

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Diana Ožek

**Vpliv usposabljanja in motivacije na delovno uspešnost na primeru pismonoše v Pošti
Slovenije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Diana Ožek
Mentor: doc. dr. Branko Ilič**

**Vpliv usposabljanja in motivacije na delovno uspešnost na primeru pismonoše v Pošti
Slovenije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Vpliv usposabljanja in motivacije na delovno uspešnost na primeru pismonoše v Pošti Slovenije

Uspešne organizacije, ki so usmerjene v prihodnost, se zavedajo, da imajo v organizaciji ključno vlogo ljudje, njihovo znanje in dobra klima. Le na tak način lahko organizacije dosežejo in presežejo konkurenco in s tem zagotovijo rast in razvoj organizacije tudi v prihodnosti. V diplomski nalogi preverjam, v kakšni meri Pošta Slovenije kot referenčno podjetje skrbi za svoje zaposlene. Osredotočila sem se predvsem na motivacijo za usposabljanje in motivacijo za doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov pismonoš. Zanimalo me je, kakšna je kvaliteta usposabljanja, ter če ima vpliv na opravljanje nadaljnega dela, ter kako razne oblike motiviranja pripomorejo k večanju zadovoljstva pri delu, kar se posledično odraža v delovnem uspehu zaposlenih. Delo obravnava prikaz in obvladovanje reševanja problema motivacije zaposlenih. Skozi svojo raziskavo sem želela izpostaviti to problematiko in opisati primer Pošte Slovenije. Nadalje je prikazana raziskava in njene ugotovitve, podani pa so tudi predlogi za izboljšave sistema motiviranja v preučevanem podjetju.

Ključne besede: usposabljanje, motivacija, delovna uspešnost

The influence of the training and motivation on the performance appraisal: case study of a postman in company Pošta Slovenije

Successful companies which are future oriented are aware that the main resource in the company are employees, their knowledge and creativity. This is the only way that they can remain at the same level with competitive companies or be even better. With these advantages they can assure development and growth of the company in the future. Only the employees who feel as important part of organization can add something to the success of the organization. Based on a case study of the company Pošta Slovenije, d.d., I tried to focus mostly on training, motivation and performance appraisal. I tried to point out these problems in my research and describe an example of Pošta Slovenije company where motivation at certain posts is crucial. This is why I concentrated mostly on training for employees and motivation, which can directly influence the work efficiency of the employees. Furthermore I tried to provide solutions that might improve the company's motivation tactics to motivate all employees for higher performance.

Keywords: training, motivation, performance appraisal

Kazalo

1	Uvod	8
1.1	Cilj raziskovanja	9
1.2	Hipoteze	10
1.3	Metodologija	11
1.4	Struktura.....	11
2	Izobraževanje.....	13
2.1	Vzgoja, izobraževanje in usposabljanje.....	13
2.2	Opredelitev izobraževanja zaposlenih	13
2.3	Usposabljanje zaposlenih.....	15
2.3.1	Proces usposabljanja.....	15
2.3.2	Cilji usposabljanja	16
3	Delovna uspešnost	18
3.1	Kaj je delovna uspešnost?.....	18
3.1.1	Uspešnost z vidika zaposlenega	21
3.1.2	Delovna uspešnost z vidika organizacije.....	22
3.2	Opredelitev pojmov merjenje, ocenjevanje, presojanje in spremljanje delovne uspešnosti	23
3.3	Proces ocenjevanja delovne uspešnosti	24
3.3.1	Metode ocenjevanja delovne uspešnosti.....	26

3.3.2	Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti.....	27
3.3.3	Tehnike ocenjevanja delovne uspešnost.....	28
3.4	Cilji merjenja, ocenjevanja delovne uspešnosti.....	31
4	Motivacija.....	33
4.1	Motivacijske teorije.....	33
4.1.1	MASLOWOVA TEORIJA.....	34
4.1.2	HERZBERGOVA TEORIJA.....	34
4.1.3	VROOMOVA TEORIJA.....	35
4.1.4	FROMMOVA TEORIJA.....	36
4.1.5	Odprava nezadovoljstva ne sproži zadovoljstva.....	36
4.1.6	Nagrajevanje.....	38
4.2	Motiviranje v organizaciji.....	40
5	Empirični del–analiza stanja učinkov izobraževanja na delovno uspešnost.....	43
5.1	Pošte Slovenija – opis študije primera.....	43
5.2	Opis Pošte Slovenija.....	43
5.2.1	Dejavnost.....	43
5.2.2	Organiziranost.....	44
5.2.3	Opis delovnega mesta pismonoše.....	44
5.3	Ocenjevanje delovne uspešnost v Pošti Slovenije.....	45
5.4	Analiza prednosti in slabosti sistema ocenjevanja.....	47

5.5	Rezultati merjenja organizacijske klime v Pošti Slovenije.....	48
5.5.1	Vidik organizacija – zaposleni	57
5.5.2	Vidik delovne dobe.....	58
5.6	Motivacija	59
5.6.1	Strokovno usposabljanje pismonoš	60
5.6.2	Analiza strokovnega izobraževanja pismonoš.....	63
5.6.3	Cilji usposabljanja v Pošti Slovenije	63
5.6.4	Stanje na Pošti Slovenije	65
5.6.5	Predlogi in izboljšave Pošte Slovenija glede usposabljanja.....	66
5.6.6	Predlogi izboljšav s strani pošte glede motivacije (odnosi)	66
5.7	Moji predlogi možnih rešitev.....	68
6	Sklep.....	70
7	Literatura	73

Kazalo slik

Slika 3.1:	Model spremljanja delovne uspešnosti	25
Slika 3.2:	Primer grafične ocenjevalne lestvice.....	30
Slika 3.3:	Opisna ocenjevalna lestvica	30
Slika 4.1:	Piramida človeških potreb.....	34
Slika 4.2:	Model povezave med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu.....	40

Slika 4.3: Dejavniki v motivacijskem procesu v organizacijskem okolju.....	41
--	----

Kazalo tabel

Tabela 3.1: Definicije delovne uspešnosti.....	18
Tabela 5.1: Pomen ocenjevanja točk pri ocenjevanju petih kriterijev.....	46
Tabela 5.2: Pregled organizacijske klime po posameznih kategorijah.....	49
Tabela 5.3: Odnos do kakovosti	51
Tabela 5.4: Nagrajevanje.....	52
Tabela 5.5: Strokovna usposobljenost in učenje	54
Tabela 5.6: Motivacija in zavzetost.....	56
Tabela 5.7: Ključni dosežki v številkah	65

1 Uvod

Uspešnost organizacije je danes vedno bolj odvisna od tega, kako se podjetje prilagaja spremembam v okolju. Tem spremembam se prilagajajo predvsem zaposleni v podjetju. To pomeni, da je potrebno neprestano izobraževati zaposlene, izpopolnjevati njihove sposobnosti in spretnosti. Podjetja, ki se zavedajo, da so podjetje predvsem zaposleni, ki uresničujejo cilje in politiko podjetja, vedno več vlagajo v izobraževanje svojih zaposlenih, saj se s tem povečuje njihova fleksibilnost in pripadnost podjetju. Ko zaposleni čuti, da pripada nekemu okolju, v katerem sobiva z drugimi, lažje izrazi svoje sposobnosti, ima večjo željo po tem, da maksimalno od sebe, kar pomeni, da je delovna uspešnost logičen rezultat zadovoljstva s tem, kar počne za denar. Uspešen zaposleni pa je predhoden pogoj za uspešnost organizacije.

Zaposleni so učinkoviti, če so dovolj motivirani itd. Za to pa mora poskrbeti podjetje. Torej se vrtimo v začaranem krogu. Če podjetje premalo poskrbi za svoje zaposlene, ti ne bodo učinkovito delali in zato ne bodo uspešni, in zato prav tako pa tudi samo podjetje ne bo uspešno. Da lahko podjetje ugotovi raven učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, mora imeti razvite določene kriterije, ki povedo, kako so zaposleni učinkoviti. Če te rezultate primerjajo s cilji podjetja, lahko ugotovijo, ali so zaposleni dovolj učinkoviti in na katerih področjih bi lahko bili bolj itd. Ko je ta analiza opravljena, se odločijo, s katerimi ukrepi bodo dvignili učinkovitost. Ponavadi se v podjetjih tega lotevajo z zviševanjem dohodkov, s povečanjem variabilnega dela dohodka, z dodatnimi nedenarnimi nagradami itd.

V nalogi se bom osredotočila na to, kako usposabljanje pismonoš pripomore k boljši delovni uspešnosti, kakšna je motivacija, ki spodbuja napredek zaposlenih. Osredotočila se bom predvsem na problematiko zgoraj omenjenih področij ter predlagala možne rešitve problema.

Zavedati pa se je treba, da vlaganje v izobraževanje zaposlenih ne prinese nujno napredka, kot pravi Drucker (2003): vse velike spremembe in napredek so predvsem rezultat stimulativne organizacije dela in šele potem znanja in kapitala. Delo je organizirano tako, da poleg

možnosti za izobraževanje skrbi tudi da za prihodnost zaposlenih, saj so le-ti vodilo napredka, česar naj bi se vsaj glede na podatke iz Poslovnega poročila zavedali tudi v Pošti Slovenije¹.

1.1 Cilj raziskovanja

Pred pisanjem diplomskega dela sem si zastavil tri glavne cilje. Prvi je bil raziskati, ali izobraževanje in usposabljanje povečuje uspešnost pri delu in hkrati delovno motivacijo zaposlenih za vestno opravljanje svojih nalog v podjetju. Drugi cilj je bil poiskati glavne vzroke za nekatere nepravilnosti in pomanjkljivosti pri izvajanju usposabljanja ter merjenja delovne uspešnosti. Zadnji cilj in obenem tudi pomen empirične raziskave pa je bil poiskati morebitne vzroke za tako stanje in nakazati možne rešitve.

V diplomski nalogi bom opredelila tri večja področja raziskovanja, in sicer usposabljanje zaposlenih, pojem motivacija in pojem delovna uspešnost.

Področje izobraževanja zaposlenih bom razdelala na njegove značilnosti ter druge pomembne dejavnike izobraževalnega postopka v organizaciji do zaposlenega, saj sem mnenja, da je zadovoljen posameznik kot del organizacije bistven člen pri uspehu organizacije.

Podrobneje si želim raziskati tudi pojem motivacije. Zanima me tudi sam pojem delovne uspešnosti. Nenazadnje pa me bo pri raziskovanju zanimala tudi delovna uspešnost ter vpliv izobraževanja na motivacijo zaposlenih.

V zadnjem delu raziskovalne naloge želim prikazati dejansko stanje, ki je trenutno v Pošti Slovenije.

Skušala bom orisati, na kakšen način vodijo politiko izobraževanja, kako dosegajo nadpovprečne učinke izobraževanja in kako se le-te kažejo tudi preko delovne uspešnosti. Zanima me predvsem, če je delovna uspešnost glavni vidik izobraževanja, kakšna je stopnja motiviranosti in pripadnosti zaposlenih podjetju, ali če morda prevladuje kakšen drug učinek

¹ Pošta Slovenije si želi biti predvsem: najpomembnejši in največji izvajalec poštnih in z njimi povezanih logističnih storitev v Sloveniji tudi po liberalizaciji poštne trga v EU razvijati pripadnost in lojalnost zaposlenih, vlagati v njihovo znanje ter zagotavljati njihovo socialno varnost zagotavljati dolgoročno plačilno sposobnost in optimalno donosnost vloženega kapitala.

izobraževanja zaposlenih. To bom ugotavljala predvsem iz rezultatov merjenja organizacijske klime v letu 2008 ter analize rezultatov zadovoljstva zaposlenih s strokovnim usposabljanjem, ki je bila opravljena leta 2006. Nekaj podatkov bom pridobila tudi iz odgovorov zaposlenih, ki sem jih omenila že zgoraj.

Raziskala bom, kako skrbijo za zaposlene, če so ti na splošno zadovoljni, motivirani in željni napredka v organizaciji in če imajo občutek, da se lahko razvijajo. Osredotočila se bom na poklic pismošče, naredila intervjuje z zaposlenimi na tem delovnem mestu, od ranega začetka pri Pošti Slovenije do zaključka poklicne poti v tem podjetju, saj sem mnenja, da bom v intervjuju dobila več koristnih osebnih podatkov kot z anketo. Nato bom podobna vprašanja postavila tudi upravniku poslovne enote in kadrovnici. Na tak način bom poskušala zaznati vidik vpliva izobraževanja na delovno uspešnost preko različnih starostnih obdobj, oziroma bom opazovala, kako se mnenje glede vpliva izobraževanja, pripadnosti delovni organizaciji, motivaciji razlikuje. Hkrati bom dobila tudi odgovor, če se ta mnenja res razlikujejo. Analizirala bom kako stvari izgledajo iz oči nekoga, ki vstopa v delovno sfero in iz nje odhaja ter nekoga, ki ves delovni proces usmerja in vodi. Želim preveriti, kakšno je mnenje o izobraževanju, delovni uspešnosti na Pošti Slovenije in seveda nenezadnje, kakšna je povezanost med tem dvema spremenljivkama. Skušala bom povezati vpliv izobraževanje na delovno uspešnost preko motivacije ter stanje podrobneje raziskala.

1.2 Hipoteze

Delovno uspešnost bom analizirala predvsem opisno, in sicer tako, da bom raziskala, kako Pošta Slovenije v praksi uporablja teorijo. Ali teoretične postavke, ki so zapisane v kolektivni pogodbi, držijo? Ali podjetje dosega načrtovane cilje glede merjenja delovne uspešnosti in usposabljanja ter ob tem skrbi tudi za svoje zaposlene? Zanimalo me bo predvsem, kje so pomanjkljivosti in kaj so prednosti v organizaciji dela na Pošti Slovenije.

Hipoteze, ki jih bom postavila, so:

1. Merjenje delovne uspešnosti je dober način motiviranja za doseganje boljših delovnih rezultatov v Pošti Slovenije (intervju, analiza organizacijske klime).
2. Organizacija in zaposleni se povezujejo glede želja in potreb po izobraževalnih vsebinah, načinu usposabljanja in metodah (preko vprašalnika bom skušala dobiti

- pogled na to hipotezo preko delovnih hipotez, glede mnenja o motivaciji, ki ju nudi pošta, kaj je delovna uspešnost, kako jo zaposleni vidijo in kako bi jo lahko izboljšali).
3. Vpliv usposabljanja na delovno uspešnost je v veliki meri odvisen od motivacije (preko anketnega vprašalnika bom pridobila vidik zaposlenih, preko hierarhične lestvice od pismonoše z najmanj delovne dobe do tistega tik pred pokojem, vidik vodje upravne enote ter vidik kadrovske službe kot predstavnika vodstva podjetja).
 4. Motivacija pri izobraževanju zaposlenih je ključnega pomena, če želi podjetje maksimalne učinke izobraževanja, česar se zavedajo in uvajajo tudi v Pošti Slovenije (tudi tukaj bom preko anketnega vprašalnika in delovnih hipotez skušala analizirati ta problem).
 5. Več dela pomeni za zaposlene večji napor, vendar pa je njihov trud poplačan z nagradami, s pohvalami in z dobrimi medosebnimi odnosi kot obliko motivacije.

1.3 Metodologija

Problem diplomske naloge sem opredelila že v samem naslovu, gre predvsem za vpliv izobraževanja na delovno uspešnost, kjer želim predvsem dobiti pogled na primernost programa izobraževanja pismonoš ter posledično preveriti vpliv na uspešnost zaposlenih pri delu. Analizirala bom zadnja tri letna poročila, se pravi od leta 2006 do 2008². Letnega poročila za leto 2008 še ni, saj se to objavi nekje v sredini poletja. Poleg tega bom podala tudi analizo odgovorov upravnika pošte, ki vso zadevo vodi, analizirala pa bom tudi odgovore kadrovnice. Opravila bom sekundarno analizo podatkov, podala lastno analizo in rezultate ugotovitev organizacijske klime ter skušala nakazati in podati rešitve problemskega stanja.

1.4 Struktura

Diplomsko delo sem si zamislila tako, da pričnem s teorijo. Definicije, pomembne podatke iz člankov in iz različnih virov ter pomembne podatke iz sekundarne analize poslovnih poročil združim v teoretični del. V prvem poglavju predelam usposabljanje zaposlenih, v drugem se osredotočim na motivacijo, nato pa opišem delovno uspešnost.

Pri izobraževanju se osredotočim na izobraževalne potrebe v organizaciji, kako je v njej potrebno izobraževati, za koga so koristni pri izobraževanju ter zakaj je potrebno izobraževati.

² Letno poročilo izdano za leto 2008, je poročila za leto 2007.

Nato opišem koncept motivacije, predvsem kako motiviramo zaposlene finančno in nefinančno. Nato nadaljujem z delovno uspešnostjo. Predstavim, kaj je, kako in na kakšen način jo merimo, in spodbudimo, za koga je uspešnost pomembna, oziroma vidiki podjetja in posameznika ter zakaj je uvedba merjenja delovne uspešnosti tako pomembna.

Nato nadaljujem s praktičnim delom. Vpliv izobraževanja na delovno uspešnost bi lahko merila na podlagi števil, vendar sem se odločila pogledati bolj na vidik zadovoljstva zaposlenih z omenjenima kategorijama. Zato opravi intervju s pismonoši, ker dobim na tak način bolj poglobljen vidik na problematiko, ki jo raziskujem.

Zaključim s skupnimi ugotovitvami in jih prikažem glede prej predstavljenih hipotez, ali jih lahko potrdim ali ovržem. Nakažem tudi, kje so največje težave glede analiziranega stanja ter predstavim možnosti za omilitev teh težav oz. njihove rešitve.

