB banka resnično prizadeva za strokovno usposobljenost svojih zaposlenih, in sicer to dosega z nenehnim izobraževanjem po meri zaposlenega. Celoten izobraževalni proces je v skladu z zastavljeno strategijo banke. Dobri odnosi v banki so najpomembnejši 30,7% zaposlenim, 8% zaposlenim je najpomembnejše timsko delo, 6,8% obveščenost v banki, 5,7% poznavanje ciljev in le 1,1% zaposlenih je mnenja, da jim je inovativnost najpomembnejša vrednota. 23,3% vodilnih je mnenja, da jim je najpomembnejša vrednota timsko delo, sledi poznavanje ciljev banke s 13,3%, dobri odnosi s 6,7%, obveščenost v banki s 3,3% ter nobenemu izmed vodilnih ni najpomembnejša vrednota inovativnost. Mnenja vodilnih in zaposlenih anketiranih so precej enotna glede pomembnosti navedenih vrednot, saj se standardni odkloni pri zaposlenih gibljejo med 0,50 in 0,70, in pri vodilnih med 0,38 in 0,61. Pri zaposlenih, so bila mnenja najbolj deljena pri poznavanju ciljev banke in obveščenosti, saj je standardni odklon znašal 0,70, najmanj pa so se mnenja razhajala pri vrednoti dobri notranji odnosi, saj znaša standardni odklon 0,50. Vodilni so se najbolj strinjali z usposabljanjem in strokovnostjo, saj je standardni odklon znašal le 0,38. Največja razhajanja v mnenjih vodilnih, pa so bila pri vrednoti inovativnost in sicer je standardni odklon znašal 0,61 (tabela 19 v prilogi št. 3).

6.3.2. Domneve

Na podlagi vzorčnih podatkov sem s primerno testno statistiko preverila raziskovalne domneve, in sicer tako za zaposlene kot vodilne osebe SKB banke, saj imajo oboji pomembno vlogo pri sprejetju vrednot, ki jim pomagajo doseči strateške cilje in strategije. Pri analizi domnev raziskave »Vrednote v SKB banki, d. d.« sem si pomagala z dvema statističnima metodama.

Prva metoda, ki sem jo uporabila pri statistični analizi pridobljenih podatkov, je kontingenca. Uporabimo jo takrat, kadar proučujemo odvisnost med dvema opisnima spremenljivkama, izmed katerih ima vsaj ena več kot dve vrednosti. Pri preverjanju domneve o neodvisnosti med opisnima spremenljivkama izvedemo v programu SPSS Pearsonov Hi - kvadrat preizkus (Rogelj, 1998, str. 37).

Kot drugo sem uporabila metodo preizkušanja domneve o razliki med dvema aritmetičnima sredinama, imenovano tudi preizkus skupin. Preizkus skupin uporabimo, kadar gre za neodvisna

vzorca, kar pomeni, da enote enega vzorca niso povezane z enotami drugega (Košmelj, Rovan, 1997, str. 245). Pri tem preizkusu izvedemo v programu SPSS Independent - Samples T test.

Domneva 1: Dokončana stopnja izobrazbe anketirancev ne vpliva na poznavanje ciljev SKB banke, d. d.

Za preverjanje prve domneve sem uporabila Hi - kvadrat test. Pri domnevi sem zaradi ogroženosti testa (posamezna celica v kontingenčni tabeli mora vsebovati vsaj 5 odgovorov), predvsem pa zaradi potreb statistične obdelave podatkov spremenljivko dokončana stopnja izobrazbe preoblikovala. Združila sem spremenljivke in iz prvotnih štirih razredov z združitvijo prvega in drugega ter preostalih dveh oblikovala samo dva razreda (tabeli 22 in 23 v prilogi št. 4).

$$**P = 0,112 > \alpha = 0,05**$$

Preizkus ni odkril značilnih razlik pri običajni stopnji značilnosti (5%). Iz tega sledi, da razlike niso statistično značilne, kar pomeni, da ne zavrnamo ničelne domneve. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe zaposlenih v SKB banki vpliva na poznavanje ciljev banke, ampak je poznavanje ciljev banke neodvisno od dokončane stopnje izobrazbe. Potrditev domneve me ni presenetila, saj je poznavanje ciljev banke pomembna in nujna naloga vsakega zaposlenega, da lahko uspešno opravi svoje poslanstvo v banki in doseže zastavljene strategije, to pa je neodvisno od dokončane stopnje izobrazbe.

Domneva 2: Starost anketirancev vpliva na njihovo posredovanje inovativnih in ustvarjalnih idej.

Drugo domnevo sem ponovno preverjala s Chi-Square testom. Celice v kontingenčni tabeli ponovno niso vsebovale vsaj 5 odgovorov, zato sem se odločila za združevanje prvotnih spremenljivk v nove. Spremenljivko starost sem preoblikovala. Združila sem spremenljivke in iz prvotnih petih starostnih razredov oblikovala tri, tako da sem prvega in drugega ter četrtega in petega združila v dva razreda, tretji pa je ostal nespremenjen (tabeli 24 in 25 v prilogi št. 4).

$$**P = 0,594 > \alpha = 0,05**$$

Preizkus ponovno ni odkril značilnih razlik pri običajni stopnji značilnosti (5%). Iz tega sledi, da razlike niso statistično značilne, kar pomeni, da ne zavrnamo ničelne domneve. Na podlagi izvedene ankete lahko sklepamo, da starost anketirancev vpliva na njihovo posredovanje oziroma razvijanje predlogov za racionalizacijo delovnih procesov ali dopolnitev produktov. Ugotovitev je povsem razumljiva, saj so mlajši anketiranci veliko bolj zagnani, želijo si več timskega dela, predvsem pa se poskušajo uveljaviti in napredovati ter z inovativnimi predlogi uresničiti načrtane cilje in strategije banke.

Domneva 3: Spol anketirancev vpliva na njihovo mnenje glede pomembnosti že uveljavljenih vrednot SKB banke, d. d.

Pri tretji domnevi sem najprej preverjala razlike glede šestih različnih vrednot SKB banke na podlagi spola anketirancev. Zanimalo me je, ali so moškim pomembnejše druge vrednote kot ženskam. S tretjo domnevo sem preverjala, ali ženske preferirajo druge vrednote (strokovnost, dobri odnosi, obveščenost, inovativnost, poznavanje ciljev in skupinsko delo) kot moški. Domnevo sem preverjala z Independent - Sample T testom (tabela 26 v prilogi št. 4).

Preizkus ni odkril značilnih razlik pri treh od šestih že uveljavljenih vrednot SKB banke, in sicer pri vrednotah strokovnost, inovativnost in poznavanje ciljev, zato ničelne domneve ne zavrnemo. Na podlagi izvedene ankete lahko sklepamo, da ženske in moški ne delajo razlike pri navedenih treh vrednotah SKB banke. To pomeni, da so pomembne tako moškim kot ženskam. Ženske sicer vse tri navedene vrednote v povprečju vrednotijo višje kot moški, kar je razvidno iz aritmetičnih sredin posamezno navedenih vrednot.

Pri preostalih treh vrednotah - dobri medsebojni odnosi v banki, obveščenost in skupinsko delo, se pojavijo statistično značilne razlike. Pri vseh treh pri 5% stopnji tveganja. Pri teh vrednotah ničelno domnevo zavrnemo. Na podlagi izvedene ankete sklepamo, da obstajajo razlike glede pomembnosti posameznih vrednot glede na spol. Ženske in moški delajo razlike pri navedenih treh že uveljavljenih vrednotah SKB banke. Ženske vse tri vrednote v povprečju vrednotijo višje kot moški, kar je razvidno iz aritmetičnih sredin. Po raziskavah sodeč so najpomembnejše naslednje vrednote: socialna varnost, medsebojno spoštovanje, komunikacija, uravnoteženo družinsko in delovno življenje, dobri notranji odnosi, poznavanje kratkoročnih ciljev itd. Moškim pa so pomembne naslednje vrednote: razvijanje sposobnosti, pooblašcanje, odgovornost, pohvale, dinamičnost in poznavanje dolgoročnih ciljev, zato domnevam da v konkretnem primeru prihaja do teh razlik, ravno zaradi različnega preferiranja vrednot.

Domneva 4: Dolžina delovne dobe anketirancev vpliva na njihovo mnenje glede pomembnosti že uveljavljenih vrednot SKB banke, d. d.

Najprej sem preverjala razlike glede šestih različnih vrednot SKB banke na podlagi dolžine delovne dobe anketirancev. Zanimalo me je, ali so zaposlenim z daljšo delovno dobo pomembnejše druge vrednote kot tistim anketirancem, ki imajo krajšo delovno dobo v SKB banki. Domnevo sem preverjala z Independent - Sample T testom (tabela 27 v prilogi št. 4).

Zaradi potrebe statistične analize domneve in značilnosti Independent – Samples T testa sem spremenljivko dolžina delovne dobe preoblikovala. Iz prvotnih petih razredov sem oblikovala dva razreda, ki sem ju razmejila pri treh letih glede delovne dobe anketiranca. Zaposlene, ki imajo manj kot tri leta delovne dobe v SKB banki, sem poimenovala »zaposleni z manjšo delovno dobo«, anketirance, ki imajo več kot tri leta delovne dobe, pa »zaposleni z daljšo delovno dobo«. Preoblikovano spremenljivko sem uporabila pri preverjanju domneve.

Preizkus ni odkril značilnih razlik pri vrednotah strokovnost, obveščenost, inovativnost, poznavanje ciljev in timsko delo, zato ničelne domneve ne zavrnamo. Na podlagi izvedene ankete lahko sklepamo, da dolžina delovne dobe anketirancev ne vpliva na pomembnost posameznih vrednot.