2 Izobraževanje

2.1 Vzgoja, izobraževanje in usposabljanje

»Vzgoja je predvsem celovit in dolgotrajen proces razvoja in oblikovanja človekove osebnosti, pri čemer se usmerjeno oblikuje osebnost vsakega posameznika ter se ga prilagaja zahtevam družbenega okolja, katerega vrednote in norme naj bi sprejel« (Jereb 1998, 17).

»K doseganju tako opredeljenega vzgojnega smotra pa prispeva tudi izobraževanje, ki ga lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet« (Jereb 1998, 18).

Izobraževanje v najožjem pomenu besede pomeni pridobivanje znanj. V širšem pomenu pa je to dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad, ki poteka v šolah, drugih izobraževalnih ustanovah pa tudi zunaj njih.

Pri tem sem imela v mislih predvsem usposabljanje kot praktično vrsto izobraževanja, saj gre pri usposabljanju za učenje določenega konkretnega dela ali naloge (Jelenc 1991). Usposabljanje je, kot navaja Ferjan (1999), proces razvijanja spretnosti in sposobnosti, ki jih človek potrebuje za opravljanje konkretnega dela. Usposabljanje (izobraževanje), kot navaja Florjančič (1999), predstavljajo vse oblike pridobivanja znanj, spretnosti in navad. Načini, oblike usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo in so odvisne predvsem od potreb, ki jih terjajo nova tehnologija, usmeritev vodstva organizacije, vrste dejavnosti, opremljenosti z učno tehnologijo itd. V praksi se je izkazalo, da se način usposabljanja še nekako najde, če le obstaja ustrezna organizacijska klima (Jereb 1998, 121).

2.2 Opredelitev izobraževanja zaposlenih

Po definiciji Ivanuša–Bezjak (1998, 56) je izobraževanje zaposlenih »načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi dejavnostmi (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki).«

Podjetje z izobraževanjem pridobi na strokovnosti zaposlenih, vsak posameznik pa si z izobraževanjem zagotovi osebno rast. Tudi to je dejstvo, ki naj bi ga upoštevala vsaka organizacija, pri tem pa se mora zavedati pomembnosti razvoja ne le človeka kot delovne osebnosti ampak kot subjekta, ki širi v okviru usposabljanja tudi svoja splošna znanja. Veliko pomanjkljivosti je ravno na tem področju zaslediti predvsem v neupoštevanju človeškega dejavnika, potreb zaposlenih, kar ugotavlja tudi Nadohova (glej Nadoh 2005, 257). Če gledamo iz pedagoškega vidika, je smisel izobraževanja predvsem osebna rast in razvoj, vendar pa v tem tempu in v teh časih konkurence, lahko trdimo, da v ospredje prihaja motiv ekonomske učinkovitosti oziroma uspešnosti – narediti več v čimkrajšem času, zato je ravno zaradi hitrosti dogodkov potrebno še več pozornosti posvetiti ravno zadovoljstvu zaposlenih.

Izobraževanje zaposlenih je tako lahko velik motivacijski faktor. Prehajamo v čas, ko samega izobraževanja in usposabljanja končno ne bomo več dojemali kot neko vrsto prisile oziroma obveze, temveč kot priložnost za hitrejši osebni razvoj in prilagajanje na stalne spremembe. To je po mojem mnenju v bistvu nujno: če želimo preživeti v tekmi s časom, se moramo naučiti na hitre spremembe gledati na način, da preživimo mi in organizacija, v kateri smo zaposleni. Delo na sebi nam pomaga, da lahko rastemo tudi v podjetju, v katerem smo zaposleni. Je pa res, da na izobraževanje kot na motivacijski faktor ne gledamo, če ne stoji za tem dejstvom neka nagrada za vložen trud. Če organizacija ne poskrbi za nagrado za vložen trud, ne glede na to ali je v denarni ali nedenarni obliki, bomo stopnjo motivacije le težko povečali in s tem posledično bo enako tudi z uspešnostjo zaposlenih. To na žalost opažam tudi v Pošti Slovenije. Težko bi govorila, da je izobraževanje pogojeno z motivacijo, ker zaposleni kaj veliko od uspeha nimajo. Pred samim izobraževanjem ni jasno formuliranih možnosti za napredek, ni določenih nekih motivacijskih faktorjev oziroma nagrad, ki bi zaposlene spodbudile k izboljšanju uspešnosti pri delu. Če si uspešen, če upravnik to opazi, potem je možno, da si nagrajen, ni pa nujno. Ne glede na teorijo o motiviranju in nagrajevanju je stanje v praksi daleč od idelane stanja.

Da bi se vsaj delno približali temu stanju, pa je prvotno potrebno izobraževanje uskladiti s cilji podjetja, ki pa naj bodo tako cilji managementa kot zaposlenih. Zato jih morajo vsi tudi poznati in razumeti ter jih sprejeti za svoje.

2.3 Usposabljanje zaposlenih

Usposabljanje v ožjem pomenu besede pomeni zaključeno ali predhodno stopnjo pripravljanja in prilagajanja človeka na delo. Pomeni torej vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom, kajti noben vzgojno–izobraževalni program ni tako obsežen, da bi pripravil uslužbence izobraževanja na konkretno opravljanje delovnih nalog. Tako lahko zagotovo trdimo, da je zaključena stopnja vsakega izobraževanja daljše ali krajše izobraževanje (Jereb 1989, 36).

V organizaciji praviloma organiziramo dve vrsti usposabljanj in izpopolnjevanj, informativne, s katerimi seznanjamo z novostmi in formativne, s katerimi zagotavljamo povečanje znanja, sposobnosti in spretnosti (Možina in drugi 1998, 177, povzeto po Merkač 1998, 71–73).

2.3.1 Proces usposabljanja

Vsako podjetje naj bi oblikovalo ustrezno kadrovsko–izobraževalno politiko in aktivno delovalo pri razvoju in usposabljanju lastnih kadrov ter tistih kadrov, ki so vključeni v njen sistem delovnega usposabljanja, ki ga je potrebno dolgoročno in kratkoročno načrtovati.

»Faze procesa usposabljanja so naslednje, določitev potreb po usposabljanju, določitev ciljev usposabljanja, oblikovanje načrta programov usposabljanja, zagotovitev izvedbe usposabljanja, izvedba usposabljanja, ocenitev usposabljanja, izboljšava ali razširitev usposabljanja« (Treven 1998, 210).

Reay (1994, 70) navaja, da je po končanem zbiranju podatkov o potrebah po usposabljanju smiselno le–te analizirati na preprost, vendar učinkovit način in podatke grupirati. Analiza podatkov vključuje identifikacijo vzorca (z izračunom srednjih vrednosti in ranga, s standardnim odklonom, korelacijo, signifikanco itd.). Na podlagi rezultatov analize se oblikuje osnutek načrta usposabljanja. Ta naj bi imel izoblikovano primerno strukturo, ki je praviloma sestavljena iz, pregleda ugotovitev in predlogov, povzetka rezultatov analize potreb, predlogov glede na rezultate, prednosti le–teh, rezultatov in prilog, ki naj vključujejo metodologijo zbiranja podatkov.

Ko je predlog načrta usposabljanja pripravljen, je za organizacijo ključno, da določi odgovorno osebo, ki bo nadzirala potek usposabljanja. Načrt naj vsebuje tudi opredelitev finančnih stroškov, ki so določeni glede na opise zahtevanih nalog na določenih delovnih mestih, trajanje usposabljanja in število udeležencev (Rothwell in Kazanas 1994, 17–21).

Izvedba usposabljanja je predvsem zagotovitev pogojev in realizacija aktivnosti, načrtovanih v programu usposabljanja. Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. V podjetju je mogoče usposablјati zaposlene na njihovem delovnem mestu, medtem ko ti opravljajo svoje delo ali v posebnih prostorih, ki so opremljeni za tečaje in seminarje (povzeto po Treven 1998, 211).

Rothwell in Kazanas (1994, 22) poudarjata, da je za zagotavljanje preglednosti smiselno beležiti podatke o poteku izvajanja načrta usposabljanja. Evidenca naj bi vsebovala podatke o tem, kakšne vrste usposabljanja so bili deležni zaposleni, kdo jih je usposabljal, o času in kraju, metodi usposabljanja in zadovoljstvu zaposlenih s potekom usposabljanja.

Dejavnost usposabljanja se v podjetju učinkovito izvaja le, če se pri njenem oblikovanju uporabi sistemski pristop. Ta pristop zahteva od zaposlenih, ki so odgovorni za oblikovanje načrtov usposabljanja, da upoštevajo vse dejavnike in spremenljivke, ki lahko vplivajo na učenje. Na program usposabljanja za določeno delo v organizaciji lahko vplivajo dogodki, ki se pojavijo kjerkoli v podjetju ali v njegovem okolju. Pri oblikovanju takega programa je treba zato upoštevati vse morebitne dogodke in povezave, ki bi lahko vplivale na učenje (Treven 1998, 209–210).

2.3.2 Cilji usposabljanja

»Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, ki pomenijo v njej zaposleni delavci, da bi s tem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev« (Treven 1998, 208).

»Organizacije, predvsem tržne, se v okoliščinah povečane konkurence in tržne dinamike ter posledično pritiskov na produktivnost in hitrejšo odzivnost na spremembe, najbolj in najprej srečujejo s potrebo po dobro usposobljeni delovni sili, sposobni hitrega učenja, reagiranja ter prilagajanja« (Kopač, Trbanc 2004, 203).

Usposabljanje je sestavljeno iz načrtovanih programov, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in organizacijskih ravni. Rummler (1987, 218) pravi, da je primarni namen usposabljanja izboljšanje delovnega učinka posameznika in učinka organizacije. Lipičnik (1996, 106) pa meni, da gre pri usposabljanju za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko opravljal ali bolje opravljal svoje delo. Gre za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Usposabljanje je usmerjeno k reševanju

konkretnih težav v konkretnih organizacijskih okoliščinah, nanaša se na takojšnje izboljšanje uspešnosti posameznika in organizacije. Namen usposabljanja je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih, spremeniti njihova stališča in vedenje (Vukovič in Miglič 2006, 22).

»Interes delovne organizacije je predvsem ta, da z ustrezno organizacijo izobraževalnih aktivnosti dviga produktivnost in povečuje svoj dohodek. Zato obravnavamo vlaganja v izobraževanja kot investicijo podjetja. Glede na to, da mora biti vsaka investicija v podjetju utemeljena, je potrebno glede na specifične potrebe in razvojne načrte podjetja podrobno opredeliti in konkretizirati splošne smotre in cilje usposabljanja« (Jereb 1989, 45).

3 Delovna uspešnost

Delovna uspešnost je rezultat večih dejavnikov, predvsem pa stimulativne organizacije dela, povečevanja produktivnosti z vlaganjem v izobraževanje in razvoj zaposlenih, ki pa morajo biti motivirani. Podjetje uspeh zaposlenih spodbudi in nagradi in ne sme samo pričakovati, da bo uspeh maksimalen brez neke spodbude. Najboljša spodbuda v današnjih časi je finančna, vendar lahko tudi pohvala in občutek pripadnosti zelo veliko pripomoreta k večji delovni uspešnosti. Če ima zaposleni občutek, da brez njega stvar ne bi funkcionirala, bo več truda vložil v delo.

V tabeli 3.1 sem povzela nekaj ključnih opisov delovne uspešnosti različnih avtorjev. Kasneje se v svojem delu osredotočam predvsem na definicijo Grubana (2003), ki je podrobneje opisana v naslednjih poglavjih.

Tabela 3.1: Definicije delovne uspešnosti

Avtor:	Definicija:
Jurančič: (1995)	Rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev.
Gruban: (2003)	Delovna uspešnost je produkt zmožnosti in motivacije. Če je ena od obojega nič, je DU enaka nič.
Zupan: (2006b)	V model uspešnosti, poleg zmožnosti in motivacije, vključuje tudi ustrezne pogoje za delo. Poleg fizičnih pogojev (npr. razpoložljivost materiala in strojev, ugodne vremenske oz. klimatske razmere, kompletna delovna sredstva, ki morajo biti funkcionalna, ustrezni terminski plani, ustrezna opredelitev delovnih procesov itd.) je pomembna tudi ustrezna organizacijska klima oz. zadovoljstvo zaposlenih.
Lipičnik: (1996)	Pomeni predvsem zadovoljitev potreb, ki jih dosežemo preko dejavnosti in učinkovitosti delavcev v delovnem procesu.

3.1 Kaj je delovna uspešnost?

Z ugotavljanjem delovne uspešnosti lahko tudi spoznamo, kdo potrebuje dodatno izobraževanje in usposabljanje. Tako lahko delavce oblikujemo glede na potrebe delovnega procesa oziroma skladno s cilji organizacije. S tem pridobivamo njihove rezultate, povečujemo pa tudi pripadnost zaposlenih (Marzel 2000).

Delovna uspešnost (Jurančič 1995, 62) pomeni rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Ta rezultat je lahko izražen v naturalnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov delavcev, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je zlasti novo ustvarjena vrednost, je dohodek, s katerim se upoštevajo vsi posamezni, delni delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat se vrednostno izraža tudi z dobičkom. Večjo delovno uspešnost v delovnem procesu v enakih delovnih pogojih dosegajo tisti delavci, ki so za delo bolj usposobljeni in/ali motivirani. Razen teh subjektivnih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje večje delovne uspešnosti, je delovna uspešnost odvisna tudi od tehnologije, opremljenosti in organiziranosti delovnega procesa ter racionalnih dejavnikov.

V organizaciji je potrebno za vsako začetno aktivnost postaviti cilj, to pa je stanje, ki ga želimo doseči. Stanje, ki smo ga dosegli, in postavljen cilj se lahko ujemata ali pa tudi ne. Tako je lahko primerjava med doseženim in zastavljenim preprosto merilo ugotavljanja uspešnosti. Če so bili pri tem cilji natančno postavljeni, nimamo problemov z načini merjenja ter z natančnostjo spremljanja rezultatov. Sledimo le temeljnim skupinam kriterijev (Huber 1993, 284): 1.) delovni rezultati, 2.) osebne lastnosti, 3.) vedenje delavcev in 4.) njihova strokovnost.

Delo mora biti oblikovano tako, da je omogočen razvoj oz. napredovanje zaposlenega. Primerno oblikovanje dela po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Na večjo delovno uspešnost imajo zelo velik vpliv dobri medsebojni odnosi. V organizacijah si je potrebno prizadevati za večje zadovoljstvo delavcev in za to, da se izognemo njihovem nezadovoljstvu (Svetlik 1998).

Pri opredeljevanju in ocenjevanju delovne uspešnosti (DU) lahko izhajamo iz naslednje formule (Gruban 2003):

DU	=	ZMOŽNOST	X	MOTIVACIJA
(delovna uspešnost)		(znanja, sposobnosti, veščine, osebnostne lastnosti)		(hotenje – ni dovolj, da hoče nekaj narediti, vedeti mora predvsem, kaj naj dela in kako naj naredi)

S pojmom zmožnosti je povezan izraz efektivni storilnostni potencial. Efektivni storilnostni potencial je relativno konstanten del energije, ki jo je človek pripravljen potrošiti v delovnem procesu. Kakšen bo neposredni učinek te energije, pa je odvisno od (Jurman 1981, 48):

- sposobnosti, ki pokažejo, kaj človek zmore,
- znanj, ki pokažejo, kaj človek zna,
- motivacije, ki opredeljuje, zakaj človek hoče delati.

Delovna uspešnost je torej produkt zmožnosti in motivacije. Če je ena od obojega nič, je DU enaka nič (Gruban 2003). Delovna uspešnost torej kaže dejavnost oz. uspešnost in učinkovitost delavcev v delovnem procesu. Če manjka samo ena izmed omenjenih lastnosti, je človek reakcijsko »ohromljen«, kar pomeni, da aktivnosti ne zna izvesti, je ne more ali noče izvesti (Lipičnik 2002, 456).

V širšem smislu so osebnostne lastnosti vse človekove lastnosti, predvsem psihofizične sposobnosti, ki so pomembne na določenih delovnih mestih v delovni situaciji (odvisno od načinov in stilov vodenja). Zupanova (Zupan 2006b) v model uspešnosti, poleg zmožnosti in motivacije, vključuje tudi ustrezne pogoje za delo. Poleg fizičnih pogojev (npr. razpoložljivost materiala in strojev, ugodne vremenske oz. klimatske razmere, kompletna delovna sredstva, ki morajo biti funkcionalna, ustrezni terminski plani, ustrezna opredelitev delovnih procesov itd.) je pomembna tudi ustrezna organizacijska klima oz. zadovoljstvo zaposlenih. Spremljanje delovne uspešnosti je samo ena izmed faz v upravljanju delovne uspešnosti (Gruban 2003), ki poteka v krogu po korakih. Z opredelitvijo vloge se izrazijo bistvo, smoter in pomen delovnega mesta, sledi dogovor o nalogah, ciljnih in standardih, ki povedo, kaj in kako je potrebno nekaj narediti. Usmerjanje in motiviranje se dogaja skozi celotno opravljanje dela oz. izvajanje vloge. Delovna uspešnost se vseskozi spremlja, analizira in vrednoti (evalvacija). Gruban (2003) vključuje v upravljanje delovne uspešnosti

tudi izvedbo letnih razvojnih razgovorov, iz katerih se pripravijo in izvedejo razvojni načrti (ibidem).

Proces ugotavljanja uspešnosti je tako sistematični postopek evalvacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Lipičnik 1996, 96).

3.1.1 Uspešnost z vidika zaposlenega

DELOVNA USPEŠNOST NA RAVNI POSAMEZNIKA (DU) pomeni predvsem zadovoljitev potreb, ki jih dosežemo preko dejavnosti in učinkovitosti delavcev v delovnem procesu (Lipičnik 1996).

Delovna uspešnost na individualni ravni je najbolj neposredna in kot motivacijski dejavnik tudi najbolj učinkovita, saj je plača zaposlenega odvisna od njegove lastne uspešnosti (Jurančič 1995, 63). Ta deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti zaposlenega. Omenjeni motivacijski dejavnik je zelo neposreden, saj vodi zaposlenega k doseganju skupnih dogovorjenih ciljev (Prašnikar 1992, 291–301).

Na uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu vplivajo različni dejavniki, na katere lahko vpliva s svojo aktivnostjo (notranji dejavniki: motivacija za delo in usposobljenost), pa tudi taki, na katere ne more vplivati (zunanji dejavniki: tehnologija, organizacija, ipd.) (Jereb, 1992, 240). Pri dani tehnologiji in organizaciji dela je delovna uspešnost delavca odvisna predvsem od notranjih dejavnikov, torej od njegove usposobljenosti (znanja, veščine) in motivacije za delo. Delavec bo torej pri svojih nalogah uspešen, če jih zna (usposobljenost) in hoče (motiviranost) opraviti. Poleg teh dveh dejavnikov, ki sta za storilnost in uspešnost posameznika najbolj pomembna, pa lahko upoštevamo še dva sekundarna dejavnika, in sicer osebne lastnosti delavca in delovna situacija. Osebne lastnosti so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, ampak dajejo osebno obeležje sleherni človekovi reakciji. V širšem smislu so osebne lastnosti vse človekove lastnosti, tu pa mislimo predvsem na psihofizične sposobnosti, pomembne na nekaterih delovnih mestih. Drugi dejavnik je delovna situacija, ki je odvisna od načinov in stilov vodenja (Lipičnik 1996, 96).

Če predpostavimo, da delno povečamo učinek na delovno uspešnost preko izobraževanja zaposlenih, se pravi povečamo zmožnosti zaposlenih, jih opremimo z znanjem, ki jih uporabijo v praksi, potem je smiselno povečati tudi motivacijo zaposlenih. Če izhajamo iz

enačbe $\text{zmožnost}^* \times \text{motivacija} = \text{delovna uspešnost}$, potem dosežemo najboljši rezultat, če povečujemo hkrati zmožnosti in motivacijo.

3.1.2 Delovna uspešnost z vidika organizacije

O USPEŠNOSTI NA RAVNI ORGANIZACIJE, ki jo opredeljujem kot POSLOVNO USPEŠNOST (PU), govorimo tedaj, ko se dolgotrajno zagotavlja ustrezna akumulacija oprijemljivega (denarnega, fizičnega) in/ali neoprijemljivega (intelektualnega) kapitala, kadar je organizacija na tržišču prilagodljiva in ima ustrezne odnose z okoljem in javnostjo ter oblikuje klimo za razvoj svojih delavcev. Pogoj za uspešnost je učinkovitost, ki pa je nezadosten pogoj (Oblak 2004). Učinkovitost je nujni, a ne zadostni pogoj za poslovno uspešnost. Uspešnost je naravnana na presojanje dolgoročnih, učinkovitost pa na presojanje kratkoročnih rezultatov (Kramberger, Ilič in Kohont 2004).

Uspešnost je definirana kot rezultat v primerjavi s cilji (Lipičnik 1998, 420), kar pomeni, da je uspeh podjetja vezan na cilje, ki si jih zastavi, in rezultat, ki ga doseže pri doseganju zastavljenih ciljev. Ekonomska učinkovitost pomeni proizvesti dani obseg proizvodnje z minimalnimi stroški. Zato je ekonomska uspešnost podjetja smatrana kot zelo učinkovita izraba sredstev (proizvodnih faktorjev) za doseganje cilja oz vizije podjetja (Prašnikar & Debeljak 1998, 157).

Uspešnost naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje organizacije, v katere se vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem, pomenila naj bi stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje. S tega vidika lahko razumemo uspešnost tudi kot kvalitativno in dinamično merilo aktivnosti organizacije. Podjetje je tako lahko uspešno, če dosega postavljene cilje, hkrati pa neučinkovito, če pri tem posluje stroškovno neoptimalno (z izgubo), in obratno: lahko je učinkovito, če pri danih omejitvah maksimizira obseg proizvodnje oziroma dobiček, hkrati pa neuspešno, ker ne dosega postavljenih kompleksnih ciljev (Kramberger, Ilič in Kohont 2004, 80).

V organizaciji je potrebno za vsako aktivnost, ki se začne, postaviti cilje, to je stanje, ki ga želimo doseči. Dejavnost managementa je strukturirana tako, da se vedno najprej določi cilj³,

³ Cilj ni tisto zadnje (smoter, telos) ampak dejansko tisto prvo (počelo, arkhein), zaradi česar se vsa dejavnost sploh odvije (Turk, 2008).

ki ga je potrebno doseči, ta pa nato upravičuje vse drugo, in sicer tako za naprej kot za nazaj. Stanje, ki smo ga dosegli, in postavljen cilj se lahko ujemata ali pa tudi ne. Tako je lahko primerjava med doseženim in zastavljenim preprosto merilo ugotavljanja uspešnosti. V primeru, da so bili cilji natančno postavljeni, nimamo problemov z načini merjenja ter z natančnostjo spremljanja rezultatov. Potrebno je poudariti, da zgolj finančni cilji niso dovolj, saj za dolgoročno uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni. Dobiček in donosnost, ki sta dolgo veljala za najpomembnejši merili uspešnosti v novem okolju, nista več zadostna (Beatty 2003, 117). Po mojem mnenju danes podjetja ohranjajo konkurenčno prednost predvsem zaradi sistematičnega učenja, ustvarjalnosti in razvoja inovativnosti ter neprestanega razvoja kompetenc posameznika, tima in podjetja.

3.2 Opredelitev pojmov merjenje, ocenjevanje, presojanje in spremljanje delovne uspešnosti

Eno od pomembnih terminoloških vprašanj, povezanih z uspešnostjo, je tudi, kdaj govoriti o merjenju, ocenjevanju, presojanju uspešnosti oz. o čem drugem. Razlika med splošnim pomenom pojmov merjenja (angleško: measurement) in ocenjevanja (angleško evaluation) je v merilu, s katerim merimo oz. ocenjujemo. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju. V primeru, da orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju. Ocenjevanje je vedno subjektivno, medtem ko je merjenje praviloma objektivno, vendar ogroženo z vrsto dejavnikov (Rejc 2002, 27), npr. za vsa delovna mesta ni možno opredeliti merljivih kazalnikov, oz. tudi če lahko delovne rezultate merimo, so lahko koristi dosti manjše kot vloženi napor (dodatni stroški, dodaten čas, dodatno delo itd.), poleg tega količina kot merljiv kazalnik ni sam po sebi zadosten, saj mora biti količina vedno povezana s kakovostjo. Problem lahko predstavljajo tudi delavci, ki imajo prevelik vpliv na postavitev norme, ker lahko le-ta postane nerealno postavljena.

Vendar je ocenjevanje prav tako potrebno in pomembno, saj povsod (npr. pri učinkih izobraževanj in usposabljanj) še niso razvita dogovorno enotna merila in postopki merjenja (Možina in Jamšek 2002, 251). O ocenjevanju torej govorimo, ko nimamo orodja (natančno določena enota mere opazovanega pojava še ni dovolj, da bi govorili o merjenju). Podobno merjenje opredeli Turk (v Rejc 2002, 27), in sicer kot »ugotavljanje, koliko dogovorjenih enot kaj obsega«, medtem ko je zanj ocenjevanje »izražanje mnenja, sodbe o čem«. Ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo zlasti za tista opravila, katerih učinkov ne moremo natančno

izmeriti. Zato je zelo pomembna analiza delovnega mesta oz. podroben in natančen opis opravil na posameznem delovnem mestu. Tako je mnogo lažje določiti naloge zaposlenih in tudi opredeliti standarde uspešnosti, kar omogoča točnejše, s tem tudi stimulatивnejše in uspešnejše ocenjevanje delovne uspešnosti (Jereb 1992, 242). Pri ocenjevanju delovne uspešnosti bi lahko rekli, da spremljamo predvsem vedenja, s katerimi posamezniki ali katere skupine dosegajo določene rezultate. Tipična merila ocenjevanja delovne uspešnosti so npr. odnos do dela, odnos do sodelavcev, odnos do strank, inovativnost, kreativnost, prenos znanja na sodelavce itd.

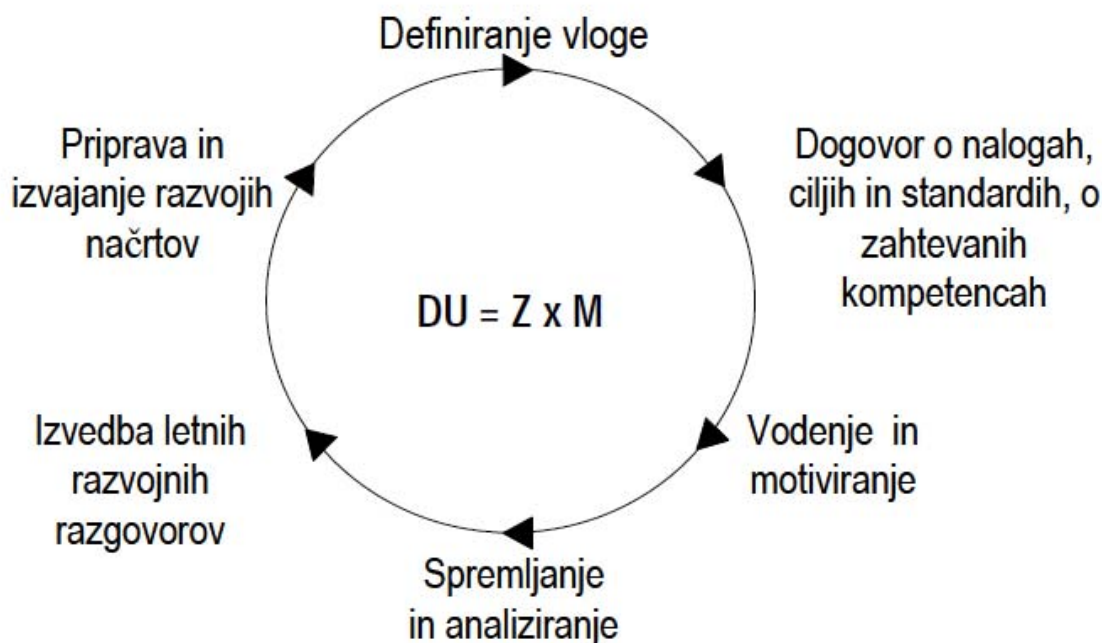
Povsem drugače razumemo presojanje. Medtem ko gre pri merjenju in ocenjevanju za način, kako oz. s katerim orodjem postopek izvedemo, je pri presojanju poudarek na vsebini. Presojanje je naknaden proces »tehtanja« tega, kar smo izmerili oz. ocenili, iz drugih, v okviru merjenja in ocenjevanja neupoštevanih vidikov (Rejc 2002, 27–28).

Spremljanje delovne uspešnosti je nenehen proces merjenja, ocenjevanja in presojanja uspešnosti s pomočjo izbranih finančnih in nefinančnih kazalnikov.

3.3 Proces ocenjevanja delovne uspešnosti

Za učinkovito spremljanje delovne uspešnosti v razvojnem smislu je potrebno vzpostaviti ustrezen model spremljanja delovne uspešnosti, ki temelji na načelih (Mohrman in drugi 1989, 28), tako kot ponazarja slika.

Slika 3.1: Model spremljanja delovne uspešnosti



Vir: Gruban (2003).

Model ocenjevanja delovne uspešnosti po Grubanu (2003) temelji na sledečih načelih:

1. praviloma so v model vključeni vsi zaposleni, vendar je potrebno izpostaviti predvsem vlogo vodij na vseh nivojih, potrebna je strokovna pomoč in podpora kadrovske službe, po potrebi tudi svetovanje zunanjih strokovnjakov,
2. model je sestavni del sistema ravnanja z zaposlenimi in mora prispevati k uresničevanju ciljev celotne organizacije,
3. zelo dobro je, če spoznanja in izkušnje, pridobljene med samim izvajanjem spremljanja delovne uspešnosti, predstavljajo osnovo za dograjevanje in izboljšanje modela,
4. model naj bi bil prilagodljiv, kar pomeni, da je prilagojen celotni organizaciji in zato je dobro, da so temeljni skupni elementi natančno opredeljeni in določeni, izven tega se dopušča prilagajanje posameznih elementov glede na specifičnost dela v posameznih delovnih sredinah,
5. zagotoviti je potrebno ustrezno vodenje in ravnanje vodij, kar dosežemo z ustreznim usposabljanjem, prav tako naj bi vodje razumeli, da zaposleni potrebujejo določen čas, da v celoti dojamejo koristi in obveznosti, ki izhajajo iz modela, in da takšnega sprejmejo.

Uspešno in učinkovito izvajanje modela je torej v veliki meri odvisno od vodij in od njihove ustrezne usposobljenosti. Proces spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti je lahko tudi proces, s pomočjo katerega pridemo do potrebnih podatkov o tem, ali smo za delo izbrali pravega človeka. Spremljanje delovne uspešnosti je neformalno vseskozi in povsod prisotno, četudi je zavestno ali nezavedno, subjektivno ali objektivno. Ocenjevati oz. meriti pomeni namreč določiti nečemu vrednost, kakovost, uporabnost, kar pa dejansko počenjamo vseskozi.

Pravila spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti, ki veljajo v določeni organizaciji, so lahko formalna in so zapisana ali pa tudi neformalna, stopnja formalnosti je odvisna tako od organizacijskih kot tudi nacionalnih karakteristik. Formaliziran model imajo predvsem individualistične kulture, bolj kolektivistične kulture poudarjajo neformalno spremljanje delovne uspešnosti (Groeschl 2003, 70). Ugotavljanje delovne uspešnosti ni enostaven proces, kar dokazuje vrsta različnih meril (tako objektivnih kot subjektivnih) in različnih metod (primerjalne metode, ocenjevalne lestvice, vedenjsko zasnovane lestvice).

Pogostost ocenjevanja je odvisna od dinamike delovnega procesa, delavcev samih ter tudi od tega, koliko časa ocenjevalci porabijo za to, da ocenijo delo. Najpogosteje se ocenjuje v časovnem obdobju 3 ali 6 mesecev, redkeje enega leta (Bainter in Johnson 1994, 84).

Spremljanje dela in uspešnosti zaposlenih naj bi potekala kontinuirano skozi vse leto oz. obdobje, ki ga ocenjujemo, saj le tako lahko dobimo dejanski vpogled v to, kako in kaj zaposleni dela. Delavci, ki vedo, da so pregledi uspešnosti reden in pomemben del njihovega dela, naj bi bili bolj samozavestni in imeli višjo delovno moralo kot tisti, pri katerih pregledi uspešnosti niso pomembni in jih organizirajo nepričakovano (Bainter in Johnson 1994, 85).

3.3.1 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na različnih instrumentih, s pomočjo katerih ocenimo delovno uspešnost posameznika. Pri tem izhajamo iz kriterijev, ki so značilni za posamezno delovno mesto ali funkcijo. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti največkrat primerjamo dejanske in pričakovane delovne rezultate. Na podlagi rezultatov take primerjave se vodja in sodelavec skupaj dogovorita, kaj naj bi se v bodoče spremenilo in kako bi, če je potrebno, izboljšala delovno uspešnost in kakovost dela (Jereb 1992, 241).

V praksi se uporablja množica različnih metod oz. tehnik za spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih. Katero bo organizacija uporabila, je odvisno predvsem od namena (npr. kot

osnova za nagrajevanje, osnova pri oblikovanju sistema razvoja kadrov itd.), stroškov razvoja in uporabe posamezne metode, objektivnost pridobljenih ocen ter zadovoljstvo uporabnikov (Groeschl 2003, 71).

3.3.2 Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti

Ločimo kvantitativne in kvalitativne kriterije. S prvimi lahko delovne rezultate merimo (neposredno ali posredno), medtem ko lahko na podlagi drugih rezultat le ocenimo. Pri ocenjevanju, če je le mogoče, uporabimo obe vrsti kriterijev. Pri spremljanju delovne uspešnosti, če je le mogoče, uporabimo obe vrsti meril. Naloge, ki jih je možno kvantificirati in na ta način meriti, opredelimo v obliki standarda ali individualno postavljenih ciljev že pred začetkom ocenjevalnega obdobja (Jereb 1992, 241).

Čim bolj je organizacija kompleksna in mora izpolnjevati vrsto različnih nalog, toliko več različnih in natančnejših meril mora uporabljati. Katero merilo je ključno, je odvisno od vpliva, ki ga ima na uspešnost izvedbe določene naloge. Merila so za uspeh nujno potrebna, saj ljudje le z določitvijo meril vedo, kaj od njih pričakujemo, in se lahko osredotočijo na ključna opravila. Merila so najkakovostnejše določena, če pri postavljanju sodelujejo izvajalci, ki se bodo po njih ravnali (Maddux 1992, 21).

Vse navedene kriterije lahko bolj podrobno opredelimo z ustreznimi podkriteriji. Prav tako lahko vsem kriterijem pripišemo enako težo ali pa jih, odvisno od področja ali zahtevnosti dela, različno ponderiramo. To je pomembno zaradi tega, ker je za določeno delovno mesto ali skupino delovnih mest kvaliteta dela bolj pomembna od gospodarnosti, odnos do dela bolj kot osebne lastnosti delavca. Do ustreznih razmerij med posameznimi elementi ocenjevanja pridemo ponavadi izkustveno ali na podlagi ekspertnih ocen (Jereb 1992, 242).

Za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo, odvisno od področja in zahtevnosti dela oz. delovnega mesta, naslednje temeljne skupine kriterijev: delovni rezultat, osebne lastnosti, vedenje delavcev in strokovnost (Schuler in Huber 1993, 285–286).