Pri vrednoti notranji odnosi (statistično značilna razlika pri 10% stopnji tveganja) se pojavijo statistično značilne razlike med zaposlenimi, ki imajo do tri leta delovne dobe, in zaposlenimi z nad tremi leti delovne dobe, zato pri tej vrednoti ničelno domnevo zavrnamo. Na podlagi izvedbene ankete sklepamo, da obstajajo razlike med zaposlenimi, ki imajo krajšo delovno dobo v SKB banki, in zaposlenimi z daljšo delovno dobo glede pomembnosti vrednote dobrih notranjih odnosov. Zaposleni z daljšo delovno dobo omenjeni vrednoti v povprečju ocenjujejo z višjo aritmetično sredino. Na podlagi tega lahko domnevam, da imajo zaposleni z daljšo delovno dobo daljše obdobje socializacije kot zaposleni s krajšo delovno dobo.

Domneva 5: Mnenja tako zaposlenih kot managerjev, se pri ocenjevanju glede pomembnosti vrednot SKB banke na delovnem mestu ne razlikujejo.

Najprej sem preverjala razlike glede šestih različnih vrednot SKB banke na podlagi tega, ali je anketiranec vodja, ali zaposleni delavec. Zanimalo me je, ali se mnenja managerjev glede pomembnosti navedenih vrednot, razlikujejo od mnenj zaposlenih glede pomembnosti vrednot.

Preizkus ni odkril značilnih razlik pri naslednjih vrednotah in sicer strokovnost, obveščenost, inovativnost, dobri notranji odnosi in timsko delo, zato ničelne domneve ne zavrnamo. Na podlagi izvedene ankete lahko sklepamo, da se mnenja tako zaposlenih kot managerjev pri ocenjevanju glede pomembnosti navedenih vrednot SKB banke na delovnem mestu ne razlikujejo.

Pri vrednoti poznavanje ciljev banke (statistično značilna razlika pri 10% stopnji tveganja) se pojavijo statistično značilne razlike med zaposlenimi in vodilnimi, zato pri tej vrednoti ničelno domnevo zavrnamo. Na podlagi izvedbene ankete sklepamo, da obstajajo razlike med zaposlenimi in vodilnimi, glede vrednote poznavanje ciljev banke. Na podlagi tega, da celotne pete hipoteze ne morem zavrniti, in glede na to, da so tako managerjem kot zaposlenim vse vrednote pomembne, izjemoma poznavanje ciljev banke, lahko trdim, da so anketiranci ponotranjili vrednote in se z njimi identificirali. Glede poznavanja ciljev banke, lahko trdim, da zaposleni niso seznanjeni s cilji banke in zato jim tudi kot vrednota ni toliko pomembna pri delu (tabela 28 v prilogi št. 8).

6.3. Ugotovitve in predlogi

Celotna obravnavana tema, še posebej raziskava, sta me vzpodbudila k razmišljanju o izboljšavah in konkretnih rešitvah.

Mislím, da bi v SKB banki lahko kot glavna problematična področja izpostavila naslednja tri:

- **Nezadostno poznavanje ciljev s strani zaposlenih ter nejasnost, kaj morajo delati za doseganje skupnih ciljev banke in njihovo nezadostno mero vključevanja pri uresničevanju ciljev.**

Rezultati ankete so pokazali, da 63,6% anketiranih zaposlenih ciljev banke ne pozna, 78,4% anketiranim zaposlenim je delno jasno, kaj morajo delati za doseganje skupnih ciljev banke in več kot polovica zaposlenih nima ali pa ima delno vlogo pri uresničevanju ciljev.

- **Premajhno število inovativnih predlogov s strani zaposlenih.**

36,4% zaposlenih ni nikoli ponudila oziroma razvila kakšen inovativen predlog za racionalizacijo delovnih procesov ali dopolnitev produktov. Vodje bi morali zaposlene vključevati v procese nenehnih izboljšav, saj zaradi visoke strokovnosti in poznavanja delovnih procesov edini vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Inovativnost s strani zaposlenih je premajhna.

- **Nezadostna informiranost zaposlenih s strani vodilnih o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo.**

V petem sklopu vprašanj glede vrednote obveščenosti, je bilo opaziti največja razhajanja med mnenji vodilnih in zaposlenih v celotnem anketnem vprašalniku, in sicer so zaposleni vrednoto ocenili s povprečno oceno 3,28, vodilni pa s povprečno oceno 4,22. Zaposleni so z nizko povprečno oceno skušali sporočiti vodstvu, da niso vedno pravočasno obveščeni o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo, vodje jim vedno ne posredujejo mesečne povratne informacije o njihovih dosežkih ter jih ne vključujejo v sprejemanje odločitev.

Na vrednotah banke oziroma kakršne koli organizacije temelji vodenje, usmerjeno v ljudi. Skladnost vrednot posameznika z vrednotami banke pomeni lažjo vključitev zaposlenih v kulturo banke, kar je ključno za banko in ljudi, ki delajo v njej. Sprejetje vrednot in skladnost bodo dosegli le z nenehnim komuniciranjem, informiranjem zaposlenih, usposabljanjem zaposlenih in vodenjem z lastnim zgledom. Vse zgoraj napisano pripomore, da se zaposleni počutijo pripadnike. Banki bi svetovala, da bi vrednote zapisala v bančne kodekse, s katerimi bi natančno opisala pričakovana vedenja in ravnanja zaposlenih, vrednote naj poudarja na vseh usposabljanjih in skupinskih sestankih, kjer naj jih jasno predstavi, jih prenese na zaposlene in vzpostavi soglasje in sprejetje vrednot med vse. Najbolj pomembno je dejstvo, da morajo vodje, če hočejo, da bodo zaposleni vrednote ponotranjili in se pri delu ravnali v skladu z njimi, vrednote krepiti z lastnim zgledom in lastnimi dejanji.

Upravljanje kakovostnih odnosov med zaposlenimi in vodji, dobro počutje zaposlenih v banki, možnost dvosmernega dialoga, ustvarjanje ozračja, ko zaposleni brez strahu vprašajo, kar želijo, in ažurne povratne informacije, ki jih vzpodbujajo pri delu, vse to pripomore k uresničevanju njihovih osebnih ciljev in ciljev banke. Vrednote, usklajene s poslanstvom in vizijo, pomagajo k aktivni udeležbi posameznika v banki ter poznavanju in njegovi udeležbi pri postavljanju in doseganju skupnih ciljev. Rezultati ankete so pokazali, da je poznavanje in participacija pri ciljih banke pri zaposlenih majhna, saj je manj kot polovica zaposlenih seznanjena s cilji banke in rezultati, ki jih prinesejo. Če bi zaposleni sodelovali pri oblikovanju ciljev in skupaj z nadrejenimi odločali, kako jih doseči, bi bila njihova zavzetost za delo precej večja. Občutek, da

so za banko koristni in da pomagajo pri doseganju skupnih ciljev, bo povzročil, da bodo zaposleni pripravljene prispevati največ, kar je v njihovi moči. Če je poznavanje ciljev banke in sodelovanje pri dosegu ciljev vrednota, ki jo podpirajo vsi člani banke, naj vodilni organizirajo srečanja, kjer naj vodstvo predstavi rezultate preteklega leta in prihodnje cilje.

Slaba informiranost oziroma obveščenost in s tem povezana komunikacija imata pomemben vpliv na zaposlene. Izboljšati bi bilo treba informiranost zaposlenih, vendar v smislu povratnih informacij, saj je v banki zelo dobro poskrbljeno glede komunikacijskih kanalov. Samo od neposrednih vodij je odvisno, ali bodo določene informacije posredovali podrejenim. Pogosto pozabljajo ali pa se ne zavedajo, da se dobri delovni odnosi ustvarjajo prav s pravimi prijemi v komunikaciji z zaposlenimi. Tudi za vodjo so pomembne povratne informacije, saj se potrebe zaposlenih ugotovijo prav s komunikacijo. Poleg rednih letnih razgovorov naj vpeljejo redne mesečne sestanke vodij oddelčnih enot s svojimi podrejenimi, tako da bodo zaposleni svoje delo opravljali bolj kvalitetno, ker bodo o rezultatih poročali, vodje pa bodo morali nujno dati povratno informacijo o delu, dosežkih ter podati oceno in pregledati cilje za naprej.

Takšen razgovor omogoča vodji, da pridobi informacijo o doseženih rezultatih, hkrati pa posreduje podrejenemu informacijo o tem, kako zadovoljuje pričakovanja, za sodelavca pa je redni letni razgovor priložnost, da je obveščen o svojem delu. V SKB banki se morajo zavedati, da je obveščenost vsakega zaposlenega o lastnem delu in dejavnostih prvi pogoj za aktivno udeležbo posameznika v banki. Tako zaposleni vedo, kaj podjetje skuša doseči, kaj morajo storiti sami, da bi bili cilji doseženi. Vodstvo banke se mora zavedati, da jasno zastavljeni cilji, vizija in vrednote nič ne pomenijo, če jih zaposleni ne razumejo in jih ne sprejmejo za svoje. Ni dovolj samo prenašati sporočila, treba se je prepričati, da so bila dobro sprejeta in razumljiva. Tako tudi osebni cilji zaposlenih in njihovi razvojni načrti tesno podpirajo izvajanje zastavljene strategije.

Večina anketiranih vodilnih je izrazila zadovoljstvo s sistemom izobraževanja in usposabljanja. Strokovnost zaposlenih in vodilnih je torej na visoki ravni. V banki se zavedajo pomena kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja, zato podpirajo strokovni razvoj in izobraževanje zaposlenih. Izobraževalni programi SKB banke podpirajo strategijo in cilje banke. Banka se prilagaja sistemu učečega se podjetja, ta projekt pa lahko zaživi samo s pomočjo zaposlenih, ki sta jim usposabljanje in strokovnost pomembni vrednoti, saj se zavedajo, da lahko samo s strokovnim znanjem uspešno opravljajo naloge in odpravljajo probleme. Izobraževanje naj poteka zunaj delovnega časa, kajti le tako bo zaposleni dobil občutek, da je sam odgovoren za lastno strokovnost na delovnem mestu. Da se bodo zaposleni bolje zavedali pomena vseživljenjskega izobraževanja, naj jim banka to omogoči s knjižnico, kjer bodo imeli dostop do strokovne literature, avdio in video programov ter učnih programov na CD-romih.

Da bi bili notranji odnosi med vodstvom in zaposlenimi še boljši, naj v banki uvedejo politiko odprtih vrat, kjer ima vodja enkrat mesečno sestanek, zaposleni pa se vnaprej dogovorijo za sestanek. Morda bi dodali še drobne pozornosti, kot so čestitke ob jubilejih zaposlenih, upokojitvi ali posebnih dosežkih v športu in kulturi. Z vidika dobrih notranjih odnosov so tudi

neformalna druženja zelo pomembna, zato naj še naprej organizirajo razne športne igre, piknike, izlete, zabave ob praznikih, vodstvu pa predlagam, naj ta druženja vzpodbuja.

V banki so tudi izredno ponosni na to, da so razvili učinkovit sistem skupinskega dela, pri katerem vodstvo ne kontrolira vsake naloge posebej, temveč sodeluje le pri oblikovanju koncepta. Banki svetujem, naj spodbudne mlade kadre oblikuje v time, kjer bodo oblikovali svoje poglede na razvoj banke, člani tima naj si predstavijo zamisli, razvijejo dobre medsebojne odnose in se bolje spoznajo. Zaposleni so izrazili veliko zadovoljstvo glede timskega dela. Rezultat timskega dela je povečevanje inovativnosti, saj več glav več ve. Ključna podpora za večjo inovativnost pri zaposlenih je uspešno usposabljanje, s katerim banka uspešno dopolnjuje razmišljanja in način dela zaposlenih. Da bi inovativnost kot vrednota še bolj zaživela med zaposlenimi, naj vodstvo dopusti možnost vključevanja zaposlenih pri planiranju in razvijanju določenih projektov, in tako bo odpor do inovativnosti manjši.

7. Sklep

V jutrišnjem svetu bodo uspešne le tiste organizacije, ki bodo svojo prihodnost načrtovale skupaj z zaposlenimi, ki so njeno najpomembnejše premoženje. Dobro opredeljeno poslanstvo, vizija v skladu z vrednotami, pozitivno vplivajo na kulturo in klimo v organizaciji, povezujejo ljudi, pomagajo jim iskati skupna prepričanja in izkušnje, utrjujejo občutek skupne identitete, pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, najpomembnejše pa je dejstvo, da lahko le zadovoljen uslužbenec zagotovi kakovostne storitve v zadovoljstvo strank.

Šele razjasnitev vrednot kot temeljnega elementa življenja in bivanja organizacije, omogoči osnovo za razjasnjevanje poslanstva in vizije, z njimi pa organizacija dobi dragoceno orodje za razvijanje strategij za uresničevanje ciljev. Vrednote so tiste, ki organizaciji prinesejo dodano vrednost in s katero se organizacija loči od drugih povprečnih organizacij. Drži pa, da še tako dobre poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni uresničiti.

Kako so se zaposleni identificirali z vrednotami banke, sem preučevala na konkretnem primeru SKB banke, d. d., ki je z utrjevanjem vrednot, preko obširne kampanje, pričela leta 2002. V fazi priprave raziskave sem sodelovala z poddirektorico Službe za človeške vire, ki me je napotila k iskanju tistih podatkov, ki bodo banki pomagali in pomembno vplivali na nadaljnje korake pri razvijanju strategij upravljanje s človeškimi viri. Je pa tudi spodbuda managerjem, da bodo z lastnim zgledom in dejanji utrjevali vrednote znotraj banke in tako v največji meri s strani zaposlenih dosegli, da bodo delovali v smeri istih ciljev.

Ugotovitve raziskave o vrednotah v SKB banki, d. d., ki vplivajo na uspešnost zastavljenih strategij, lahko prikažem skozi naslednja spoznanja. Zaposleni se zavedajo, da so jim vrednote in njihova identifikacija z njimi, pomemben dejavnik pri uresničevanje ciljev. Vseh šest vrednot so označili kot pomembne oziroma zelo pomembne, saj jim ponujajo smernice za vsakodnevno vedenje. Tako zaposlenim kot vodilnim, je najpomembnejša vrednota strokovnost. Mnenja zaposlenih in vodilnih glede vrednote usposabljanja in strokovnosti so precej enotna in sicer so

zaposleni menja, da ima vsak zaposleni delavec v SKB banki, d. d. možnost za strokovni in osebni razvoj, strinjajo se, da je izobraževanje zaposlenih naložba, ki se kaže v dobrih rezultatih, izobraževanja so deležni tako zaposleni na višjih ravneh kot na nižjih, uspešno prenašajo znanja ter ocenjujejo, da imajo dovolj znanja za dobro opravljanje dela. Vodilni so menja, da se zaposleni premalo zavedajo pomena vseživljenjskega izobraževanja, medtem ko so zaposleni to trditve ocenili z najvišjo povprečno oceno izmed vseh trditve.

Enako dobro so ocenili tudi trditve, ki se nanašajo na vrednoto notranjih odnosov. Povprečne ocene se nahajajo nad povprečno oceno tri, ter kažejo, da so vodje zadovoljni s svojimi zaposlenimi in zaposleni s svojimi vodji, konflikti se vedno rešujejo s konsenzom in prisotno je medsebojno sodelovanje. V manjši meri zaposlene moti dejstvo, da vodje ne spodbujajo koristnih predlogov ter, da ne cenijo dovolj tistih rezultatov dela, ki bi prispevali k uresničevanju ciljev banke. Banka bi se morala zavedati, da so zaposleni najpomembnejše premoženje, zato bi bilo njeno največje poslanstvo, da bi vsi zaposleni dobro poznali cilje banke, saj je to pogoj za uspešno participacijo zaposlenih pri njihovem doseganju. Rezultat slabega informiranja s strani vodstva je, da večina anketiranih zaposlenih, ne pozna ciljev banke, ni jim tudi jasno, kaj morajo delati za doseganje skupnih ciljev banke ter nimajo kot posamezniki vloge pri njihovem oblikovanju.

Glede inovativnosti zaposlenih, se je pokazalo, da je skoraj polovica zaposlenih že ponudila oziroma razvila predlog za racionalizacijo delovnih procesov, vendar je ta intenzivnejša pri mlajših zaposlenih. Zaposleni so tisti, ki zaradi poznavanja delovnih procesov ter znanj in izkušenj najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Najslabše so zaposleni ocenjevali trditve, ki se navezujejo na vrednoto obveščenosti in sicer so vodstvu sporočili, da niso pravočasno obveščeni o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo, vodje jim ne posredujejo mesečne povratne informacije o rezultatih in dosežkih ter jih redno ne vključujejo v sprejemanje odločitev. Če vodstvo ne bo uporabljalo vrednot kot skupno podlago za vodenje sebe in zaposlenih skozi dejanja, ki jih te vrednote predstavljajo, bodo zaposleni izgubili navdih, energijo in motivacijo za učinkovito delo. Najvišje povprečne ocene s strani zaposlenih in vodilnih je dosegla vrednota timsko delo, saj so bile skoraj vse povprečne ocene štiri ali nad štiri in sicer so menja, da jim timsko delo kot vrednota prinaša dobre rezultate, da managerji spodbujajo timsko delo, zavedajo se, da lahko skupaj dosežejo več in hkrati spoštujejo menja sodelavcev, s katerimi delujejo v timi, vendar bi si želeli več timskega dela.

Načrti SKB banke v prihodnosti bodo učinkoviti, če bodo temeljili na jasnem zavedanju pomena poslanstva in vizije ter utrjevanju in razumevanju vrednot med zaposlene, ki banko vodijo pri vsakdanjih dejanjih. Vrednote je potrebno izkazovati vsakodnevno in intenzivno pri delu, v stikih s strankami, z načinom delovanja, pri vodenju in izobraževanju. Zato mora vsakdo podpirati vrednote in jih krepiti, kajti le vrednote ustvarjajo novo vrednost. Naloga managerja je, da krepiti in razvija vrednote med zaposlene, zato, da bi izboljšali učinkovitost na strokovnih področjih, da bi krepili konkurenčne prednosti, da bi pridobili zaupanje in trajno podporo strank in zaposlenih, da bi delo potekalo usklajeno ter, da bi težili k istemu cilju. Zahvaljujoč vrednotam in spoštovanju vsakega posameznika je postala SKB banka močna skupina.