Delovni rezultat

S pomočjo delovnih rezultatov delavcev ugotavljamo, kaj so delavci dosegli ali proizvedli, in sicer s primerjavo med dogovorjenim in doseženim delovnim rezultatom. Pri tem lahko

upoštevamo na primer količino delovnega rezultata, kakovost delovnega rezultata ter gospodarnost pri delu.

Osebnostne lastnosti

Z osebnostnimi lastnostmi delavcev ocenjujemo lastnosti, ki jih delavci imajo, kot npr.: zanesljivost, zvestoba, sposobnost komuniciranja, sposobnost vodenja, zrelost itd. Težave pri tem merilu so pogoste, saj je opredeljevanje osebnostnih lastnosti zahtevno (Schuler in Huber 1993, 285–286).

Vedenje delavcev

Z vedenjem delavcev ocenjujemo, kaj delavci delajo in kakšen je njihov odnos do dela. Z njim opredelimo najbolj zaželeno vedenje delavca pri opravljanju delovnih nalog, npr. sodelovanje z drugimi delavci, samostojnost pri delu, iniciativnost, ustvarjalnost in podobno (Armstrong 1996, 193–194).

Strokovnost delavca

S strokovnostjo delavca spremljamo strokovno usposobljenost delavca, kot npr. strokovna znanja, strokovna praksa, posebna znanja. Tudi tu izhajamo iz opisa delovnih mest, pomembno pa je, da si s tem merilom lahko pomagamo pri nadaljnjem ocenjevanju razvojnih možnosti delavca, npr. za pridobitev poklica, izpopolnjevanje znanj in podobno (Jereb 1992, 242).

3.3.3 Tehnike ocenjevanja delovne uspešnost

Za ocenjevanje delovne uspešnosti se uporabljajo številne tehnike. Za katero tehniko se bo podjetje odločilo, je odvisno od namena ocenjevanja (podlaga za nagrajevanje, podlaga pri oblikovanju sistema razvoja kadrov). V podjetju naj bi upoštevali tudi stroške razvoja in uporabnost posamezne metode, objektivnost pridobljenih ocen ter zadovoljstvo uporabnikov sistema.

Ocenjevalci delovne uspešnosti zaposlenih so ponavadi njihovi vodje. Menim, da je smotrno, da vodja pri ocenjevanjih podrejenih med seboj primerja delovne rezultate delavcev, ki delajo na podobnih delovnih mestih in opravljajo približno enako zahtevno delo. Vsako ocenjevanje, tudi ocenjevanje delovne uspešnosti, temelji na določeni primerjavi. Za kakšno primerjavo se

bo vodja odločil, je odvisno od njegove presoje. Možnosti, ki jih ima pri tem, so (Jereb 1992, 243):

- Za medsebojno primerjavo delavcev ponavadi nimamo določenih povprečnih vrednosti, določenih kazalcev delovne uspešnosti. Šele pri samem primerjanju se pokaže, kaj je povprečno, podpovprečno ali nadpovprečno.
- Vodja sam pri sebi opredeli neko pričakovanje, ki ga ima v zvezi z delovnimi rezultati svojih sodelavcev. Pri tem primerja oz. ugotavlja, ali je posamezni delavec ta pričakovanja izpolnil ali ne.
- Če je delo normirano (količina, čas, kvaliteta), gre za oceno, ali je delavec postavljene norme dosegel ali ne.

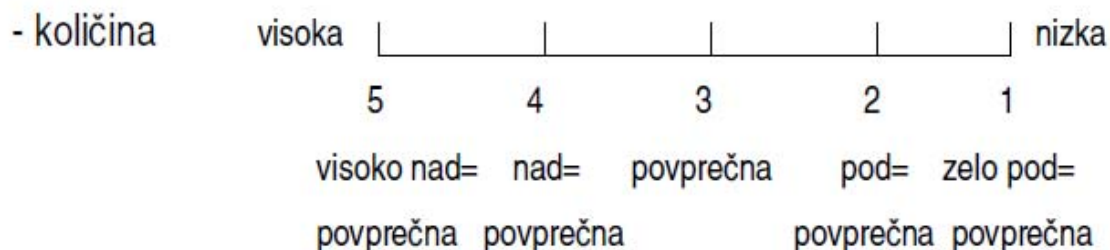
Najpogosteje v podjetjih uporabljajo naslednje sisteme za ocenjevanje delovne uspešnosti (Lipičnik 1996, 98): ocenjevalne lestvice, sisteme neposrednega primerjanja sisteme označevanja in letne razgovore.

Ocenjevanje s pomočjo ocenjevalnih lestvic

Delovno uspešnost najpogosteje ugotavljamo z ocenjevalnimi lestvicami. Služijo za ocenjevanje osebnostnih lastnosti, vedenja in delovnih rezultatov zaposlenih. Ločimo numerične, grafične in opisne ocenjevalne lestvice. Med seboj se razlikujejo glede na kriterije ocenjevanja, glede na število stopenj (običajno 3–5 stopenj) ter glede na način opisa posameznih stopenj.

Najbolj pogoste so grafične ocenjevalne lestvice, ki ocenjujejo predvsem osebnostne lastnosti in delovne rezultate delavcev. Ocenjevalec svojo sodbo o uspešnosti delavca po določenem kriteriju, označi na grafični osi. Ponavadi je to oštevilčena daljica, številke pa so lahko podane tudi opisno. Primer grafične ocenjevalne lestvice prikazuje slika.

Slika 3.2: Primer grafične ocenjevalne lestvice



Vir: Schuler, Huber (1993, 297).

Pri numeričnih ocenjevalnih lestvicah ocenjevalec s pomočjo lestvice, ki vsebuje številčne stopnje, oceni delavca z ustrežno stopnjo na lestvici (npr. imamo lestvico s stopnjami 1–5, 1 – zelo slaba kvaliteta, 5 – odlična kvaliteta). Za razliko od grafične ocenjevalne lestvice tukaj ocenjevalec ocene o delavcu NE prikaže na grafični osi.

Pri opisnem ocenjevanju je lestvica sestavljena iz opisov obnašanja, dobljenih z opisi delovnih mest. Vsaka lestvica seveda opisuje le en ocenjevalni kriterij. Ocenjevalec na lestvici izbere tisti opis, ki najbolj ustreza ugotovljeni uspešnosti delavca. S tem pa izbere tudi oceno uspešnosti delavca, ki je določena za vsak opis (glej sliko 3.5).

Slika 3.3: Opisna ocenjevalna lestvica

STOPNJA	OPIS STOPNJE
1. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je nizka, povezana z mnogimi napakami.
2. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je nekoliko večja, saj je manj napak.
3. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je srednja z nekaj napakami.
4. stopnja	Kvaliteta dela je relativno dobra, napake so v okviru pričakovanja.
5. stopnja	Kvaliteta dela je odlična, napak skoraj ni.

Vir: Lipičnik (1996, 99).

Letni razgovor

Letni razgovor je pogovor med vodjo in sodelavcem o njegovem delu v zadnjem letu, o doseganju pričakovanih rezultatov in postavljenih ciljev ter o načrtih in razvoju v prihodnjem enoletnem obdobju (Majcen 2001, 52). Pri letnem pogovoru pa ne gre le za ocenjevanje

zaposlenega, kjer ena stran sprašuje in druga odgovarja, temveč naj bi bil letni razgovor oblika sproščene komunikacije med vodjo in sodelavcem s poudarkom na zaupanju (Majcen 2001, 53). Z letnim pogovorom hočemo v prvi vrsti spodbuditi uspešnejše delo in sodelavca natančno obvestiti, kaj se od njega pričakuje. Ta pogovor je tudi sredstvo, s katerim dosežemo, da so vsi seznanjeni s skupnimi cilji, kajti le tako jih bodo lahko uspešno uresničevali (Latham in Kenneth 1994, 278). Letni razgovor nima nič skupnega z nasprotovanjem, pa tudi nič skupnega z družabnim kramljanjem. Veljal naj bi za bistveno komunikacijsko vez med dvema osebama, ki ju povezuje obojestranska korist (Maddux 1992, 71).

3.4 Cilji merjenja, ocenjevanja delovne uspešnosti

Spremljanje delovne uspešnosti temelji na domnevi, da so ljudje bolj motivirani za delo, če so jim v procesu poslovanja na voljo zadostne povratne informacije. Spremljanje delovne uspešnosti je priložnost, da se periodično vzpostavi komunikacija med osebo, ki delo naloži, in osebo, ki delo opravi. Ob tej priložnosti se oba tudi pogovorita, kaj pričakujeta drug od drugega in kako kvalitetno so se obojestranska pričakovanja tudi izpolnila (Maddux 1992, 12). Bernardin in Beatty (Bernardin in Beatty 1984, 8) sta aktivnosti na področju spremljanja delovne uspešnosti razdelila v dve večji skupini: aktivnosti v smislu povečanja delovne uspešnosti zaposlenih v podjetju (ustreznejše določanje zadolžitvev, dvig delovne učinkovitosti, osebni razvoj zaposlenih, spodbujanje boljših delovnih odnosov itd.) in naloge, ki služijo kot osnova za določene kadrovske aktivnosti (nagrajevanje, določanje deleža variabilne plače, degradacije itd.).

Delovna uspešnost, če nanjo gledamo kot na maksimalen delovni rezultat, je za zaposlene in organizacijo seveda cilj, vendar dandanes težko govorimo, da je to realen cilj zaposlenega, bolj kot ne, pa je cilj organizacije.

Po mojem mnenju je doseganje nadpovprečne delovne uspešnosti za zaposlenega sredstvo za doseg boljšega položaja oziroma neke nagrade, s čimer se mu poveča motivacija za delo. Vendar za tem ciljem po doseganju boljših rezultatov, dejansko stoji že vnaprej pripravljen cilj podjetja. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti želi podjetje motivirati zaposlene, da bi povečali svojo učinkovitost pri delu, kar privede do poslovne uspešnosti. Po drugi strani pa z uvedbo kategorije delovne uspešnosti dejansko v podjetju pridemo do nekega realnega stanja o tem, ali imamo na pravem mestu zaposlene prave ljudi. Če je delovna uspešnost napovprečna, je

stanje zadovoljivo, če pa določeni delavci dosegajo podpovprečno delovno uspešnost, nam to jasno pokaže, da potrebuje dodatno usposabljanje.

Temeljni cilj spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti je torej optimalna uskladitev vseh dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost in posledično vplivajo na razlikovanje v plači, na boljše in uspešnejše vodenje, na optimalno razporejanje delavcev na delovna mesta, na napredovanja zaposlenih ter na izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Galetič 1998, 661).

4 Motivacija

Motivacija je proces izzivanja, usmerjanja in uravnavanja človekove aktivnosti k cilju oziroma zadovoljitvi potrebe, ki je bila izvor motivacije (Marentič–Požarnik 1988, Razdevšek–Pučko 1999). Beseda motivacija⁴ izhaja iz besede motiv. Lipičnik (1998) razlaga motiv kot notranje stanje, ki naše vedenje in ravnanje usmerja k cilju. Po tej logiki sodeč je torej neke vrste aktivacijska energija za začetek dejanja. O motivaciji je mnogo napisanega, veliko je tudi definicij motivacije, ki pa se v svojem bistvu ne razlikujejo veliko. Vroom motivacijo opisuje kot »proces, ki narekuje ljudem in nižjim organizmom odločitve med vrsto možnosti, ki jih imajo na razpolago« (Vroom 1964, 45). V delovni situaciji delujejo poleg posameznikovih motivov, interesov, stališč in potreb, ki izhajajo iz zasebnega življenja, tudi gibal, ki so vezana na delovno situacijo. Tako lahko na motivacijo ljudi na delovnem mestu vplivajo npr. (Jurman 1981, 51): pohvale in graje, konfliktne situacije, tekmovanja in sodelovanja.

V psihologiji razlikujemo notranjo in zunanjo motivacijo (ekstrinzično in intrinzično) (Pečjak 1987, 176). Zunanja je odvisna od zunanjih dejavnikov, npr. nagrade in kazni, in je tesno povezana z zadovoljevanjem nagonov in ojačevanjem na podlagi pogojevanja. Takšni zunanji ojačevalci so vse vrste materialnih nagrad, posebno denar. Notranja motivacija pa se pojavlja neodvisno od zunanjih dejavnikov in je t.i. »notranja potreba po obvladovanju situacije in samousmerjanju v njej«. Značilen primer sta interes in radovednost.

4.1 Motivacijske teorije

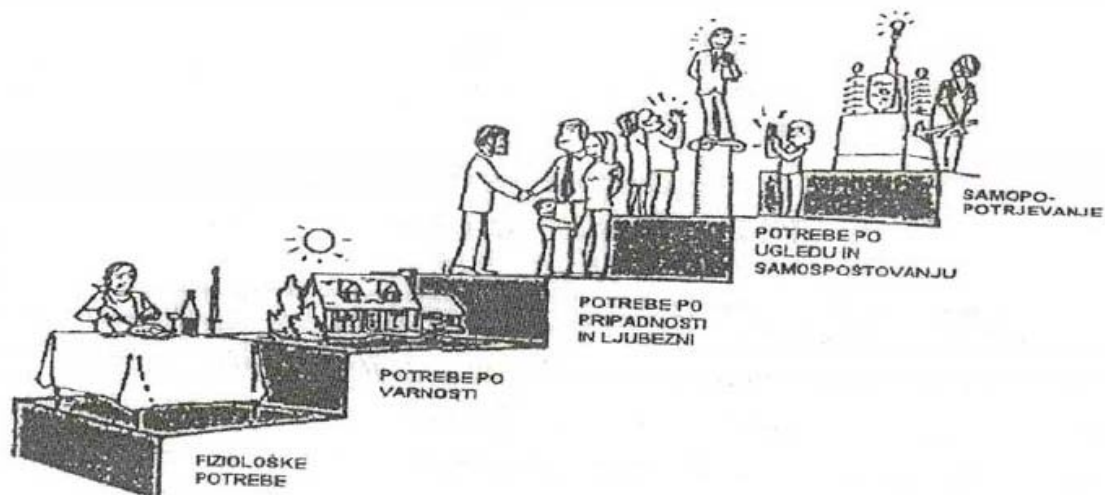
Pomembno vprašanje vodilnih v organizaciji je motivacija zaposlenih za izobraževanje. Razvilo se je več vrst teorij, ki skušajo razložiti človekov odnos do dela, do izobraževanja, zakaj človek dela in od česa je to odvisno. Nekatere teorije so nastajale več let ali desetletij. Strokovnjaki so jih razvrščali na različne načine, sama pa bom opisala le nekatere, ki se mi zdijo pomembne zaradi vpliva na posameznikovo motivacijo za izobraževanje.

⁴ V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je beseda motiv razložena kot nekaj, kar povzroča kako dejanje, nagib, spodbudo. Besedo motivirati pa razloži z vzpodbuditi, navdušiti koga (Slovar slovenskega knjižnega jezika, DZS, 1985: 850).

4.1.1 MASLOWOVA TEORIJA

Maslow (1987) je bil eden prvih, ki je utemeljil teorijo motivacije. Njegovo teorijo sestavljata dva koncepta: hierarhija potreb in pomembnost potreb. Primarne so biološke potrebe, katere mora človek zagotoviti, če želi preživeti. Druge potrebe si sledijo, kot kaže slika 4.1.

Slika 4.1: Piramida človeških potreb



Vir: Lipičnik (1997,162).

Maslow (1987) pravi, da zadovoljena »nižja« potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji »višjo« potrebo. Kakor hitro se zaradi prikrajšanja znova aktivira »nižja«, nekoč že zadovoljena potreba, se aktivirana »višja« potreba takoj deaktivira.

4.1.2 HERZBERGOVA TEORIJA

Imenuje se tudi dvofaktorska teorija. Satisfaktorji oziroma higieniki, kot jih imenuje, so vzdrževalni dejavniki, saj sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu (Lipičnik 1998).

Motivatorji vplivajo neposredno na produktivnost dela, medtem ko je higienikom prepuščena vloga, da preprečujejo upad morale in tako neposredno vplivajo na uspešnost.

Ugotovitve so privedle do razlikovanj med motivatorji in higieniki. Zaposleni bodo uspešni pri svojem delu, če bodo imeli več motivatorjev kot so: dobre medsebojne odnose, možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti ter njihove uporabe pri delu, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in raznolikost dela. Zadovoljni pa bodo, če bodo prisotni higieniki, primerni osebni dohodki, ustrezna organizacija dela, cenjeno delo, ustrezni vodje.

Po Herzbergu (1966), k zadovoljstvu z delom kakor tudi k učinkovitosti pri delu največ prispevajo možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu, samostojno razporejanje delovnega časa, nizek neposredni nadzor vodij in dobri delovni pogoji. Zanimiva je ugotovitev, da ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Na primer, denar je higienik pri visoko zadovoljenih osebnih potrebah, pri nizko zadovoljenih potrebah pa deluje kot motivator (Lipičnik 1998). Po Herzbergovi teoriji lahko zaposleni hkrati čuti zadovoljstvo z nekaterimi dejavniki in nezadovoljstvo z drugimi dejavniki pri delu. Zaposleni je lahko zadovoljen, ker so zadovoljeni npr. nekateri motivatorji (npr. njegovo delo ponuja izzive in je zanimivo) in hkrati nezadovoljen, ker niso zadovoljeni določeni higieniki (npr. delo mu ne daje varnosti). Tako je Herzberg razbil dotlej veljavno prepričanje tradicionalnih pogledov na zadovoljstvo pri delu.

4.1.3 VROOMOVA TEORIJA

Vroom (1964) si je pri oblikovanju modelov, s katerimi je razlagal posameznikovo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanj, pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco⁵, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem. Če cilj posameznika privlači, je valenca pozitivna. Če se posameznik želi cilju izogniti, je valenca negativna, če je posameznik do cilja ravnodušen, pa govorimo o ničelni valenci. O instrumentalnosti meni, da je to povezanost med dvema ciljema. Napredovanje ali izobraževanje je na primer za posameznika lahko le instrument, s katerim bo dosegel zastavljeni cilj – višjo plačo ali boljše delovno mesto. Pričakovanje pa naj bi pomenilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Posameznik naj bi pričakoval, da bo izobraževanje in napredovanje v našem primeru prineslo zanj tudi višjo plačo (Lipičnik 1998).