Literatura

1. Argadona Antonio: Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, 45(Juny 2003), 1, str. 15-25.
2. Armstrong Michael: *A Handbook of Personnel Management Practise*. London : Kogan Page Limited, 1991. 976 str.
3. Banič D. Ivo: *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 94 str.
4. Bankston Karen: Common ground on values. *Credit Union Management*, B.k., 20(May 1997), 5, str. 26-28.
5. Belak Janko in soavtorji: *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor : Obzorja, 1993. 507 str.
6. Belak Janko in soavtorji: *Sinergija in razvojni management*. Gubno : MER Eurocenter, 1998. 324 str.
7. Bowman Cliff: *Competitive and corporate strategy*. London : Irwin, 1997. 296 str.
8. Byrd Mary Jane, Megginson L. William, Megginson C. Leon, Scott R. Charles: *Small Business Management*. Burr Ridge : Richard D. Irwin, 1994. 558 str.
9. Cahill Dennis J.: The managerial Implications of the Learning Organization: A new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, Bradford, 9(1995), 4, str. 43-51.
10. Cahill Dennis J.: *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. The Howorth Press, New York : London, 1996. 163 str.
11. Carvana Albert, Calleya Peter: The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *The international Journal of Bank Marketing*, Bradford, 16(1998), 3, str. 108-115.
12. Craig Nathanson: Three ways to prove HR' s value. *Workforce*, B.k., 72(Jan 1993), 1, str. 19-21.
13. Crainer Stuart: Dobri fantje zmagujejo. *Finance*, Ljubljana, 02.12.2003, str. 18.
14. Česnovar Tone: Samorasla kultura je nevarna reč. *Manager*, Ljubljana, 27.08.2003, str. 48.
15. Giblin J. Edward, Amuso E. Linda: Putting meaning in to corporate values. *Business Forum*, B.k., 22(Winter 1997), 1, str. 14-18.
16. Grenko Barbara: Strateški cilji in vrednote v skupini Société Générale. *Bančnik*, Ljubljana, 2002, 3, str. 20-21.
17. Gr nnross Christian: Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Bussiness Research*, New York, 20(1990). str. 3-11.
18. Hudovernik Janez et al.: *Dnevi kadrovskih delavcev 2000*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 67 str.
19. Ivanko Štefan: *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2000. 297 str.
20. Jančič Zlatko: *Marketing - strategija menjave*. Ljubljana : Gospodarski vestnik - Studio Marketing, 1990. 166 str.
21. Jančič Zlatko: *Celostni marketing*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 171 str.

22. Katona – Novak Jelka: Reorganizacija bo prinesla boljše storitve za občane in podjetja. Bančnik, Ljubljana, 2001, 2, str. 5-8.
23. Katona – Novak Jelka, Mišič Petra: Naše poslanstvo: Postati partner strankam, občanom in podjetjem v vseh življenjskih obdobjih. Bančnik, Ljubljana, 2003, 2, str. 4-7.
24. Košmelj Blaženka, Rovan Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 312 str.
25. Krivec Uroš: Proces strateškega managementa v nedobičkonosnih organizacijah. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 44 str.
26. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
27. Lowe S. Graham, Schellenberg Grant: Employees' basic value proposition. Canadian HR Reporter, 15(July 2002), 13, str. 18-23.
28. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Založba Ikra, 1994. 158 str.
29. Mesner – Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
30. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
31. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
32. Musek Lešnik Kristjan: Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije. Ljubljana : Inštitut za psihologijo osebnosti, 2003. 387 str.
33. Peršak Marjan: Samo mrtva podjetja se ne učijo. Manager +, Ljubljana, 2003, 11, str. 48-50.
34. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq: Advances in the internal marketing concept. The Journal of Services Marketing, Santa Barbara, 14(2000), 6, str. 449-459.
35. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq: Internal marketing. Butterworth Heinemann : The Chartered Institute of Marketing, 2002. 287 str.
36. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
37. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
38. Rogelj Roman: Analiza odvisnosti. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998, 63 str.
39. Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja: Vodič po predmetu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 85 str.
40. Schneider Benjamin, Bowen David E.: Wining the service game. Boston : Harvard Business Scholl Press, 1995, 295 str.
41. Selšek Cvetka, Koenig Bernard: Zanesljivo v prihodnost. Bančnik, Ljubljana, 2001, 3, str. 3-4.
42. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. Koper : Visoka šola za management, 1997. 278 str.
43. Thomson Kevin M.: The Employee Revolution: Corporate Internal Marketing. London : Pitman Publishing, 1990. 269 str.
44. Turk Dunja: Pogosto spreminjanje vrednot je nevarno. Finance, Ljubljana, 11.11.2003, str. 18.
45. Turk Dunja: Vrednote naših podjetij bo treba modernizirati. Finance, Ljubljana, 14.11.2003a, str. 18.
46. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.

47. Vild Viktor, Vrban Dušan: Razvoj vrednot, odnosov in zadovoljstva zaposlenih v zavarovalnici Triglav OE Murska Sobota. HRM, Ljubljana, 2, (April 2004), 4, str. 58-65.
48. Vukovič Vesna: Uspešna podjetja vztrajno sledijo svojim vrednotam. Finance, Ljubljana, 30.04.2003, str. 11.
49. Zupan Nada: Razvoj kadrovske funkcije v ravnanje s človeškimi viri. Zbornik XIV. posvetovanja organizatorjev dela. Kranj : Moderna organizacija, 1995, str. 482-486.

Viri

1. Bajec Anton: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1994. 1714 str.
2. Interna gradiva SKB banke, d. d., 2003.
3. Organizacijska klima v Sloveniji: Poročilo za leto 2001. [URL: <http://www.biro-praxis.si/Siok/601.htm>], 10.12. 2003.

PRILOGA

Kazalo prilog

Priloga št. 1: Vprašalnik.....	1
Priloga št. 2: Struktura vzorca po demografskih spremenljivkah	9
Priloga št. 3: Ocenjevanje trditev glede utrjenih vrednot SKB banke, d. d.....	10
Priloga št. 4: Rezultati statistične analize za preverjanje domneve 1	19
Priloga št. 5: Rezultati statistične analize za preverjanje domneve 2	20
Priloga št. 6: Rezultati statistične analize za preverjanje domneve 3	21
Priloga št. 7: Rezultati statistične analize za preverjanje domneve 4	22
Priloga št. 8: Rezultati statistične analize za preverjanje domneve 5	23
Priloga št. 9: Opis vprašalnika in spremenljivk.....	24

Priloga št. 1: Vprašalnik

Vprašalnik za zaposlene v SKB banki, d. d.

Spoštovani! Moje ime je Nataša in sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru diplomskega dela izvajam tržno raziskavo o vrednotah V vaši banki. Prosim Vas za sodelovanje v anketi, ki mi bo pomagala napisati uporabno, s podatki podkrepjeno in strokovno kakovostno diplomsko delo. Anketa je anonimna in podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.

Prosila bi Vas, da pazljivo preberete in sledite navodilom. Anketa bo trajala 5-10 minut.

1. Navedla Vam bom nekaj možnih trditev o usposabljanju v banki, Vi pa mi z oceno od 1-5 podajte Vaše videnje oziroma občutke, glede usposabljanja in strokovnosti v banki.

Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo zelo strinjate.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti/niti	4 – strinjam se	5 – zelo se strinjam
a) Zaposleni imamo možnost za strokovni razvoj in osebno rast.	1	2	3	4	5
b) V banki se izobražujejo samo višji kadri, nižji pa redko.	1	2	3	4	5
c) Vsaj enkrat na leto sem deležen/a izobraževanj in usposabljanj.	1	2	3	4	5
d) Zavedam se, da se moram vseživljenjsko izpopolnjevati.	1	2	3	4	5
e) Ocenjujem, da imam dovolj znanja za dobro opravljanje dela na svojem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
f) Menim, da je strokovnost zaposlenih na visoki ravni.	1	2	3	4	5

2. Navedla Vam bom nekaj možnih trditev, ki se nanašajo na notranje odnose v banki, Vi pa mi z oceno od 1-5 podajte Vaše videnje oziroma občutke, kako je z medsebojnimi odnosi v banki.

Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo zelo strinjate.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti/niti	4 – strinjam se	5 – zelo se strinjam
a) Konflikte vedno rešimo s konsenzom.	1	2	3	4	5
b) Odnosi s sodelavci so dobri.	1	2	3	4	5
c) Odnosi med sodelavci in nadrejenimi so dobri.	1	2	3	4	5
d) V banki med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
e) Vodja spodbuja koristne predloge pri zaposlenih.	1	2	3	4	5
f) Vodja ceni tiste rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev banke.	1	2	3	4	5

3. Kako dobro poznate cilje in strategije ter poslovne rezultate banke? (Prosim obkrožite en odgovor)

- ne poznam
- dobro poznam

3.1. Ali Vam je jasno, kaj morate delati za doseganje skupnih ciljev banke? (Prosim obkrožite en odgovor)

- da
- delno
- ne

3.2. Ali imate kot posameznik pomembno vlogo pri uresničevanju poslovnih ciljev banke? (Prosim obkrožite en odgovor)

- da
- ne
- deloma

4. Ali ste v obdobju zaposlitve na banki ponudili oziroma razvili kakšen predlog za racionalizacijo delovnih procesov ali dopolnitev produktov? (Prosim obkrožite en odgovor)

- da
- ne
- ne vem

5. Navedla Vam bom nekaj možnih trditev, ki se nanašajo na obveščenost znotraj banke, Vi pa mi z oceno od 1-5 podajte Vaše videnje oziroma občutke, kako je z obveščenostjo v banki.

Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo zelo strinjate.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti/niti	4 – strinjam se	5 – zelo se strinjam
a) Enkrat mesečno mi vodja posreduje povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.	1	2	3	4	5
b) Vedno sem pravočasno obveščen/a o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.	1	2	3	4	5
c) Pri komuniciranju s svojim vodjem sem sproščen/a.	1	2	3	4	5
d) Vodja se posvetuje z mano in me vključuje v sprejemanje odločitev in to zelo cenim.	1	2	3	4	5

6. Navedla Vam bom nekaj možnih trditev, glede timskega dela na Vašem delovnem mestu, Vi pa mi z oceno od 1-5 podajte Vaše videnje oziroma občutke glede timskega dela.

Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo zelo strinjate.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti/niti	4 – strinjam se	5 – zelo se strinjam
a) V svoji sredini delujem kot timski delavec.	1	2	3	4	5
b) Menim, da timsko delo prinaša dobre rezultate.	1	2	3	4	5
c) Managerji spodbujajo timsko delo.	1	2	3	4	5
d) Zavedamo se, da lahko skupaj dosežemo več, kot pa vsak posameznik.	1	2	3	4	5
e) Spoštujem mnenja sodelavcev, s katerimi delujem v timu.	1	2	3	4	5
f) Ocenjujem, da je timsko delo dobro razvito v banki.	1	2	3	4	5

7. Spodaj je naveden seznam vrednot, ki so temelj kulture Vaše banke. S pomočjo petstopenjske lestvice ocenite, v kolikšni meri so za vas pomembne oziroma kakšen pomen jim pripisujete pri vsakdanjem življenju in delu v banki.

Opis vrednot	1 – ni pomembna	2 – majhen pomen	3 – niti/niti	4 – pomembna	5 – zelo pomembna
Strokovnost	1	2	3	4	5
Notranji odnosi	1	2	3	4	5
Poznavanje ciljev	1	2	3	4	5
Inovativnost	1	2	3	4	5
Obveščенost	1	2	3	4	5
Timsko delo	1	2	3	4	5

7.1. Katera od zgoraj navedenih vrednot je za Vas najpomembnejša? _____

Na koncu bi Vas prosila še za nekaj osebnih podatkov:

8. Spol: M Ž

9. Starost:

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- 56 in več let

10. Dopolnjena izobrazba:

- srednja šola ali manj
- višja šola
- visoka šola in univerzitetna izobrazba
- magisterij ali več

11. Dolžina delovne dobe v SKB banki d. d.:

- do 3 let
- od 4 do 7 let
- od 8 do 11 let
- od 12 do 15 let
- nad 16 let

Hvala za sodelovanje!

Vprašalnik za vodilne v SKB banki, d. d.

Spoštovani! Moje ime je Nataša in sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru diplomskega dela izvajam tržno raziskavo o vrednotah v Vaši banki. Prosim Vas za sodelovanje v anketi, ki mi bo pomagala napisati uporabno, s podatki podkrepljeno in strokovno kakovostno diplomsko delo. Anketa je anonimna in podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.

Prosila bi Vas, da pazljivo preberete in sledite navodilom. Anketa bo trajala 5-10 minut.

1. Navedla Vam bom nekaj možnih trditev, ki se nanašajo na strokovnost zaposlenih v banki, Vi pa mi z oceno od 1-5 podajte Vaše mnenje, glede usposabljanja in strokovnosti zaposlenih.

Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo zelo strinjate.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti/niti	4 – strinjam se	5 – zelo se strinjam
a) Zaposleni imajo možnost za strokovni razvoj in osebno rast.	1	2	3	4	5
b) V banki izobražujemo samo višji kader, nižji kader pa redko.	1	2	3	4	5
c) Vsaj enkrat na leto so zaposleni deležni izobraževanj in usposabljanj.	1	2	3	4	5
d) Zaposleni se zavedajo, da se morajo vseživljenjsko izpopolnjevati.	1	2	3	4	5
e) Ocenjujem, da nudimo zaposlenim dovolj znanja za dobro opravljanje dela na svojem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
f) Menim, da je strokovnost zaposlenih na visoki ravni.	1	2	3	4	5

2. Navedla Vam bom nekaj možnih trditev, ki se nanašajo na notranje odnose v banki, Vi pa mi z oceno od 1-5 podajte Vaše videnje oziroma občutke, kako je z medsebojnimi odnosi v banki.

Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo zelo strinjate.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti/niti	4 – strinjam se	5 – zelo se strinjam
a) Konflikte vedno rešimo s konsenzom.	1	2	3	4	5
b) Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
c) Odnosi med sodelavci in nami so dobri.	1	2	3	4	5
d) V banki med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
e) Vodje spodbujamo koristne predloge pri zaposlenih.	1	2	3	4	5
f) Vodje cenimo tiste rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev banke.	1	2	3	4	5

3. Kako dobro poznate cilje in poslovne rezultate banke? (**Prosim obkrožite en odgovor**)

- ne poznam
- dobro poznam

3.1. Ali Vam je jasno, kaj morate delati za doseganje skupnih ciljev banke? (**Prosim obkrožite en odgovor**)

- da
- delno
- ne

3.2. Ali imate kot posameznik pomembno vlogo pri uresničevanju poslovnih ciljev banke? (**Prosim obkrožite en odgovor**)

- da
- ne
- deloma

4. Ali ste v obdobju zaposlitve na banki ponudili oziroma razvili kakšen predlog za racionalizacijo delovnih procesov ali dopolnitev produktov? (**Prosim obkrožite en odgovor**)

- da
- ne
- ne vem

5. Navedla Vam bom nekaj možnih trditev, ki se nanašajo na obveščенost znotraj banke, Vi pa mi z oceno od 1-5 podajte Vaše mnenje, kako je z obveščенostjo zaposlenih v banki.

Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo zelo strinjate.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti/niti	4 – strinjam se	5 – zelo se strinjam
a) Enkrat mesečno zaposlenim posredujem povratne informacije in ocene o njegovem delu in dosežkih.	1	2	3	4	5
b) Vedno pravočasno obvestimo zaposlene o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo.	1	2	3	4	5
c) Z zaposlenimi sproščeno komuniciramo.	1	2	3	4	5
d) Z zaposlenimi se posvetujemo in jih vključujemo v sprejemanje odločitev.	1	2	3	4	5

6. Navedla Vam bom nekaj možnih trditev, ki se nanašajo na timsko delo, ki je prisotno v banki. Z oceno od 1-5 podajte Vaše mnenje glede timskega dela zaposlenih.

Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo zelo strinjate.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti/niti	4 – strinjam se	5 – zelo se strinjam
a) Zaposleni v svojem delovnem okolju delujejo kot tim.	1	2	3	4	5
b) Timsko delo zaposlenim prinaša dobre rezultate.	1	2	3	4	5
c) Vodje spodbujamo timsko delo.	1	2	3	4	5
d) Prepričani smo, da zaposleni skupaj dosežejo več, kot pa vsak posameznik.	1	2	3	4	5
e) Zaposleni spoštujejo mnenja sodelavcev, s katerimi delujejo v timu.	1	2	3	4	5
f) Ocenjujemo, da je timsko delo dobro razvito v banki.	1	2	3	4	5

7. Spodaj je naveden seznam vrednot, ki so temelj kulture Vaše banke. S pomočjo pet stopenjske lestvice ocenite, v kolikšni meri so za vas pomembne oziroma kakšen pomen jim pripisujete pri vsakdanjem življenju in delu v banki.

Opis vrednot	1 – ni pomembna	2 – majhen pomen	3 – niti/niti	4 – pomembna	5 – zelo pomembna
Strokovnost	1	2	3	4	5
Notranji odnosi	1	2	3	4	5
Poznavanje ciljev	1	2	3	4	5
Inovativnost	1	2	3	4	5
Obveščенost	1	2	3	4	5
Timsko delo	1	2	3	4	5

7.1. Katera od zgoraj navedenih vrednot je za Vas najpomembnejša? _____

Na koncu bi Vas prosila še za nekaj osebnih podatkov:

8. Spol: M Ž

9. Starost:

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- 56 in več let

10. Dopolnjena izobrazba:

- srednja šola ali manj
- višja šola
- visoka šola in univerzitetna izobrazba
- magisterij ali več

11. Dolžina delovne dobe v SKB banki d. d.:

- do 3 let
- od 4 do 7 let
- od 8 do 11 let
- od 12 do 15 let
- nad 16 let

Hvala za sodelovanje!

Priloga št. 2: Struktura vzorca po demografskih spremenljivkah

1. Zaposleni in vodilni SKB banke, d. d.

Tabela 2: Sociodemografske značilnosti anketiranih zaposlenih in vodilnih SKB banke, d. d. v odstotkih

Sociodemografske značilnosti anketiranih zaposlenih in vodilnih v SKB banki, d. d.	Podskupina	Zaposleni v SKB banki %	Vodilni v SKB banki %
Spol	Ženska	70,5	53,3
	Moški	29,5	46,7
Starost	Do 25 let	1,1	0
	Od 26 do 35 let	34,1	33,3
	Od 36 do 45 let	38,6	30,0
	Od 46 do 55 let	23,9	30,0
	56 in več let	2,3	6,7
Dopolnjena izobrazba	Srednja šola ali manj	59,1	0
	Višja šola	13,6	0
	Visoka šola in	25,0	70,0
	univerzitetna izobrazba	0	0
	Magisterij ali več	2,3	30,0
Dolžina delovne dobe	Do 3 let	11,4	16,7
	Od 4 do 7 let	25,0	23,3
	Od 8 do 11 let	21,6	43,3
	Od 12 do 15 let	13,6	10,0
	Nad 16 let	28,4	6,7

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Priloga št. 3: Ocenjevanje trditve glede utrjenih vrednot SKB banke, d. d.

1. Zaposleni in vodilni SKB banke, d. d.

Tabela 3: Aritmetične sredine posameznih trditve za zaposlene in vodilne osebe SKB banke, d. d., ki se nanašajo na vrednoto »strokovnost«

Trditve po anketnem vprašalniku	Zaposleni	Vodilni	Razlika
Povprečna aritmetična sredina			
Strokovnost 1	3,61	3,53	0,08
Strokovnost 2	2,94	2,30	0,64
Strokovnost 3	3,85	3,70	0,15
Strokovnost 4	4,79	3,27	1,52
Strokovnost 5	4,15	3,53	0,62
Strokovnost 6	3,52	3,47	0,05
Povprečna ocena	3,81	3,30	0,51

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev trditve glede vrednote »strokovnost« anketiranih zaposlenih SKB banke, d. d.

Strok. ⁷	Strok. 1 a		Strok. 2 b		Strok. 3 c		Strok. 4 d		Strok. 5 e		Strok. 6 f	
	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %
Sploh se ne strinjam	2	2,3	5	5,7	4	4,5	0	0	0	0	0	0
Ne strinjam se	7	8,0	30	34,1	10	11,4	0	0	3	3,4	3	3,4
Niti/niti	21	23,9	25	28,4	11	12,5	0	0	12	13,6	43	48,9
Strinjam se	51	58,0	21	23,9	33	37,5	18	20,5	42	47,7	35	39,8
Zelo se strinjam	7	8,0	7	8,0	30	34,1	70	79,5	31	35,2	7	8,0
Skupaj	88	100	88	100	88	100	88	100	88	100	88	100

Legenda: Trditve za zaposlene SKB banke, d. d. po anketnem vprašalniku

- Zaposleni imamo možnost za strokovni razvoj in osebno rast.
- V banki se izobražujejo samo višji kadri, nižji pa redko.
- Vsaj enkrat na leto sem deležen/a izobraževanj in usposabljanj.
- Zavedam se, da se moram vseživljenjsko izpopolnjevati.
- Ocenjujem, da imam dovolj znanja za dobro opravljanje dela na svojem delovnem mestu.
- Menim, da je strokovnost zaposlenih na visoki ravni.

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

⁷ Zaradi preglednosti tabele sem besedo strokovnost, skrajšala v besedo »strok.«.

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev trditev glede vrednote »strokovnost« anketiranih vodilnih oseb SKB banke, d. d.

Strok. ⁸	Strok. 1 a		Strok. 2 b		Strok. 3 c		Strok. 4 d		Strok. 5 e		Strok. 6 f	
	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %
Sploh se ne strinjam	0	0	6	20,0	0	0	0	0	1	3,3	1	3,3
Ne strinjam se	3	10,0	15	50,0	4	13,3	10	33,3	5	16,7	2	6,7
Niti/niti	9	30,0	4	13,3	5	16,7	6	20,0	5	16,7	10	33,3
Strinjam se	17	56,7	4	13,3	17	56,7	10	33,3	15	50,0	16	53,3
Zelo se strinjam	1	3,3	1	3,3	4	13,3	4	13,3	4	13,3	1	3,3
Skupaj	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

Legenda: Trditve za vodilne osebe SKB banke, d. d. po anketnem vprašalniku

- *Zaposleni imajo možnost za strokovni razvoj in osebno rast.*
- *V banki izobražujemo samo višji kader, nižji kader pa redko.*
- *Vsaj enkrat na leto so zaposleni deležni izobraževanj in usposabljanj.*
- *Zaposleni se zavedajo, da se morajo vseživljenjsko izobraževati.*
- *Ocenjujem, da nudimo zaposlenim dovolj znanja za dobro opravljanje dela na svojem delovnem mestu.*
- *Menim, da je strokovnost zaposlenih na visoki ravni.*

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 6: Aritmetične sredine posameznih trditev za zaposlene in vodilne osebe SKB banke, d. d., ki se nanašajo na vrednoto »notranji odnosi«

Trditve po anketnem vprašalniku	Zaposleni	Vodilni	Razlika
Povprečna aritmetična sredina			
Notranji odnosi 1	3,59	3,73	0,14
Notranji odnosi 2	4,24	3,57	0,67
Notranji odnosi 3	3,82	3,93	0,11
Notranji odnosi 4	3,67	3,66	0,01
Notranji odnosi 5	3,29	4,33	1,04
Notranji odnosi 6	3,43	4,43	1,00
Povprečna ocena	3,67	3,94	0,27

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

⁸ Zaradi preglednosti tabele, sem besedo strokovnost skrajšala v besedo »strok.«.

Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev trditev glede vrednote »notranji odnosi« anketiranih zaposlenih oseb SKB banke, d. d.

Odnosi ⁹	Odnosi 1 a		Odnosi 2 b		Odnosi 3 c		Odnosi 4 d		Odnosi 5 e		Odnosi 6 f	
	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %
Sploh se ne strinjam	1	1,1	1	1,1	0	0	2	2,3	1	1,1	1	1,1
Ne strinjam se	11	12,5	3	3,4	6	6,8	10	11,4	21	23,9	20	22,7
Niti/niti	20	22,7	9	10,2	18	20,5	16	18,2	26	29,5	23	26,1
Strinjam se	47	53,4	36	40,9	50	56,8	47	53,4	31	35,2	28	31,8
Zelo se strinjam	9	10,2	39	44,3	14	15,9	13	14,8	9	10,2	16	18,2
Skupaj	88	100	88	100	88	100	88	100	88	100	88	100

Legenda: Trditve za zaposlene SKB banke, d. d. po anketnem vprašalniku

- *Konflikte vedno rešimo s konsenzom.*
- *Odnosi s sodelavci so dobri.*
- *Odnosi med sodelavci in nadrejenimi so dobri.*
- *V banki med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.*
- *Vodja spodbuja koristne predloge pri zaposlenih.*
- *Vodja ceni tiste rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev banke.*

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev trditev glede vrednote »notranji odnosi« anketiranih vodilnih oseb SKB banke, d. d.

Odnosi ¹⁰	Odnosi 1 a		Odnosi 2 b		Odnosi 3 c		Odnosi 4 d		Odnosi 5 e		Odnosi 6 f	
	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %
Sploh se ne strinjam	1	3,3	0	0	0	0	2	6,7	0	0	0	0
Ne strinjam se	2	6,7	1	3,3	0	0	0	0	0	0	0	0
Niti/niti	5	16,7	13	43,3	3	10,0	7	23,3	3	10,0	3	10,0
Strinjam se	18	60,0	14	46,7	26	86,7	18	60,0	14	46,7	11	36,7
Zelo se strinjam	4	13,3	2	6,7	1	3,3	3	10,0	13	43,3	16	53,3
Skupaj	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

Legenda: Trditve za vodilne osebe SKB banke, d. d. po anketnem vprašalniku

- *Konflikte vedno rešimo s konsenzom.*
- *Odnosi med zaposlenimi so dobri.*
- *Odnosi med sodelavci in nami so dobri.*
- *V banki med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.*
- *Vodje spodbujamo koristne predloge pri zaposlenih.*
- *Vodje cenimo tiste rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev banke.*

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

⁹ Zaradi preglednosti tabele sem besedo notranji odnosi skrajšala v besedo »odnosi«.

¹⁰ Zaradi preglednosti tabele sem besedo notranji odnosi skrajšala v besedo »odnosi«.

Tabela 9: Poznavanje ciljev banke s strani zaposlenih in vodilnih oseb SKB banke, d. d.

Cilji banke	Zaposleni SKB banke		Vodilni SKB banke	
Ne poznam	56	63,6 %	8	26,6 %
Dobro poznam	32	36,4 %	22	73,3 %
Skupaj	88	100,0 %	30	100,0%

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 10: Odgovori zaposlenih in vodilnih oseb SKB banke, d. d., glede jasnosti, kaj morajo delati za doseganje skupnih ciljev banke

Jasnost glede ciljev	Zaposleni SKB banke		Vodilni SKB banke	
Da	18	20,5 %	21	70,0 %
Delno	69	78,4 %	0	0 %
Ne	1	1,1 %	9	30,0 %
Skupaj	88	100,0 %	30	100,0%

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 11: Odgovori zaposlenih in vodilnih oseb, glede trditve, ali imajo kot posamezniki pomembno vlogo pri uresničevanju poslovnih ciljev banke

Uresničevanje ciljev	Zaposleni SKB banke		Vodilni SKB banke	
Da	38	43,2 %	21	70,0 %
Ne	16	18,2 %	0	0 %
Deloma	34	38,6 %	9	30,0 %
Skupaj	88	100,0 %	30	100,0%

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 12: Odgovori zaposlenih in vodilnih oseb SKB banke, d. d., ali so ponudili oziroma razvili kakšen inovativen predlog za racionalizacijo delovnih procesov ali dopolnitev produktov

Inovativen predlog	Zaposleni SKB banke		Vodilni SKB banke	
Da	38	43,2 %	28	93,3 %
Ne	32	36,4 %	0	0 %
Ne vem	18	20,5 %	2	6,7 %
Skupaj	88	100,0 %	30	100,0%

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 13: Aritmetične sredine posameznih trditvev za zaposlene in vodilne osebe SKB banke, d. d., ki se nanašajo na vrednoto »obveščенost«

Trditve po anketnem vprašalniku	Zaposleni	Vodilni	Razlika
Povprečna aritmetična sredina			
Obveščенost 1	2,92	3,70	0,78
Obveščенost 2	3,01	4,33	1,32
Obveščенost 3	3,78	4,53	0,75
Obveščенost 4	3,41	4,33	0,92
Povprečna ocena	3,28	4,22	0,94

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev trditvev glede vrednote »obveščенost« anketiranih zaposlenih oseb SKB banke, d. d.