⁵ Psihološka vrednost predmeta, osebe ali pojava, ki se kaže kot njegova privlačnost ali odbojnost: negativna, pozitivna valenca/različne oblike imajo različne spominske valence (Abecednik.com).

4.1.4 FROMMOVA TEORIJA

Erich Fromm (1976) je dognal, da nekateri ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli (usmerjeni so v pridobivanje materialnih dobrin), drugi pa zato, ker bi radi nekaj bili (radi bi se uveljavili, dosegli večji ugled v družbi). Biti in imeti sta le dve skrajnosti na isti lestvici in se ne izključujeta, le da se eni ljudje nagibajo bolj k eni, drugi pa k drugi strani (Lipičnik 1998). Ene je lažje motivirati z materialnimi sredstvi, druge pa lažje pridobiti z nematerialnimi sredstvi. Če vemo, da posameznik želi nekaj postati, ga motiviramo z nematerialnimi nagradami, pohvalami, napredovanji na uglednejše delovno mesto, mu ponudimo možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Tiste, ki si želijo večjo materialno dobrino, pa motiviramo z materialnimi sredstvi v obliki denarnih ugodnosti, za vzpodbudo k izobraževanju pa jim ponudimo plačilo šolnine.

4.1.5 Odprava nezadovoljstva ne sproži zadovoljstva

Danes je res ogromno podjetij, ki poudarjajo, da je eden njihovih pomembnih ciljev, da ljudem zagotovijo zadovoljstvo pri delu. Kljub vsem takim in podobnim trditvam podjetij ter njihovim prizadevanjem za zadovoljstvo zaposlenih pri delu je le malo podjetij, v katerih bi se veliko njihovih zaposlenih samih opredelilo kot zadovoljne pri delu. Nemalokrat tudi slišimo trditve, da zaposlenih sploh ni mogoče zadovoljiti in da so vsi poskusi v to smer brez pomena. Kljub mnogim nasprotovanjem verjamem, da je tudi situacijo visokega nezadovoljstva pri delu mogoče odpraviti in se pohvaliti z doseženo visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, če se problema pravilno lotimo. Pomembno je razumeti, da zadovoljstva in nezadovoljstva ljudi ne usmerjajo isti dejavniki in da manj nezadovoljstva še ne pomeni več zadovoljstva in obratno. Vse to je ugotovil Herzberg (1966) že pred približno 60 leti! Četudi se to zdi povsem samoumevno, mnogo podjetij, ki si prizadevajo zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu, velikokrat spregleda to drobno, a usodno pomembno dejstvo.

Za kaj pravzaprav gre? Po mojem mnenju za preprosto logično in človeško napako, ki izvira iz preprostega dejstva, da podjetja vse prevečkrat še vedno razumemo kot (sicer zapletene) mehanizme, v katerih so jasne vzročno–posledične zveze, in ne kot zapletene sisteme, v katerih procese še dodatno zapleta dejstvo, da v njih sodelujejo različni ljudje z različnimi pričakovanji, različnimi izkušnjami in različnim doživljanjem.

Na kaj se najprej osredotoči vodilno osebje, ko ugotovi, da so zaposleni nezadovoljni, brez vneme, brez navdušenja, in bi radi namesto tega dosegli zadovoljstvo zaposlenih pri delu? Na

vzroke za nezadovoljstvo. Vprašajo se, zakaj so ljudje nezadovoljni, in če jim uspe odgovoriti na to vprašanje, če najdejo dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo, jih seveda poskušajo odpraviti, da bi s tem zagotovili zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Musek–Lešnik 2006). V nadaljevanju je še enkrat predstavljeno omenjeno razmišljanje za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih pri delu, ki je napačno:

če ugotovimo, kaj povzroča nezadovoljstvo

IN

če odpravimo te vzroke za nezadovoljstvo,



bodo ljudje zadovoljni!

Za nepozornega bralca je zgornje razmišljanje povsem pravilno in v njem ne bo našel napake. Žal se to dogaja tudi v podjetjih. In prav tak način razmišljanja je lahko eden od vzrokov, zakaj so podjetja neuspešna pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih pri delu (Musek–Lešnik 2006):

če ugotovimo, kaj povzroča nezadovoljstvo

IN

če odpravimo te vzroke za nezadovoljstvo,



bodo ljudje manj nezadovoljni!

Ko se podjetja spopadajo z vzroki nezadovoljstva, s tem vplivajo na nezadovoljstvo. Bolj kot so uspešna pri preprečevanju teh vzrokov, manj nezadovoljstva pri delu bo med zaposlenimi. Ne bo pa z odpravljanjem vzrokov za nezadovoljstvo, pa čeprav bo lahko to dejanje zelo uspešno, več zadovoljstva. Zadovoljstvo je preprosto druga dimenzija. Tisto, kar podjetja iščejo – navdušenje, vnema, energičnost, ponos, zvestoba, predanost, čustvena vpletenost – so stvari iz neke druge dimenzije, kot je tista, ki jo pogosto zdravijo.

Edina prava pot k tistemu, kar toliko podjetij in managerjev pogreša pri svojih ljudeh, zadovoljstvo, je usklajeno povezovanje prizadevanj na obeh dimenzijah. Preprečevanje nezadovoljstva pri delu je treba nujno dopolniti in nadgraditi s spodbujanjem tistega, kar prispeva k zadovoljstvu zaposlenih pri delu (Musek–Lešnik 2006).

4.1.6 Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Lipičnik 2002, 487). Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna ali variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, osebni razvoj) ter sistem nagrajevanja uspešnosti. Sistem nagrajevanja v nekem podjetju mora temeljiti na osnovi strateških načel podjetja. Upošteval naj bi okolje, zakonske možnosti ter preference zaposlenih. Temu naj bi podjetje prilagodilo politiko nagrajevanja, ki naj bi bila notranje skladna, zunanje konkurenčna, spodbujala naj bi k čim večjemu prispevku posameznika, morala pa bi vsebovati ustrezne načine za izvedbo. Zaposlene je mogoče stimulirati z nagrajevanjem za doseganje večje nadpovprečne učinkovitosti, kakovosti, inovativnosti in odzivnosti do strank. Na primer, plačilo zaposlenega se lahko navezuje na zastavljene cilje glede doseganja kakovosti in produktivnosti. Če delavec doseže cilj, to pomeni, da se zmanjšajo stroški podjetja in poveča zadovoljstvo strank, oboje pa vpliva na povečanje donosnosti vloženih sredstev podjetja. Iz tega sledi, da je vsekakor najprej potrebno maksimirati donosnost, da je na njeni osnovi možno zadostiti tudi drugim zahtevam, torej nagrajevanju zaposlenih. Sistem nagrajevanja in politiko oblikovanja plač podjetja oblikujejo na podlagi svoje poslovne strategije (Močnik 2005, 232).

Delodajalec v pogodbi o zaposlitvi določi osnovno plačo s plačilnim razredom, ki predstavlja količnik delovnega mesta, ter s pripadajočim zneskom osnovne plače.

Plača je sestavljena iz: osnovne plače, dodatkov (za delovno dobo, delo v posebnih pogojih, opravljanje občasnih dodatnih in nujnih del, za nadomeščanje), delovne uspešnosti in poslovne uspešnosti.

Osnovna plača, ki izhaja iz delovnega mesta, se na osnovi strokovne usposobljenosti in delovne uspešnosti delavca lahko poveča za največ osem plačilnih razredov. Delavec, ki

izpolnjuje pogoje za napredovanje, napreduje praviloma za en plačilni razred in praviloma po preteku treh let od zadnjega napredovanja.

Kako zaposlene spodbuditi k določenemu, zelenemu načinu vedenja in dela, podjetje opredeli s sistemi nagrajevanja. Slednji so hkrati tudi del zaposlitvene pogodbe in določajo naravo odnosov med zaposlenimi in delodajalci. Če so učinkoviti, niso le orodje za podeljevanje denarja zaposlenim, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Ti sistemi so bistveni tako za zaposlene kot za podjetje. Zaposleni želijo večinoma takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal ustrezen zaslužek za dobro opravljeno delo ter prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja. Na drugi strani želi podjetje vplivati na uspešnost poslovanja z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih (Zupan 2001, 118).

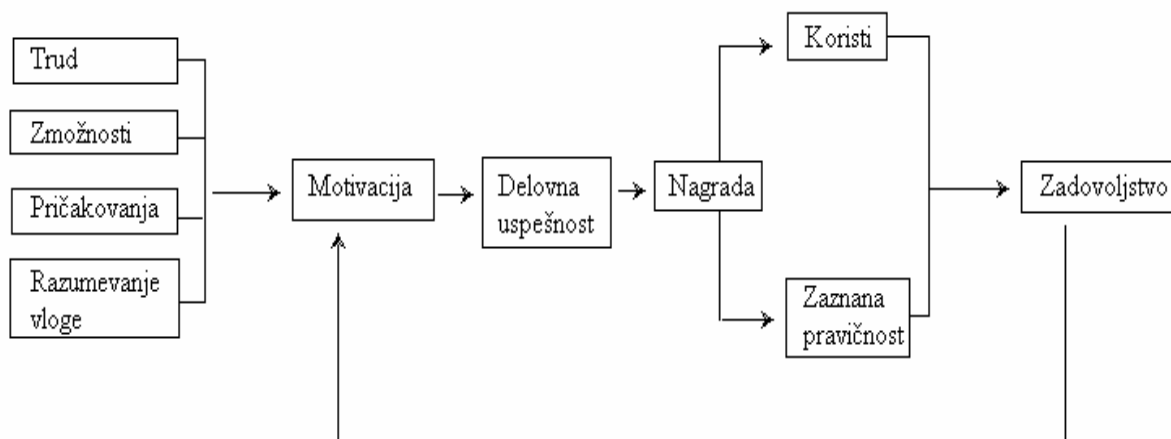
Model povezave med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih pri delu predpostavlja, da posameznikovo zadovoljstvo pri delu, ki je posledica zaznanih koristi in pravičnosti nagrade za delovne rezultate posameznika, lahko vpliva na njegovo motivacijo.

Kot vidimo iz modela (Slika 4.2), vplivajo na motivacijo tudi drugi pomembni dejavniki: trud, zmožnosti, pričakovanja in razumevanje vloge (kako dobro posameznik razume svoje delo, delovne naloge). Torej zadovoljstvo pri delu ni edini dejavnik, ki ima vpliv na motivacijo, je pa lahko eden od njih (Armstrong 1991, 169–170).

Menim, da če zadovoljstvo zaposlenega pri delu vpliva na njegovo motivacijo za delo, lahko rečemo, da zadovoljstvo pri delu posredno prek motivacije lahko vpliva na povečano delavno uspešnost. Seveda pa je končni rezultat odvisen tudi od tega, koliko truda posameznik dejansko vложи v izvajanje zadane naloge, ali ima potrebne zmožnosti, ki omogočajo, da nalogo lahko opravi, kakšna so posameznikova pričakovanja ter kako dobro posameznik razume svojo vlogo in naloge, ki so mu zadane.

Slika 4.2. prikazuje kakšna je korelacija med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Slika 4.2: Model povezave med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu



Vir: Armstrong (1991, 170).

Problem in pomembnost poznavanja motivacijskih dejavnikov poudarja tudi naslednji sestavek: »Kako sploh motivirati ljudi, ki se vedejo po svojih lastnih spoznanjih in vrednotah, ne delajo »napak«, pa vseeno zasledujejo čisto druge cilje? Kako tu motivirati? Lahko se dogovoriš za jasne cilje in nagrade kot posledico. Toda, kar enemu pomeni čudovito nagrado, ima drugi za nekaj postranskega« (Kutzchenbach 2000, 44).

Torej je za uspešno motiviranje delavcev potrebno vsaj do neke mere poznati, kateri dejavniki jih motivirajo.

4.2 Motiviranje v organizaciji

Organizacije želijo spodbujati delavca, da zadovoljuje svoje potrebe skozi delo v tej organizaciji s sistemom motivacije in spodbudami, ki ga je ta organizacija razvila. Organizacijo si predstavljamo kot neke vrste okolje, ki skupaj z zaposlenimi tvori sistem, v katerem se odvijajo različni procesi. Eden teh je tudi motivacijski proces, ki je umeščen v organizacijsko okolje in na katerega vpliva več dejavnikov, s katerimi lahko organizacija bolj ali manj manipulira.

Primer klasifikacije teh dejavnikov je tabela 4.3., ki jih deli na tri glavne skupine.

Slika 4.3: Dejavniki v motivacijskem procesu v organizacijskem okolju

Karakteristike posameznika	Karakteristike dela	Karakteristike delovnega okolja
1. <u>Interesi</u> 2. <u>Odnos</u> do samega sebe do dela do posameznih delovnih situacij 3. <u>Potrebe</u> varnost družba dosežki	vrste intrinzičnih nagrad stopnja avtonomije količina povratnih informacij o dosežkih stopnja raznolikosti dela	1. <u>Neposredno delovno okolje</u> sodelavci nadzorniki 2. <u>Aktivnosti organizacije</u> sistem nagrajevanja praksa pri nagrajevanju individulano nagrajevanje organizacijska klima

Vir: Steers & Porter (1987, 21).

Vsaka od treh skupin predstavlja eno od ravni organizacijskega sistema, začenši pri posamezniku kot najmanjšemu delu organizacije, vse do delovnega okolja kot najširši ravni. Karakteristike posameznika se dotikajo delavčeve osebnosti in njegovega obnašanja na delovnem mestu. Ta raven dejavnikov je še posebej pomembna pri motivaciji, ker je to glavni vir intrinzične motivacije, posamezniki pa so si med seboj precej različni. »Zato je na tem mestu naloga organizacije biti predvsem pozoren na različnost njenih zaposlenih, njihova pričakovanja v zvezi z delovnim mestom, njihove interese ter vrednote in jih skušati čimbolj vkorporirati v vrednote same organizacije« (Steer & Porter 1987, 21). Mislimo, da je ta nivo dejavnikov lahko tudi izhodiščna točka za nadaljnje oblikovanje motivacijskega sistema, ki je prilagojen posameznikovim interesom in pričakovanjem. Karakteristike dela so zelo pomembne kot motivacijski dejavnik, saj menimo, da je vrsta dela tista točka, kjer se srečata posameznikova osebnost in njegove sposobnosti ter organizacija s svojimi potrebami po delu. Karakteristike dela, kot so raznolikost dela, stopnja avtonomije, povratne informacije o

dosežkih vplivajo na motivacijski proces, saj pridejo nasproti posameznikovim pričakovanjem v zvezi z delom, kar pomeni, da so v veliki meri odvisne od njega.

Karakteristike delovnega okolja so najlažje obvladljive, saj gre tu predvsem za sistem nagrajevanja delavcev, njihove plače, bonuse itd., vendar se je treba zavedati, da imajo te aktivnosti precej kratkotrajen efekt (Steers & Porter 1987). Poleg tega je pomembna organizacijska klima, torej splošno družbeno okolje v organizaciji, kot tudi odnosi z nadrejenimi, ki naj bi spet odgovarjali na posameznikove potrebe po integraciji, varnosti ali priznanju.

Nedenarno motiviranje, ki je predmet naše raziskave, lahko pokriva vse tri nivoje dejavnikov, kar pomeni, da lahko z nedenarnimi vzpodbudami vplivamo na večino izmed vseh treh nivojev dejavnikov in jih spreminjamo v prid motivacije zaposlenih. Vsi trije nivoji so med seboj tesno povezani, zato je verjetno smiselno vplivati celostno oziroma sistemsko (Steers & Porter 1987).

Tako na primer lahko na individualni ravni spremenimo delavčev odnos do dela ali njegove interese z večjo stopnjo avtonomije, kar pomeni, da je treba izboljšati odnose z nadrejenimi in sodelavci ter poskrbeti za dobro organizacijsko klimo. Namen uporabe tabele 2.4.1 je pokazati, kako globok učinek ima lahko nedenarno motiviranje za razliko od denarnega, ki je glede na tabelo le majhen odstotek dejavnikov, kateri vplivajo na motivacijski proces. Zaključimo lahko s trditvijo, da je nedenarna motivacija kompleksen sistem dejavnosti, ki preko nedenarnih vzpodbud lahko spremeni večino dejavnikov motivacije v organizaciji in vpliva tako na ekstrinzično kot intrinzično motivacijo posameznika.

5 Empirični del-analiza stanja učinkov izobraževanja na delovno uspešnost

5.1 Pošte Slovenija – opis študije primera

Namen tega poglavja je predvsem ugotavljanje dejanskega stanja izobraževanja, usposabljanja za pismonoše ter posledično vpliva na delovno uspešnost. Poleg usposabljanja bom dala poudarek tudi motivaciji za zaposlene. Ugotavljala bom predvsem, če v Pošti Slovenija drži formula delovna uspešnost = zmožnost x motivacija, poiskala prednosti in slabosti vseh treh omenjenih kategorij ter skušala nakazati načine, kako zmanjšati pomanjkljivosti pri usposabljanju in kako povečati motivacijo za delo, da bi bila delovna uspešnost zaposlenih maksimalna oziroma vsaj večja, kot je sedaj.