Obveščенost	Obveščенost 1 a		Obveščенost 2 b		Obveščенost 3 c		Obveščенost 4 d	
	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %
Sploh se ne strinjam	9	10,2	7	8,0	0	0	3	3,4
Ne strinjam se	25	28,4	21	23,9	7	8,0	12	13,6
Niti/niti	25	28,4	30	34,1	27	30,7	34	38,6
Strinjam se	22	25,0	24	27,3	32	36,4	24	27,3
Zelo se strinjam	7	8,0	6	6,8	22	25,0	15	17,0
Skupaj	88	100	88	100	88	100	88	100

Legenda: Trditve za zaposlene osebe SKB banke, d.d. po anketnem vprašalniku

- *Enkrat mesečno mi vodja posreduje povratne informacije in ocene o mojem delu in dosežkih.*
- *Vedno sem pravočasno obveščен/a o stvareh, ki se navezujejo na moje delo.*
- *Pri komuniciranju s svojim vodjem sem sproščен/a.*
- *Vodja se posvetuje z mano in me vključuje v sprejemanje odločitev in to zelo cenim.*

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev trditev glede vrednote »obveščенost« anketiranih vodilnih oseb SKB banke, d. d.

Obveščенost	Obveščенost 1		Obveščенost 2		Obveščенost 3		Obveščенost 4	
	a		b		c		d	
	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %
Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne strinjam se	4	13,3	0	0	0	0	0	0
Niti/niti	5	16,7	3	10,0	0	0	0	0
Strinjam se	17	56,7	14	46,7	14	46,7	20	66,7
Zelo se strinjam	4	13,3	13	43,3	16	53,3	10	33,3
Skupaj	30	100	30	100	30	100	30	100

Legenda: Trditve za zaposlene osebe SKB banke d. d. po anketnem vprašalniku

- *Enkrat mesečno zaposlenemu posredujem povratne informacije in ocene o njegovem delu in dosežkih.*
- *Vedno pravočasno obvestimo zaposlene o stvareh, ki se navezujejo na njihovo delo.*
- *Z zaposlenimi sproščeno komuniciramo.*
- *Z zaposlenimi se posvetujemo in jih vključujemo v sprejemanje odločitev.*

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 16: Aritmetične sredine posameznih trditev za zaposlene in vodilne osebe SKB banke, d. d., ki se nanašajo na vrednoto »timsko delo«

Trditve po anketnem vprašalniku	Zaposleni	Vodilni	Razlika
Povprečna aritmetična sredina			
Timsko delo 1	3,94	4,10	0,16
Timsko delo 2	4,48	4,47	0,01
Timsko delo 3	3,89	4,40	0,51
Timsko delo 4	4,61	4,53	0,08
Timsko delo 5	4,48	3,87	0,61
Timsko delo 6	3,54	3,37	0,17
Povprečna ocena	4,15	4,12	0,03

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev trditev glede vrednote »timsko delo« anketiranih zaposlenih SKB banke, d. d.

Tim ¹¹	Tim 1 a		Tim 2 b		Tim 3 c		Tim 4 d		Tim 5 e		Tim 6 f	
	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %
Sploh se ne strinjam	2	2,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne strinjam se	6	6,8	2	2,3	4	4,5	0	0	0	0	9	10,2
Niti /niti	11	12,5	1	1,1	17	19,3	3	3,4	3	3,4	30	34,1
Strinjam se	45	51,1	38	43,2	52	59,1	28	31,8	40	45,5	41	46,6
Zelo se strinjam	24	27,3	47	53,4	15	17,0	57	64,8	45	51,1	8	9,1
Skupaj	88	100	88	100	88	100	88	100	88	100	88	100

Legenda: Trditve za zaposlene osebe SKB banke, d. d. po anketnem vprašalniku

- *V svoji sredini delujem kot timski delavec.*
- *Menim, da timsko delo prinaša dobre rezultate.*
- *Managerji spodbujajo timsko delo.*
- *Zavedamo se, da lahko skupaj dosežemo več, kot pa vsak posameznik.*
- *Spoštujem mnenja sodelavcev, s katerimi delujem v timu.*
- *Ocenjujem, da je timsko delo dobro razvito v banki.*

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 18: Frekvenčna porazdelitev trditev glede vrednote »timsko delo« anketiranih vodilnih SKB banke, d. d.

Tim ¹²	Tim 1		Tim 2		Tim 3		Tim 4		Tim 5		Tim 6	
	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %	fk	fk %
Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne strinjam se	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	10,0
Niti/niti	5	16,7	0	0	1	3,3	0	0	8	26,7	13	43,3
Strinjam se	17	56,7	16	53,3	16	53,3	14	46,7	18	60,0	14	46,7
Zelo se strinjam	8	26,7	14	46,7	13	43,3	16	53,3	4	13,3	0	0
Skupaj	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

Legenda: Trditve za vodilne osebe SKB banke, d. d. po anketnem vprašalniku

- *Zaposleni v svojem delovnem okolju delujejo kot tim.*
- *Timsko delo zaposlenim prinaša dobre rezultate.*
- *Vodje spodbujajo timsko delo.*
- *Prepričani smo, da zaposleni skupaj dosežejo več, kot pa vsak posameznik.*
- *Zaposleni spoštujejo mnenja sodelavcev, s katerimi delujejo v timu.*
- *Ocenjujem, da je timsko delo dobro razvito v banki.*

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

¹¹ Zaradi preglednosti tabele sem besedo timsko delo skrajšala v besedo »tim«.

¹² Zaradi preglednosti tabele sem besedo timsko delo skrajšala v besedo »tim«.

Tabela 19: Pomembnost navedenih vrednot za zaposlene in vodilne osebe SKB banke, d. d.:
Prikazane aritmetične sredine in standardni odkloni

Vrednote	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
	Zaposleni v SKB banki		Vodilni v SKB banki	
Strokovnost	4,68	0,54	4,83	0,38
Dobri odnosi v banki	4,65	0,50	4,53	0,57
Poznavanje ciljev	4,36	0,70	4,66	0,48
Inovativnost	4,32	0,58	4,33	0,61
Obveščenost	4,57	0,70	4,53	0,57
Timsko delo	4,42	0,56	4,50	0,57

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 20: Frekvenčna porazdelitev vrednot po pomembnosti v številkah in procentih pri zaposlenih in vodilnih osebah SKB banke, d. d.

Vrednote				
	Zaposleni v SKB banki		Vodilni v SKB banki	
Strokovnost	42	47,7%	16	53,3%
Dobri odnosi v banki	27	30,7%	2	6,7%
Poznavanje ciljev	5	5,7%	4	13,3%
Inovativnost	1	1,1%	0	0%
Obveščenost	6	6,8%	1	3,3%
Timsko delo	7	8,0%	7	23,3%

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 21: Razvrstitev vseh trditvev pri zaposlenih in vodilnih glede na srednji odklon ocene

	Posamezne trditve glede vrednot	Standardni odklon	Posamezne trditve glede vrednot	Standardni odklon
	Zaposleni SKB banke		Vodilni SKB banke	
1	Strokovnost 3	1,15	Strokovnost 4	1,08
2	Obvešččenost 1	1,13	Strokovnost 2	1,05
3	Notranji odnosi 6	1,07	Strokovnost 5	1,04
4	Strokovnost 2	1,06	Notranji odnosi 4	0,92
5	Obvešččenost 2	1,05	Notranji odnosi 1	0,90
6	Obvešččenost 4	1,03	Strokovnost 3	0,88
7	Notranji odnosi 5	0,98	Obvešččenost 1	0,88
8	Notranji odnosi 4	0,94	Strokovnost 6	0,81
9	Timsko delo 1	0,94	Strokovnost 1	0,73
10	Obvešččenost 3	0,91	Notranji odnosi 2	0,68
11	Notranji odnosi 1	0,88	Notranji odnosi 6	0,68
12	Notranji odnosi 2	0,86	Timsko delo 6	0,67
13	Strokovnost 1	0,84	Timsko delo 1	0,66
14	Timsko delo 6	0,80	Obvešččenost 2	0,66
15	Notranji odnosi 3	0,78	Notranji odnosi 5	0,66
16	Strokovnost 5	0,78	Timsko delo 5	0,62
17	Timsko delo 3	0,73	Timsko delo 3	0,56
18	Strokovnost 6	0,69	Timsko delo 2	0,50
19	Timsko delo 2	0,64	Timsko delo 4	0,50
20	Timsko delo 5	0,57	Obvešččenost 3	0,50
21	Timsko delo 4	0,55	Obvešččenost 4	0,47
22	Strokovnost 4	0,40	Notranji odnosi 3	0,36

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Priloga št. 4: Rezultati statistične analize za preverjanje domneve 1

Domneva 1: Dokončana stopnja izobrazbe anketirancev ne vpliva na poznavanje ciljev in poslovnih rezultatov SKB banke, d. d.

Tabela 22: Kontingenčna tabela spremenljivk: poznavanje ciljev in dokončana stopnja izobrazbe

Poznavanje ciljev SKB banke	Dokončana stopnja izobrazbe			
		Srednja šola ali manj in višja šola	Visoka šola, univerzitetna izobrazba in magisterij ali več	Skupaj
	Ne poznam	39	25	64
	Dobro poznam	25	29	54
	Skupaj	64	54	118

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 23: Chi-Square test: poznavanje ciljev banke glede na izobrazbo

	Vrednost	**Prostostna stopnja (df)	***Stopnja značilnosti (2 - stranska)
* Pearson Chi-Square	2,530	1	0,112
Verjetnostno razmerje	1,974	1	0,160
Test linearne povezave	2,535	1	0,111
N od veljavnih primerov	118		

* angl.: Pearson Chi-Square; Likelihood Ratio; Linear-by-Linear Association; N of Valid Cases

* * angl.: Degree of freedom (df)

* * * angl.: Asymption Significance (2-sided)

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Priloga št. 5: Rezultati statistične analize za preverjanje domneve 2

Domneva 2: Starost anketirancev vpliva na njihovo posredovanje inovativnih in ustvarjalnih idej.