Glede na stanje že obstoječih rezultatov organizacijske klime za leto 2007 bom prikazala predvsem področja, ki so kritična, kar pomeni, da so bile kategorije najslabše ocenjene. Podala bom tudi možne rešitve problema. Nato bom prikazala tudi rezultate analize izobraževanj po poslovnih enotah. Opravila sem tudi intervju s pismonoši, upravnikom in kadrovnico, z namenom da dobim hierarhičen pogled na stanje izobraževanja. Najprej sem intervjuvala pismonošo, ki je ravno opravil strokovni izpit, ter nekoga, ki je že nekaj časa zaposlen na Pošti, nato pa še nekoga tik pred pokojem ter upravnika, ki je odgovoren za ocenjevanje delovne uspešnosti, saj on vidi zadeve malo drugače. Poleg tega sem zajela še vidik organizacije, ki ga je podala kadrovnica PE Kranj.

Najprej bom opisala Pošto Slovenije kot delodajalca, ki v mojem primeru skrbi za usposabljanja, motivacijsko pa vpliva na uspeh zaposlenih pri delu. Sledi podroben opis, ker želim, da bralec dobi pogled na okolje, v katerem delujejo zaposleni.

5.2 Opis Pošte Slovenija

5.2.1 Dejavnost

Primarna dejavnost Pošte Slovenije je dejavnost javne pošte. Dejavnost javne pošte obsega sprejemanje in zbiranje pisemskih in paketnih pošiljk, razporejanje pisemskih in paketnih pošiljk ter prevoz in dostavo pisemskih in paketnih pošiljk.

Pošta Slovenije za svoj obstoj opravlja še druge dejavnosti, določene z Aktom o ustanovitvi družbe Pošta Slovenije d. o. o. (Pošta Slovenije 2007, 16).

5.2.2 Organiziranost

Pošta Slovenije je v letu 2007 imela devet poslovnih enot, in sicer Celje, Koper, Kranj, Ljubljana, Poštni logistični center Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto ter strokovne službe družbe.

Za strokovna področja so v strokovnih službah družbe oblikovani naslednji sektorji: Sektor za logistiko, Sektor za trženje, Kadrovsko–pravni sektor, Sektor za računovodstvo, Sektor za finance, Sektor za mednarodne odnose, Sektor za investicije in nabavo ter Sektor za informatiko.

5.2.3 Opis delovnega mesta pismonoše

Delo pismonoše je raznoliko in vključuje številna delovna področja. Najprej si razvrsti navadno pošto, prevzame knjižene pošiljke in jih vpiše v dostavne evidence. Prevzame nakaznice in druge denarne listine, na osnovi katerih opravi izplačilo denarja uporabniku. Dostavo opravi peš, s kolesom, z mopedom ali avtomobilom. Na terenu izvaja: dostavo poštnih pošiljk, telegramov, izplačuje nakaznice, prodaja znamke, poštno vrednotnice idr. V dostavnem področju sprejema pošiljke (poštne pošiljke, položnice, čeke itd.), pobira časopisne naročnine in opravlja druge pogodbene storitve ter prazni poštno nabiralnike. Zbira želje in potrebe uporabnikov in o tem seznanja upravnika pošte ali kontrolorja. Po vrnitvi z dostave, opremi in odda nevročene pošiljke, opravi obračun v zvezi z denarnimi pošiljkami, knjiženimi pošiljkami, ki so bile prevzete za dostavo, preda pošiljke in denar (Uradno glasilo Pošte Slovenije, izredna številka, 2003, 10).

Glede na moja spoznanja je pismonoša oseba, ki opravlja ta poklic v nekem okolju, pod določenimi pogoji, da bi konec meseca dosegel čimboljši rezultat, ki mu pomeni ohranjanje delovnega mesta ter plačilo. Trud pri delu pa je tisto, kar določa uspešne zaposlene od manj uspešnih.

5.3 Ocenjevanje delovne uspešnost v Pošti Slovenije

Za vse zaposlene v Pošti Slovenije velja sistem napredovanja in ocenjevanja delovne uspešnosti po kolektivni pogodbi PS. Zaposleni lahko napreduje vsaka tri leta, delovna uspešnost je rezultat dela vsakega zaposlenega, ki se ocenjuje polletno. Če povzamem: osnovna plača se lahko poveča za 8 plačilnih razredov in vsako napredovanje (na tri leta) prinese 5 % višji količnik od količnika osnovne plače. Delovno mesto pismonoše je v III. tarifnem razredu, šifra del. mesta 3151, delovna uspešnost pa se ocenjuje dvakrat na leto.

Osnova za ocenjevanje delovne uspešnosti so: gospodarnost, kakovost in obseg opravljenega dela. Pri tem se delovna uspešnost delavca ocenjuje celovito z naslednjimi merili (Pošta Slovenije 2007, 19):

- opravljena količina dela,
- pravočasnost in kakovost opravljenega dela,
- gospodarno ravnanje z delovnimi sredstvi in drugim materialom,
- odnos do strank in sodelavcev,
- opravljanje dodatnih nalog izven delovnega časa in delovnega področja,
- vpliv na doseganje boljših rezultatov,
- izboljševanje delovnih postopkov,
- urejenost in organiziranost lastnega dela in dela drugih itd.

Oceno individualne uspešnosti delavca ocenjevalec izračuna z vrednotenjem izbranih petih kriterijev. Ti kriteriji so za različna delovna mesta različni. Seznam kriterijev je povzet po Navodilu za ocenjevanje delovne uspešnosti (Kolektivna pogodba Pošte Slovenije, 35. člen). Kriteriji za ocenjevanje pismonoš so sledeči:

- opravljena količina dela,
- pravočasnost in kakovost opravljenega dela: napake pri delu, upoštevanje navodil in okrožnic itd,
- gospodarno ravnanje z delovnimi sredstvi in drugim materialom: skrb za prevozna sredstva in delovne pripomočke, poškodbe vozil, ravnanje s pošiljkami itd,
- odnos do strank in sodelavcev: pritožbe in pohvale strank itd,
- vpliv na doseganje boljših rezultatov: prodaja trgovskega blaga, sprejem pošiljk na terenu itd.

Ocenjevalec mora za ocenjevanje zmeraj uporabiti prve tri kriterije. Druga dva pa izbere po svoji presoji glede na vrsto in posebnost dela. Lahko doda tudi druge, s katerimi se bo izražala posebnost dela delavca. Nato vsako izbrano merilo, razen količine dela, ovrednoti in ji dodeli oceno, katere vrednost je na intervalu od 1 do 10. Pri tem imajo posamezne ocene naslednji pomen, kot kaže tabela 5.1.

Tabela 5.1: Pomen ocenjevanja točk pri ocenjevanju petih kriterijev

Stopnja	Število točk	Pomen
Manj uspešno	Od 1 do 3 točke	Rezultati so pod pričakovanji
Uspešno	Od 4 do 7 točk	Rezultati so v skladu s pričakovanji
Zalo uspešno	Od 8 do 10 točk	Rezultati so nad pričakovanji

Vir: Šoštarič (2004a, 2).

Ocenjevalec je dolžan napisati kratko utemeljitev ocene pri vsakem posameznem merilu. To je pomembno, saj se tako zagotovi, da se ocenjevalec resnično posveti vsakemu delavcu in vsakemu kriteriju. Če hoče delavec vedeti, zakaj je dobil takšno oceno, lahko pri ustrezni uslužbenki v kadrovskem oddelku zahteva vpogled v te komentarje oziroma obrazložitve ocene. Tako točno ve, zakaj je dobil določeno oceno in jo lahko na podlagi tega v bodoče spremeni, saj lahko odpravi pomanjkljivosti, ki so bile krive, da je bila ocena takšna, kot je bila.

Kot sem že omenila, mora ocenjevalec vsakemu kriteriju dodeliti vrednost od 1 do 10. To pomeni, da lahko vsak zaposleni pri ocenjevanju delovne uspešnosti doseže maksimalno 50 točk. Ta ocena je vplivala na variabilni del plače različno, saj so ta vpliv od uvedbe tega načina ocenjevanja 1.9.2003 večkrat spreminjali. Načeloma pa velja, če pismonoša dobi pri ocenjevanju delovne uspešnosti več kot 20 točk, napreduje ter njegov količnik delovne uspešnosti znaša 1,00.

Motiviranost zaposlenih so v kadrovsko–pravnem sektorju vzpodbujali z že omenjenim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti, ki lahko vpliva na višino plače v višini + ali – 10 odstotkov. Na osnovi selektivnih kriterijev iz kolektivne pogodbe je v lanskem letu napredovalo 14,9 % vseh zaposlenih. Denarne nagrade so bile izplačane za prodajne in tržne uspehe (zajeti tudi pismonoše). Izplačane so bile tudi nagrade za uspešno delo na projektih in nagrade najuspešnejšim upravnikom pošt. Iz naslova poslovne uspešnosti so zaposleni v

povprečju prejeli 30,2 odstotka povprečne bruto plače v Pošti Slovenije v letu 2007 (Letno poročilo PS 2009).

5.4 Analiza prednosti in slabosti sistema ocenjevanja

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki so ga uvedli 1.9.2003, je po mojem mnenju omogočil kvalitetnejše ocenjevanje zaposlenih. Po starem sistemu so ocenjevalci zaposlenemu določili le oceno za skupno delo in niso posebej ocenjevali posameznih kriterijev. Tudi ocene ni bilo potrebno pisno utemeljiti, tako da zaposleni ni mogel dobiti odgovora na vprašanje: »Zakaj takšna ocena?« To je pomembno, saj če želi delavec izboljšati svoje delovne dosežke, mora natančno vedeti, na katerih področjih je delo opravil nadpovprečno, na katerih področjih je delo opravil zadovoljivo in na katerih kvaliteta dela ni zadostna za kvalitetno opravljanje storitev. Po novem načinu ocenjevanja je ocenjevalec dolžan podati pisno utemeljitev ocene, ki jo lahko zaposleni tudi vidi in tako dobi povratno informacijo. Ocenjevalec tudi ne poda samo skupne ocene, ampak zaposlenega oceni na podlagi petih različnih kriterijev. Seštevek ocen teh kriterijev je končna ocena delovne uspešnosti zaposlenega. Zato menim, da je nov način ocenjevanja delovne uspešnosti bolj kvaliteten in s tem bolj primeren.

Ocenjevalno obdobje traja šest mesecev. Mislim, da bi bilo dobro, da bi to obdobje skrajšali, saj če narediš določeno napako, boš zaradi nje prejemal šest mesecev nižjo plačo. Menim, da je sistem zaradi tega manj fleksibilen, saj se na spremembe odziva s šest mesečnim zamikom, kar lahko pri delavcu povzroči zmanjšanje motivacije, saj se lahko odloči, da bo v zadnjih dveh mesecih delo opravljal dobro in tako pri ocenjevalcu pustil dober vtis. Ostalo obdobje pa se ne bo maksimalno trudil. Zavedam se tudi, da bi zmanjšanje časovnega obdobja prineslo dodatno obremenitev za vse ocenjevalce in kadrovske oddelek, ki imajo že zelo natrpan delovnik.

Dobra stran tega sistema je v tem, da delavec, ki so mu znižali ocenitev in s tem tudi plačo, to dolgo čuti in se tako v naslednjem obdobju bolj potrudi, da se to ne bi več zgodilo, torej je delavec po slabši ocenitvi, in z znižanjem plače bolj motiviran. Po pogovoru z nekaterimi ocenjevalci sem zasledila še en problem. Moti jih nizka meja dovoljenega povprečja: ocenjevalci zaposlenemu dodelijo oceno nižjo kot 1,00, ki pomeni znižanje plače, le takrat, ko naredi večjo napako. Zato lahko dodelijo ostalim delavcem v povprečju le oceno 1,00, saj lahko pri povprečju 1,007 na organizacijsko enoto le vsakega desetega zaposlenega ocenijo z

oceno 1,05. V kolektivu z desetimi zaposlenimi si ponavadi več kot samo en zaposlen zasluži oceno 1,5 ali pa celo 1,10. Menim, da je tukaj problem delno v ocenjevalcih, saj ti nočejo dajati nizkih ocen, če to ni res potrebno in tako ne morejo nagraditi tistih, ki si to res zaslužijo. Zato kvalitetnim delavcem pada raven motiviranosti, saj so enako ocenjeni kot povprečni delavci. Menim, da bi tukaj moralo v način ocenjevanja poseči vodstvo. Ocenjevalce bi morali spodbujati k večji raznolikosti ocen delovne uspešnosti.

Menim, da so v podjetju z novim načinom ocenjevanja delovne uspešnosti naredili velik korak naprej in tako dosegli, da so ocene mnogo realnejše in premišljeno dodeljene. Vendar pa so se v podjetju zavedali, da bo potrebno ta sistem v prihodnosti še spremeniti. Lahko bi odpravili zgoraj naštetе probleme, pomembno pa je tudi dejstvo, da delavec dobi povratno informacijo samo iz enega vira – od svojega nadrejenega. Zato bi morali razmisliti o možnosti, da bi v prihodnosti pri oceni delovne uspešnosti upoštevali tudi mnenje oziroma oceno sodelavcev in strank.

Glede na vedno večji napor in obremenitve bi bilo smiselno urediti tudi sistem motiviranja z uvedbo letnih razgovorov, kjer se lahko zaposleni tudi informirajo o vseh internih zadevah podjetja. Po opravljeni raziskavi organizacijske klime za leto 2007 so v Pošti Slovenije v letu 2008 prvič uvedli letni razgovor, ravno zaradi rezultatov merjenja organizacijske klime, ki jih navajam v naslednjem poglavju.

5.5 Rezultati merjenja organizacijske klime v Pošti Slovenije

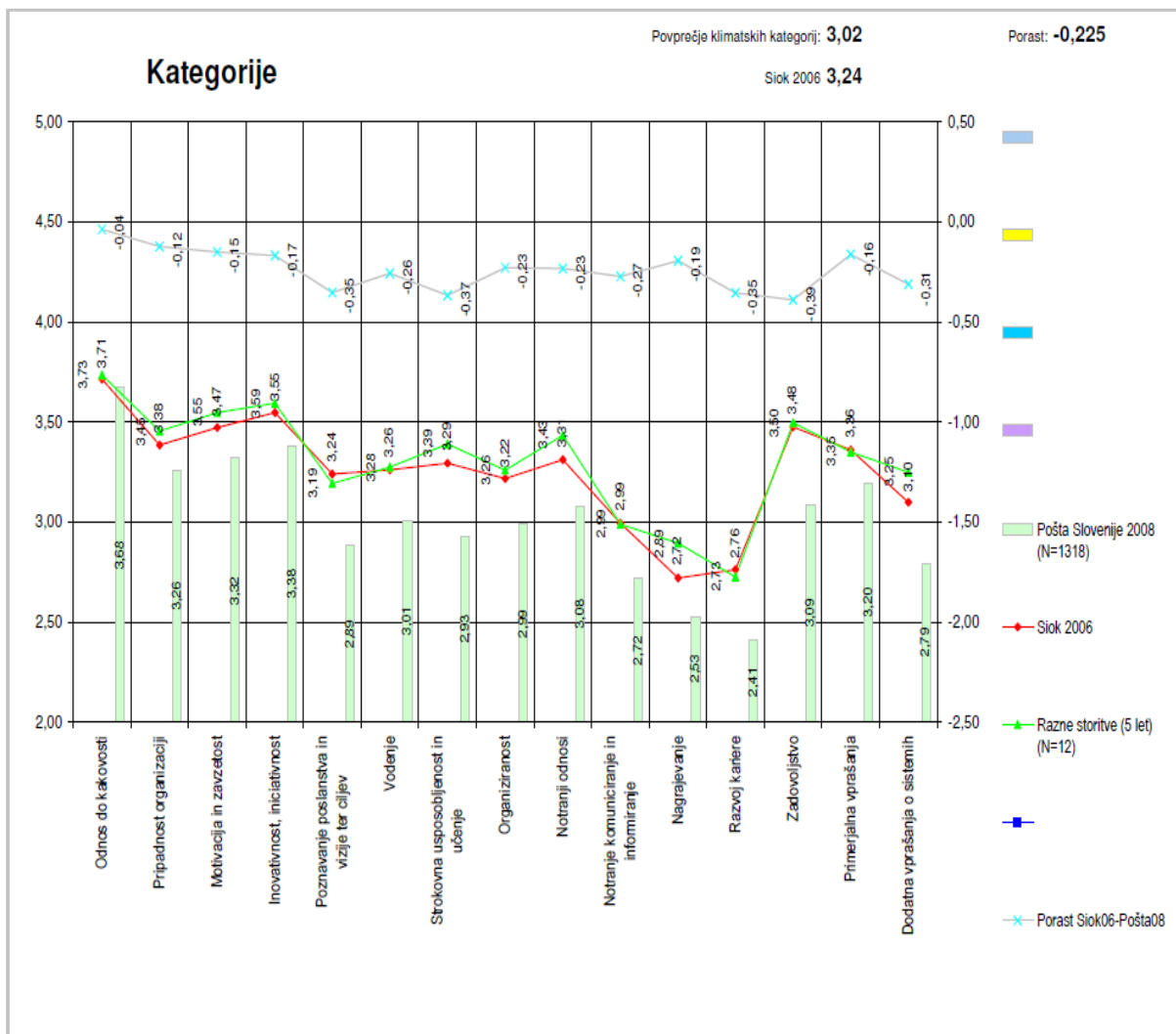
Raziskava v letu 2007 je bila izvedena s pomočjo vprašalnika Siok (Slovenska Organizacijska klima⁶), ki je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, in omogoča poleg merjenja organizacijske klime posameznega podjetja tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji (v letu 2007 je bilo vključenih 117 slovenskih podjetij) in tudi primerjava z rezultati merjenja organizacijske klime v podjetju iz prejšnjih let. Skupno je bilo anketiranih preko 1300 zaposlenih.

Raziskava organizacijske klime in zadovoljstva je pokazala, da so kategorije v večini srednje ocenjene. Povprečje vseh kategorij v letu 2008 znaša 3,02.

⁶ Spremembe v organizacijski kulturi pa vplivajo tudi na klimo v organizaciji. Organizacijska klima je manifestacija organizacijske kulture (Mihalič 2006: 254).

V tabeli 5.2. prikazujem posamezne kategorije merjenja organizacijske klime ter njihove vrednosti.

Tabela 5.2: Pregled organizacijske klime po posameznih kategorijah



Vir: Poštno glasilo Pošte Slovenije (2008, 5).

Raziskava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih za Pošto Slovenije za leto 2008 je pokazala, da so kategorije v večini srednje ocenjene. Povprečje vseh kategorij v letu 2008 znaša 3,02. Kategorije v Pošti Slovenije so glede na Siok 2006 nekoliko nižje ocenjene. Trend krivulje sledi krivulji povprečja Siok 2006.

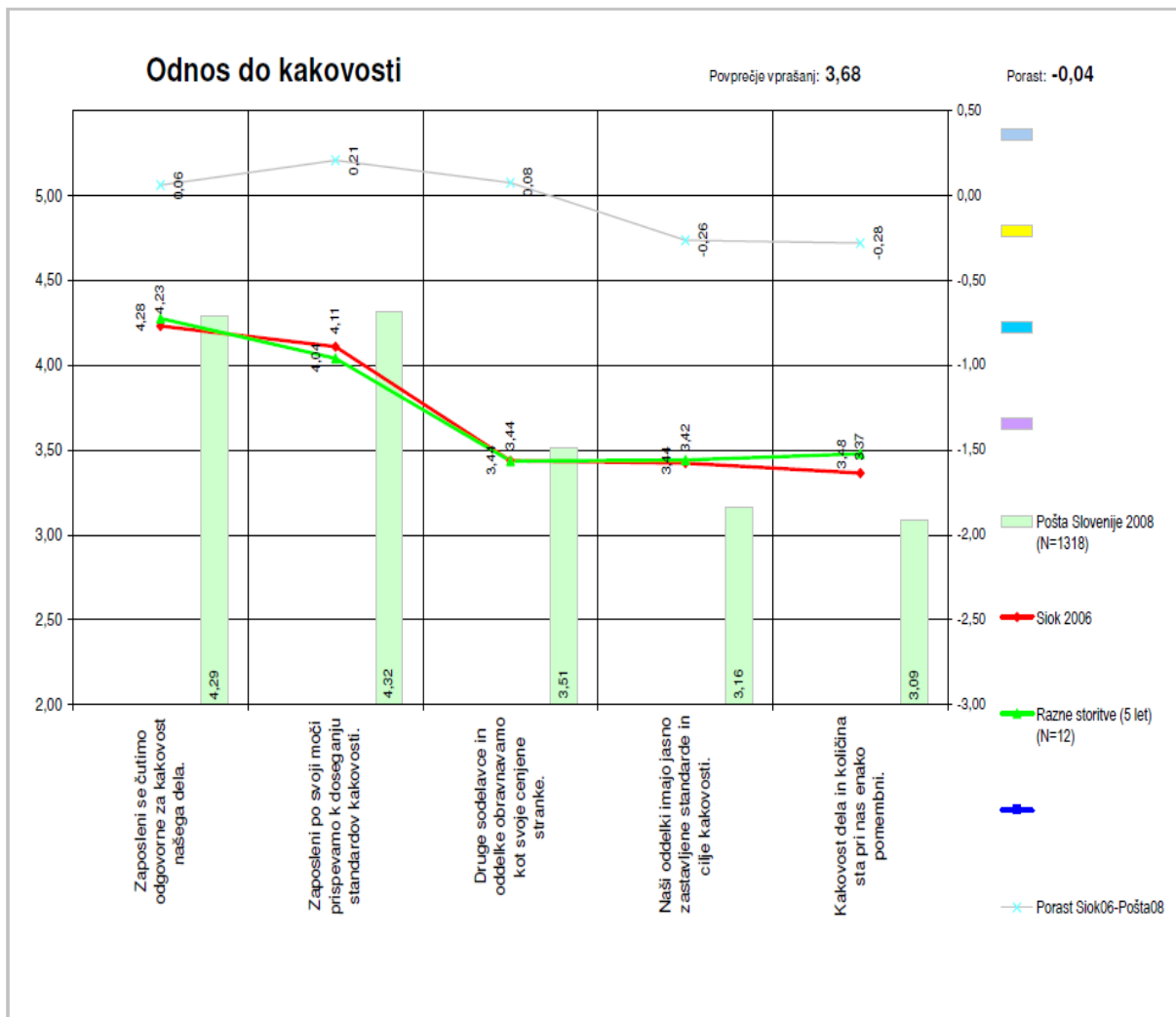
Kategorija klime, ki je najvišje ocenjena, je Odnos do kakovosti (3,68), ki se je tudi najbolj približala povprečju Pošta Slovenije 2008 in Siok povprečju 2006. Odnos do kakovosti je najvišje ocenjena kategorija. Trend krivulje nam kaže, da so trditve v večini višje od povprečja Pošta Slovenije 2008. Trend krivulje je podoben krivulji povprečja Siok 2006.

Najvišje ocenjeni trditvi sta, da zaposleni po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti (4,32) ter da se čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela (4,29), ocena le-te pa je enaka povprečju. Obe trditvi sta višje ocenjeni, kot je povprečje 2008. Obe trditvi tudi pozitivno odstopata od povprečja Siok 2006. Najnižje ocenjena je trditev glede pomembnosti kakovosti in količine dela (3,09), katere ocena negativno odstopa od povprečja 2008.

Najprej bom analizirala najvišje in najnižje ocenjene kategorije, predvsem zato, da pokažem, kje so v Pošti Slovenije prednosti, prav tako pa tudi slabosti in pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti. Znotraj kategorij bom prikazala, katero je ključno področje, ki mu je potrebno nameniti največ pozornosti.

Odnos do kakovosti je, kot sem že omenila, najvišje ocenjena kategorija v organizacijski klimi, ki jasno kaže odnos zaposlenih do kakovostno opravljenega dela, kar je zelo pomembno pri ugotavljanju delovne uspešnosti. Rezultati te kategorije (tabela 5.3) nam jasno kažejo, da imamo zaposlene ljudi, ki delajo kvalitetno, da so vestni pri svojem delu, kar je z vidika organizacije zelo pomemben vidik, saj želimo imeti na delovnem mestu zaposlene prave ljudi. Prave predvsem z vidika kvalitete opravljanja delovnih obveznosti. Vsako podjetje si želi imeti zaposlene, ki cenijo svoje delo in ga tudi temu primerno dobro opravijo. To zmanjša stroške podjetja zaradi raznih reklamacij strank. Pismonoše so vsak dan v stiku z ljudmi in kvaliteta dela, pristen odnos do strank so ključnega pomena za doseganje delovne uspešnosti.

Tabela 5.3: Odnos do kakovosti



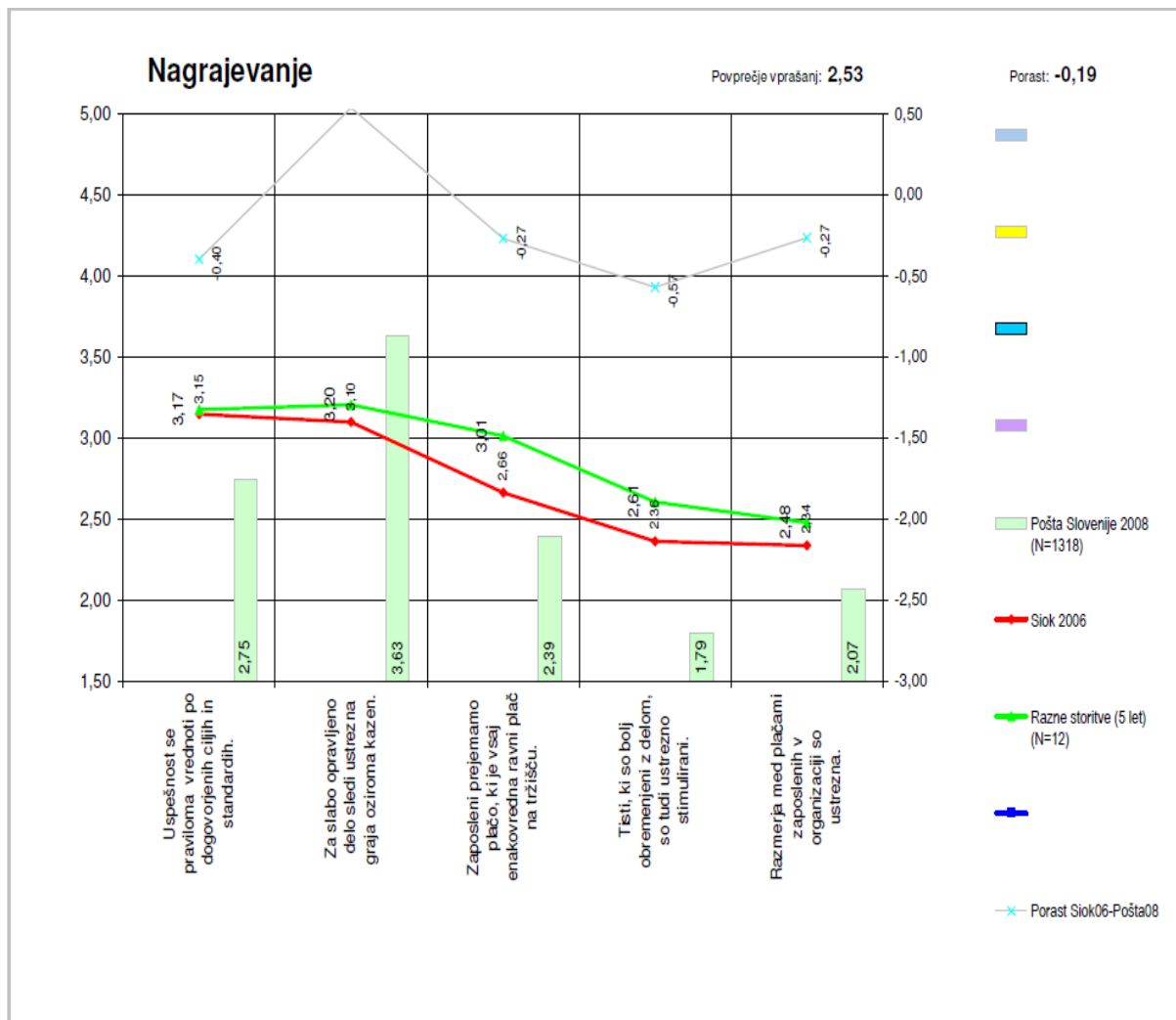
Vir: Poštno glasilo Pošte Slovenije (2008, 5).

Zaposleni se po svoji moči trudijo delati , kvalitetno čutijo se odgovorne za kvaliteto opravljenega dela. Najslabše ocenjena kategorija je, da je razmerje med kakovostjo in količino dela enako pomembno. Tudi kasneje bom na podlagi intervjujev s pismonoši nakazala ta problem, ki se kaže v vse večji količini dela, kar pa posledično zmanjšuje kakovost.

Najnižje ocenjena kategorija klime je nagrajevanje (2,53).

Tabela 5.4 prikazuje kategorijo nagrajevanja, ki je tudi med slabše ocenjenimi kategorijami.

Tabela 5.4: Nagrajevanje



Vir: Poštno glasilo Pošte Slovenije (2008, 5).

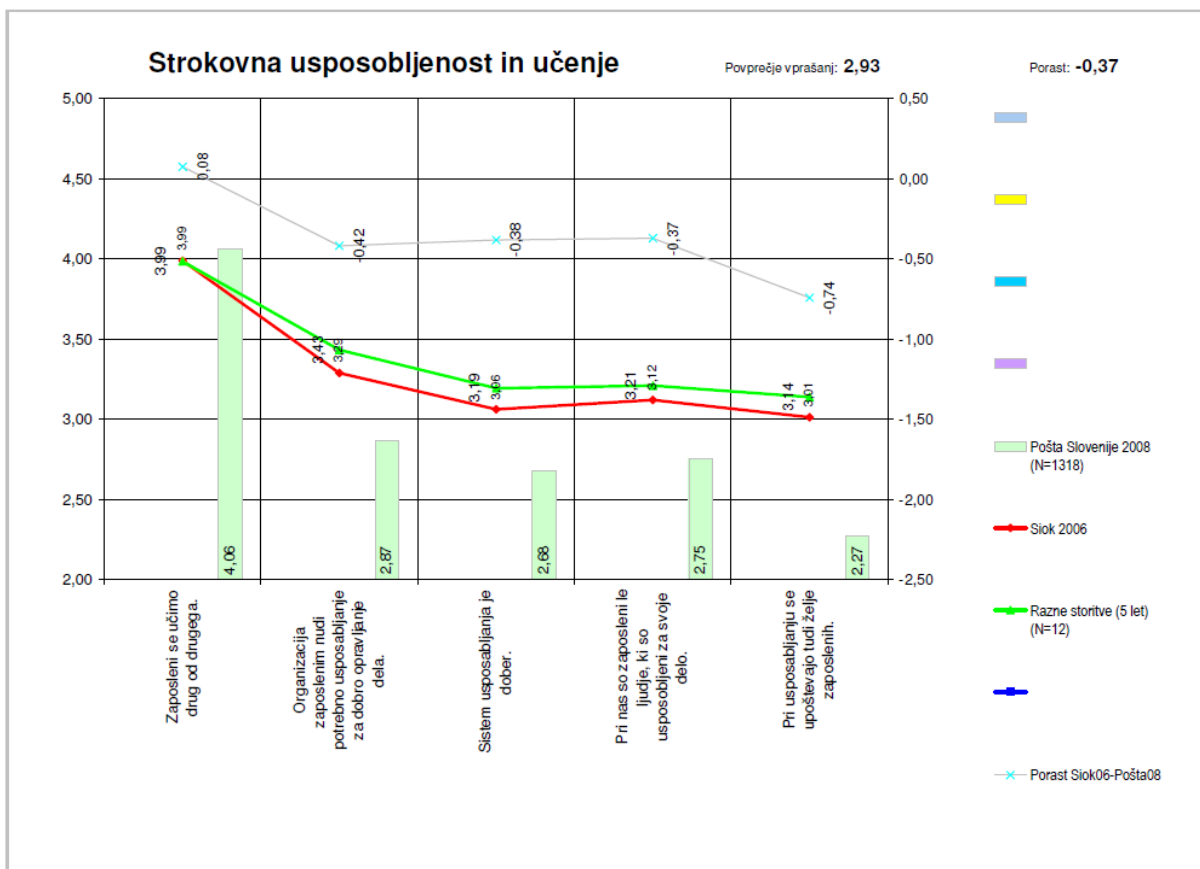
Nagrajevanje prav tako spada med slabše ocenjene kategorije. Trend krivulje nam kaže, da so trditve nižje ocenjene od povprečja Pošte Slovenije 2008, izjema je le trditev glede ustrezne graje oziroma kazni, katere ocena je višja od povprečja 2008. Trend krivulje sledi krivulji povprečja 2006. Najvišje ocenjena trditev je, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazni (3,63), ki tudi pozitivno odstopa od povprečja Siok 2006. Da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna (2,07) ter da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani (1,79), sta najslabše ocenjeni trditvi. Nagrajevanje je zelo pomemben vidik motivacije v vsaki organizaciji. Mogoče celo najpomembnejši, saj v osnovi zaposleni delajo za plačilo. Če zaposleni že vnaprej ve, da za več dela ne bo dobil večjega plačila, potem se tudi ne bo tako zelo trudil. V mojem primeru je res, da so zaposleni vestni, da cenijo

kakovostno opravljeno delo, da so odgovorni, pridni in delavni, kar kažejo tudi rezultati, ki so vsako leto boljši. Toda koliko časa se bo Pošta Slovenije lahko zanašala le na pozitivne osebnostne lastnosti svojih zaposlenih? Motivacija je zelo pomemben vidik napredka. Dejstvo je, da so se tega začeli zavedati v Pošti Slovenije, zato so merili organizacijsko klimo. Rezultati so relevantni predvsem v tem, da prepoznamo kritična področja, ki jih je potrebno odpraviti, ter da vidimo, kje so področja, ki so nadpovprečno ocenjena, kar nam pove, kaj je v bistvu za zaposlene zelo pomembno ter da to še naprej razvijamo. Pošta Slovenije je zelo veliko podjetje, zato je težko določene težave kar predvideti. Organizacijska klima jasno prikaže stanje, ki vlada v podjetju. Področje motivacije s strani podjetja je kategorija, ki bi ji bilo potrebno nameniti največ pozornosti. V intervjujih s pismonoši bom prikazala, kakšne so želje glede motivacije in kakšno je stanje, ki so ga pripravljene sprejeti kot motivacijo za delo. Zaposleni se zavedajo, da so želje daleč od mogočega, vendar vseeno želijo vsaj neko obliko upoštevanja želja.

Dodala bom še rezultate kategorij usposobljenost in učenje motivacije in zavzetost ter splošno zadovoljstvo. Glede na naslov moje teme se mi zdi tudi smiselno, da preverim, kako so zaposleni zadovoljni na splošno ter kakšna je motivacija zaposlenih v podjetju, kje so slabosti ter prednosti v kategoriji motivacije in kje v kategoriji usposobljenosti in učenja.

Tabela 5.5 prikazuje rezultate analize organizacijske klime na področju strokovne usposobljenosti in učenja.

Tabela 5.5: Strokovna usposobljenost in učenje



Vir: Poštno glasilo Pošte Slovenije (2008, 5).