Tabela 24: Kontingenčna tabela spremenljivk: starost anketirancev in inovacije

	Starost anketirancev				
		Do 35 let	Od 36 do 45 let	Nad 46 let	Skupaj
Posredovanje oziroma razvijanje predlogov za racionalizacijo delovnih procesov	Da	26	10	5	41
	Ne	22	11	10	43
	Ne vem	18	11	5	34
	Skupaj	66	32	20	118

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Tabela 25: Chi-Square test: število inovativnih predlogov, glede na starost anketirancev

	Vrednost	**Prostostna stopnja (df)	***Stopnja značilnosti (2 - stranska)
* Pearson Chi-Square	2,790	4	0,594
Verjetnostno razmerje	2,722	4	0,605
Test linearne povezave	0,640	1	0,424
N od veljavnih primerov	118		

*angl.: Pearson Chi-Square; Likelihood Ratio; Linear-by-Linear Association; N of Valid Cases

** angl.:Degree of freedom (df)

*** angl.:Asymption Significance (2-sided)

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Priloga št. 6: Rezultati statistične analize za preverjanje domneve 3

Domneva 3: Spol anketirancev vpliva na njihovo mnenje glede pomembnosti že uveljavljenih vrednot SKB banke, d. d.

Tabela 26: Aritmetične sredine za moški in ženski spol anketirancev in test za ugotavljanje razlike med spoloma, glede šestih že uveljavljenih vrednot v SKB banki

Vrednote SKB banke	Aritmetična sredina (moški)	Aritmetična sredina (ženske)	T- test	Stopnja značilnosti (2 - stranska)
Strokovnost	4,6750	4,7436	0,698	0,487
Notranji odnosi	4,4500	4,7051	2,471	0,016**
Poznavanje ciljev	4,3000	4,5128	1,474	0,146
Inovativnost	4,2750	4,3462	0,626	0,533
Obveščenost	4,3000	4,6923	2,630	0,011**
Timsko delo	4,2750	4,5256	2,332	0,021**

* Statistično značilna razlika pri 1%

** Statistično značilna razlika pri 5%

ženske → n = 78

moški → n = 40

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Priloga št. 7: Rezultati statistične analize za preverjanje domneve 4

Domneva 4: Dolžina delovne dobe anketirancev vpliva na njihovo mnenje glede pomembnosti že uveljavljenih vrednot SKB banke, d. d.

Tabela 27: Aritmetične sredine glede dolžine delovne dobe (do 3 let delovne dobe in nad 3 leti delovne dobe) anketirancev in test za ugotavljanje razlik, glede pomembnosti posameznih vrednot glede dolžine delovne dobe anketirancev

Vrednote SKB banke	Aritmetična sredina Do 3 let delovne dobe	Aritmetična sredina Nad 3 leti delovne dobe	T- test	Stopnja značilnosti (2- stranska)
Strokovnost	4,8667	4,6990	1,607	0,121
Dobri odnosi	4,4000	4,6505	-1,753	0,082*
Poznavanje ciljev	4,5333	4,4272	0,580	0,563
Inovativnost	4,3333	4,3204	0,080	0,936
Obveščenost	4,5333	4,5631	-0,162	0,871
Timsko delo	4,2667	4,4660	-1,285	0,201

* Statistično značilna razlika pri 10%

Do 3 let delovne dobe → n = 15

Nad 3 let delovne dobe → n = 103

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Priloga št. 8 : Rezultati statistične analize za preverjanje domneve 5

Domneva 5: Mnenja tako zaposlenih kot managerjev, se pri ocenjevanju glede pomembnosti vrednot SKB banke na delovnem mestu ne razlikujejo.

Tabela 28: Aritmetične sredine za zaposlene anketirane in vodilne anketirane ter test za ugotavljanje razlik, glede pomembnosti posameznih vrednot za zaposlene in vodilne

Vrednote SKB banke	Aritmetična sredina (Zaposleni)	Aritmetična sredina (Vodilni)	T- test	Stopnja značilnosti (2- stranska)
Strokovnost	4,6818	4,8333	1,687	0,096
Dobri odnosi	4,6477	4,5333	-1,038	0,302
Poznavanje ciljev	4,3636	4,6667	2,638	0,010*
Inovativnost	4,3182	4,3333	0,122	0,903
Obveščenost	4,5682	4,5333	-0,248	0,804
Timsko delo	4,4205	4,5000	0,667	0,506

* Statistično značilna razlika pri 10%

managerji → n = 30

vodilni → n = 88

Vir: Raziskava »Vrednote v SKB banki, d. d.«, 2004.

Priloga št. 9: Opis vprašalnika in spremenljivk

Vprašalnik vsebuje 11 vprašanj. Od tega se jih sedem nanaša na vrednote SKB banki, d. d. V nadaljevanju predstavljam posamezna vprašanja.

Banka je opredelila vrednote, ki so temelj kulture banke. Zaposleni se zavzeto soočajo z vrednotami in dobili so priložnost osredotočiti svoje delo okrog utrjenih, sprejetih vrednot, ki so srce njihovega delovanja. Pri razpravljanju o vrednotah je pomembno, da govorimo o razjasnjevanju že obstoječih vrednot. Vrednote, ki jih je banka sprejela, naj bi jih zaposleni ponotranjili, se osredotočili na vrednote in jih uresničevali v vseh svojih ravnanjih in postopkih.

Usposabljanje zaposlenih je ena izmed vrednot banke, ki jo člani cenijo, nenehno poudarjajo in utrjujejo pri vsakdanjem delu. Banka ceni tudi druge vrednote, vendar dajem poudarek na vrednote, ki jih vsebuje moja diplomatska naloga. Banka utrjuje med zaposlene vrednoto usposabljanja, zato ker hoče biti učeča se organizacija. Hoče biti organizacija, v kateri poteka nenehno učenje, tako za višji kader kot za nižji kader, čeprav so ga slednji deležni manj. Banka z izobraževanjem pridobi na strokovnosti. Z vsako vrednoto so značilna posamezna ravnanja in vedenja.

- Pri prvem vprašanju so anketiranci ocenjevali svoja videnja oziroma občutke glede usposabljanja, ki so ga deležni v banki. Navedla sem šest trditev, ki se nanašajo na vrednoto usposabljanja. Pri tem so imeli na voljo petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa je pomenila, da se s trditvijo strinjajo. Vodilni pa so podali svoje mnenje glede usposabljanja in strokovnosti, ki je prisotno v banki .

Dobri notranji odnosi so druga vrednota banke, ki jo člani cenijo in poudarjajo. V organizaciji, ki poudarja dobre notranje odnose, bi morali konflikte vedno rešiti s konsenzom, prisotno bi moralo biti sodelovanje in ne tekmovanje ter razna neformalna druženja in medsebojno zaupanje.

- Pri drugem vprašanju so anketiranci ocenjevali svoja videnja oziroma občutke glede medsebojnih odnosov, ki so prisotni v banki. Navedla sem šest trditev. Pri tem so imeli na voljo petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa je pomenila, da se s trditvijo strinjajo. Vodilni pa so podali svoje mnenje glede notranjih odnosih, ki so prisotni v banki.
- S tretjim vprašanjem, ki vsebuje še dve podvprašanji, sem ugotavljala ali zaposleni in vodilni poznajo cilje in poslovne rezultate banke, ali jim je jasno, kaj morajo delati za doseg skupnih ciljev in ali imajo kot posamezniki pomembno vlogo pri njihovem uresničevanju. Anketiranci izbirajo med tremi trditvami in sicer: ali sploh ne poznajo ciljev banke, delno jih poznajo in dobro jih poznajo.

- S četrtem vprašanjem ugotavljam, ali so zaposleni in vodilni v času zaposlitve v banki, ponudili oziroma razvili kakšno inovativno idejo, predlog, zamisel, ki bi pripomogla k uspešnejšemu poslovanju banke. Anketiranci so imeli na izbiro tri možnosti in sicer :da, ne in ne vem.

Obveščenost v banki je peta vrednota banke, ki jo člani cenijo, nenehno poudarjajo in utrjujejo pri vsakdanjem delu.

- Pri petem vprašanju so anketiranci ocenjevali svoja videnja oziroma občutke glede obveščenosti v banki. Navedla sem štiri trditve. Pri tem so imeli na voljo petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa je pomenila, da se s trditvijo strinjajo. Vodilni pa so podali svoje mnenje glede obveščenosti oziroma informiranosti v banki.
- Pri šestem vprašanju so anketiranci ocenjevali svoja videnja oziroma občutke glede timskega dela. Navedla sem šest trditev. Pri tem so imeli na voljo petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa je pomenila, da se s trditvijo strinjajo. Vodilni pa so podali svoje mnenje o prisotnosti timskega duha v banki.
- Pri sedmem vprašanju sem poskušala ugotoviti pomembnost do sedaj navedenih vrednot pri zaposlenih in vodilnih osebah SKB banke, d.d..Uporabila sem petstopenjsko Likertovo lestvico. Ocenjevali so naslednje vrednote: usposabljanje, dobri notranji odnosi, poznavanje ciljev banke, inovativnost, obveščenost/ informiranost in timsko delo.
- **Sociodemografske značilnosti**
Pri obdelavi in analizi so bistvenega pomena tudi osebni podatki anketirancev. Zadnji sklop vprašanj tako vključuje osnovne sociodemografske značilnosti, med katere sem vključila spol, starost, dopolnjeno izobrazbo anketiranca in število let delovne dobe v SKB banki d. d.