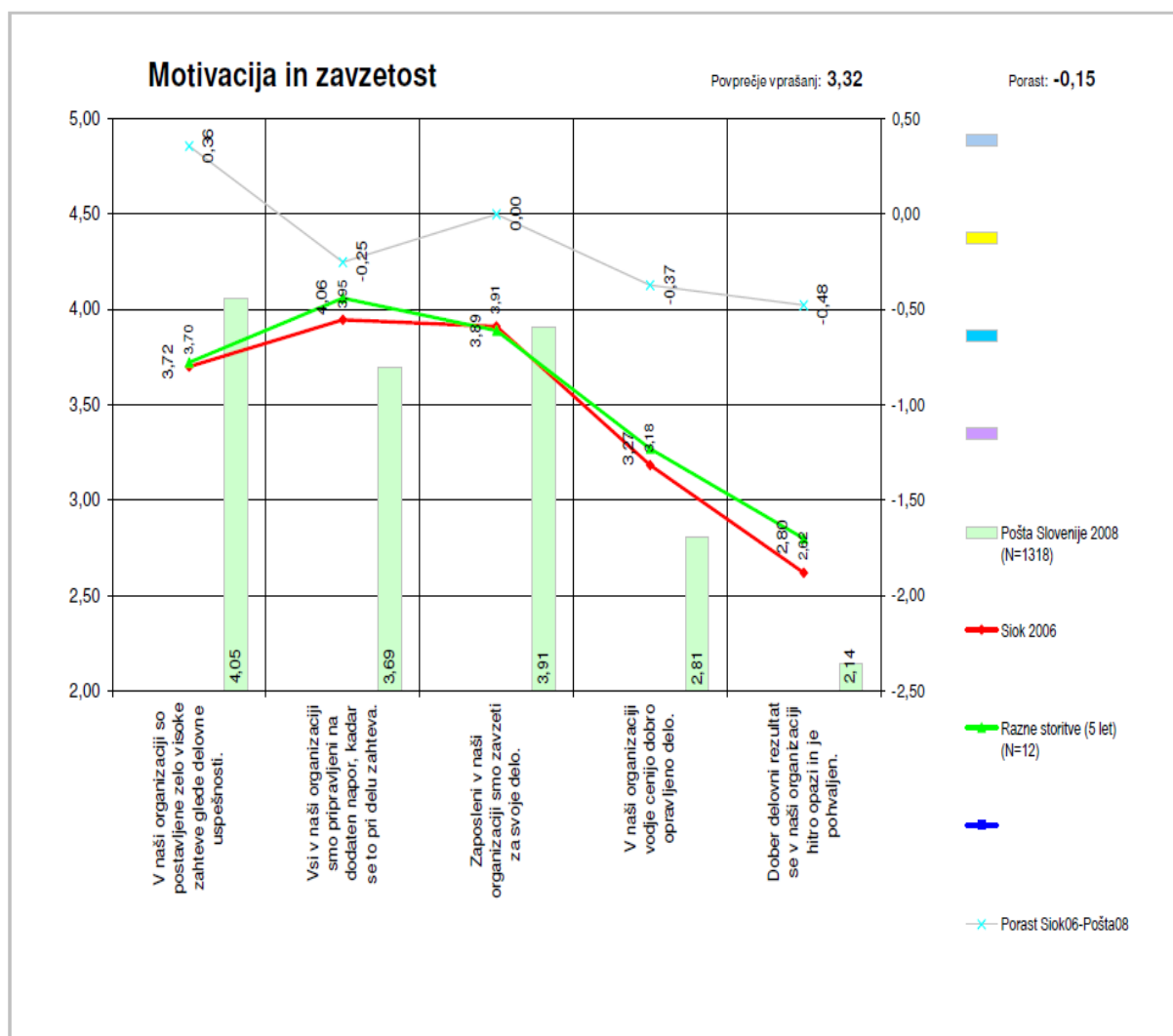
Strokovna usposobljenost in učenje spada med srednje ocenjene kategorije. Trend krivulje nam kaže, da so trditve nižje ocenjene od povprečja Pošte Slovenije 2008. Izjema je le trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega, katere ocena je višja od povprečja. Trend krivulje je podoben krivulji povprečja Siok 2006.

Najvišje ocenjena trditev je, da se zaposleni učijo drug od drugega (4,06), kar kaže, da je tipična oblika izobraževanja v Pošti Slovenije prenos znanja, kar pa ni nujno dobro, ampak je le najvišje ocenjena kategorija. Ocena pozitivno odstopa od povprečja Siok 2006. Ostale trditve so precej nižje ocenjene: organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela (2,87), je na primer druga najbolj ocenjena trditev v tej kategoriji. Ta zelo odstopa od prejšnje, ker se šele tu dejansko vidi, ali so zaposleni zadovoljni z izobraževanji ali ne. Prva trditev malo »zakrije« problematiko usposabljanja in bi jo sama

eliminirala. Menim, da če želimo ugotavljati stanje zadovoljstva z usposabljanjem, potem ni relevantno, če sprašujemo po tem, kar vemo, da v organizaciji deluje, ampak se skušamo predvsem osredotočiti na subjektivno mnenje o zadovoljstvu z usposabljanjem, ki ga nudi Pošta Slovenije. Dokaj slabo ocenjena je trditev, da je sistem usposabljanja dober (2,68), saj je usposabljanje in seveda zadovoljstvo z načinom usposabljanja ključnega pomena za doseganja delovne uspešnosti. Najmanjše strinjanje zaposlenih pa je pri trditvi, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih (2,27), kar kaže predvsem na dejstvo, da bi si zaposleni želeli sodelovati v procesu izobraževanja, da imajo svoje želje in predloge, ki pa se jih očitno ne upošteva. To bi bilo potrebno spremeniti.

Kategorija motivacije in zavzetosti spodaj prikazuje predvsem motivacijo posameznika, kot zaposlenega za delo in ne vidik motivacije s strani organizacije. Tukaj spet pridejo do izraza osebne lastnosti zaposlenih bolj kot zadovoljstvo z zunanjo motivacijo (glej tabelo 5.6).

Tabela 5.6: Motivacija in zavzetost



Vir: Poštno glasilo Pošte Slovenije (2008, 5).

Motivacija in zavzetost spada med srednje ocenjene kategorije. Trend krivulje nam kaže, da večina trditvev negativno odstopa od povprečja Pošte Slovenije 2008. Trend krivulje sledi krivulji povprečja Siok 2006.

Najvišje ocenjeni trditvi sta, da imajo postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti (4,05) in da so zaposleni zavzeti za svoje delo (3,91). Ocena prve trditve pozitivno odstopa od povprečja 2008, ocena druge trditve pa je enaka povprečju. Obe trditvi pozitivno odstopata od povprečja Siok 2006. Najnižje ocenjeni trditvi sta, da se dober delovni rezultat hitro opazi (2,14) ter da vodje cenijo dobro opravljeno delo (2,81), Ocena prve trditve ima največje negativno odstopanje od povprečja Siok 2006.

Spet se mi zdi, da prva trditev, ki pravi, da imajo postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti, nekako prikrije dejansko stanje, saj ta v bistvu prikaže nezadovoljstvo zaposlenih glede tega, vendar pa je rezultat visoko ocenjen. Morda bi bilo bolje, če bi bila trditev postavljena drugače, na primer takole: Delovno uspešnost je zelo lahko dosegati, kar bi pokazalo na problematiko, ki ji je potrebno posvetiti več pozornosti. Da pa so zaposleni zavzeti za svoje delo, zopet potrjuje, da zaposleni opravljajo svoje delo, kot je potrebno.

Dober delovni rezultat ni opažen s strani vodstva, kar pa bi si glede na negativen rezultat teh dveh trditev zaposleni želeli. Tudi tukaj lahko izboljšamo odnose v organizaciji. Med podrejenimi in nadrejenimi se mora vzpostaviti sistem zaupanja, a vseeno ohraniti hierarhični stil vodenja, saj zaposleni potrebujejo iniciativo ter pohvalo za opravljeno delo, kar je lahko zelo dober motivacijski faktor. Če izboljšamo seveda tudi odnose v organizaciji, predvsem med nadrejenimi in podrejenimi in dosledno ocenjujemo delovno uspešnost, lahko pohvala služi tudi kot dober motivator.

Rešitev problematike za reševanje ključnih težav nezadovoljnih zaposlenih glede odnosov v poslovnih enotah, je treba iskati predvsem v podjetju samem, njegovi organizaciji dela in sistemu razvoja kadrov.

V nadaljevanju bom iz rezultatov analize zadovoljstva z izobraževanjem ter interpretacijo vprašalnikov, ki sem jih opravila s pismonoši ter upravnikom, predstavila pogled na zgoraj omenjeno problematiko. Skušala sem predvsem ugotoviti, če se zaposleni in upravniki zavedajo stanja ter kakšne imajo oni predloge za rešitev težav.

S kadrovnico pa sem govorila predvsem o tem, če se zavedajo stanja na Pošti Slovenije, kaj je njihov načrt glede na rezultate merjenja organizacijske klime in kakšni so plani za spremembe s te strani.

5.5.1 Vidik organizacija – zaposleni

Organizacijski cilji definirajo uspeh predvsem v obliki stabilnosti in doseganja številčnih kriterijev. Do problema pride, ker je posledica uspeha vedno večja obremenitev pismonoš. Stres bi lahko zmanjšali s kakšnimi sprostitevnicami uricami pred pričetkom dela, zaposleni pa bi lahko na svoje e-mail naslove prejeli uporabne vsebine za sproščanje. Za upravnike bi vodstvo lahko pripravilo motivacijske zgibanke. Predvsem pa bi jih lahko poučili o pravilni komunikaciji ter delu s podrejenimi.

Zaradi povečanja obremenitev in vedno večjih potreb po izobraževanju bi se morala povečati tudi motivacija, vendar se ne. Menim, da je to predvsem zaradi velikosti podjetja, ki težko sledi dogajanju v posameznih poslovnih enotah. Prenos informacij je zelo slab in nemalokrat informacije o težavah do vrha sploh ne pridejo. Zato bi bilo zopet smiselno uporabiti internet, kot stično točko med zaposlenimi, kamor bi lahko pošiljali predloge in želje.

Zaposleni vidijo uspešnost predvsem v kvaliteti svojega dela, pohvalah strank in nadrejenih. Do problema pride predvsem zato, ker večja obremenitev zaposlene oddaljuje od uspešnosti. To pomeni vedno manjša motivacijo za delo, manj zadovoljstva za delo pa privede do nezadovoljstva strank. Če bi spodbudili motivacijo in delno odstranili demotivacijo (raznos reklam), bi se delovna uspešnost ohranila oziroma celo povečevala.

Moja interpretacija je naslednja: Pošta Slovenije verjetno ravno zaradi svoje velikosti gleda predvsem na številčne rezultate oziroma doseganje norm. Pozabljajo pa, da je delovna uspešnost bolj kot številka, v ospredju predvsem zadovoljna stranka, še posebej, če gledamo na delo pismonoš, ki so vsakodnevno v kontaktu z ljudmi. Motivacija je ključnega vidika predvsem zaradi stika s strankami. Če je pismonoša nezadovoljen in obremenjen, se bo to kazalo tudi na odnosu do strank. Zato je motivacija ključnega pomena.

5.5.2 Vidik delovne dobe

Največje spremembe so se dogajale predvsem v vse večjih obremenitvah, v večji količini dela in pogostejših izobraževanjih. Vedno več je dela z reklamami, ki so težke, in pomenijo večji fizični in psihični napor. Če vzamemo primer najuspešnejšega pismonoše v Kranju, ima na primer dnevno normo obiskati 330 gospodinjestev, kar ni lahka naloga, če jo vzamemo dobesedno ali ne. Vedno več je izobraževanj, ki so bolj ali manj samoumevna. Spet se vračam na problem motivacije. Spremembe v posredni motivaciji so predvsem te, da so se spremenile delovne naloge zaposlenih pismonoš, kar je privedlo do večje pestrosti dela in možnosti izvabljanja iz zaposlenih njihovih ostalih osebnostnih lastnosti. Začela se je prodaja na terenu, pismonoša je sedaj tudi prodajalec, tržnik in celo svetovalec. Vsakodnevni kontakt s strankami in osebna prodaja od vrat do vrat, predvsem srečk in sveč, omogoča določenim pismonošem, da svoj uspeh pri delu dosegajo zato, ker so dobri pogajalci, imajo sposobnosti prodaje ali pa so preprosto simpatični, kar v strankah spodbudi željo pa nakupu.

5.6 Motivacija

Motivacija v Pošti Slovenije je kategorija, ki bi ji bilo treba posvetiti več časa, predvsem ko govorim o motivaciji, ki povečuje zmožnosti delavcev. O motivaciji se govori, se jo analizira, stanje pa se spreminja ravno toliko, kot je potrebno, da se obdrži status quo, vsaj kar zadeva stopnjo zadovoljstva. , To pomeni, da se motivira ravno toliko, da stopnja nezadovoljstva ostaja enaka. Glede na rezultate organizacijske klime, je motivacija in pripadnost srednje ocenjena kategorija. Ko pa sem pregledala in interpretirala vprašalnike s pismonoši, kadrovnico in z upravnikom, pa sem prišla do ugotovitve, da Pošta Slovenije, motivira svoje zaposlene le z rednim mesečnim plačilom, ki je dokaj stabilno. To pomeni, da motivirajo zaposlene s plačo in ne zanjo. Kar je za podjetje pravilna odločitev, saj drugače želijo delavci vedno več, vsaj kar se zadeva finančnega vidika motiviranja. Razlika med nezadovoljstvom in zadovoljstvom je predvsem v obliki boljših odnosov, sodelovanja med zaposlenimi in nadrejenimi, občasne pohvale in manj graje. Pohvala je velik motivator, saj so zaposleni vsakodnevno obremenjeni z delom, zato lahko taka enostavna gesta popravi razpoloženje, to pa poveča veselje za delo. Pošta Slovenije oziroma vodstvo Pošte Slovenije se ne zaveda, da je potrebno ob povečevanju obsega delovnih nalog več spodbud. . Včasih je bil delavnik, način dela in obseg dela drugačen, enostavnejši. Ljudje so oddelali svoje, imeli prosto popoldne, konec meseca pa prejeli dokaj solidno plačilo, ki je bilo stalno. Danes pa se obseg dela povečuje, tudi delovne naloge se menjajo, postajajo vse bolj težavne. Kar je delovalo včasih, ne bo delovalo več dolgo. Podala bom odgovore na vprašanja, ki sem jih zastavila zaposlenim v PE Kranj. Vprašanja se navezujejo predvsem na motivacijo zaposlenih za delo, na primer, kakšno je stanje, kaj bi lahko storili, da bi se situacija spremenila.

Motivacija zaposlenim pomeni spodbuditev želje po boljšem delovnem rezultatu zaradi nagrade, ki je posledica tega rezultata. Ne glede na to ali je to v obliki višje plače, pohvale ali česa drugega. Glede na analizo pa sem ugotovila, da so to predvsem želja po višji plači, harmonični odnosi, skrb za varnost, pohvala, kakšna dodatna spodbuda v obliki turističnih vikend paketov pa tudi ne bi škodila.

Če je plača redna, stabilna in zadovoljivo visoka, potem lahko gledamo tudi na druge motivatorje. Ko je zagotovljena osnovna potreba po normalnem življenju, postanejo pomembne tudi ostale potrebe. Tudi napredovanje, nagrajevanja, osebni razvoj, obogatitev dela, rotacija na delovnem mestu, boljši odnosi lahko pripomorejo k boljšemu uspehu.

Možnosti napredovanja in izobraževanja, ki jih zaposlenim zagotavlja sistem razvoja kadrov, so tesno povezane tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih. Ustrezna strokovna usposobljenost lahko pomeni za zaposlene vrsto prednosti: možnost napredovanja, višji osebni dohodek, večjo zanesljivost zaposlitve in druge že prej naštetе prednosti. Vendar opažam na podlagi organizacijske klime, da je teh možnosti za zaposlene na Pošti Slovenije malo. Če želi Pošta Slovenije povečevati zadovoljstvo zaposlenih, je potrebno pogledati predvsem na področje nefinančnega nagrajevanja in na tem področju storiti nekaj, da bodo zaposleni čutili večje zadovoljstvo in pripadnost organizaciji.

Dodatno spodbudo v obliki plačila prejmejo tisti zaposleni, ki imajo ideje za kakšno izboljšavo oziroma inovativne ideje. Ti predlogi so obravnavani interno, posredujejo jih upravniki pošt. Izboljšave in nove ideje oziroma njihovo ovrednotenje ureja nov pravilnik o inovacijah. Ocenjuje se vrednost predloga za izboljšanje obstoječega stanja v obliki denarne nagrade enkrat ali večkrat letno. Za to skrbi služba za razvoj storitev in je v domeni uprave Pošte.

Načeloma je sestava plač odvisna od organizacijskih ciljev, kar se kaže tudi v mojem primeru. Poudarek dajo inovativnosti in uspešnosti, zato ti dve kategoriji tudi sestavljata del plače. S sistemi plač želijo organizacije delavce stimulirati za doseg teh ciljev. Torej je plača svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti.

Plača je v Pošti Slovenije določena s tarifnim delom kolektivne pogodbe. Delovna mesta so razvrščena v devet tarifnih razredov. Za vsakega je določena izhodiščna plača. Izhodiščne plače so najnižje osnove vsakega tarifnega razreda in se zagotavljajo s količniki.

5.6.1 Strokovno usposabljanje pismonoš

Če analiziramo samo izobraževanje pismonoš, velja naslednje: delovno mesto pismonoše je specifično. Novozaposleni delavec, ki bo zasedel to DM, mora opraviti 52-urni tečaj za pismonoše. To je tudi pogoj, da lahko opravlja delo pismonoše. Spekter znanj in prav tako storitve se večajo in zato morajo kot družba in osebno zaposleni skrbeti za izpopolnjevanje. Ta poteka preko 15-urnega nadaljevalnega tečaja, ki ga izvajajo vsake tri leta. Prenos znanja in informacij poteka z okrožnicami in z rednimi delovnimi sestanki (PE-upravniki, upravniki – zaposleni na poštah, vodstvo – menedžment, menedžment – strokovne službe).

Zaposlene lahko oblikujejo v 4 ciljne skupine: dostava (pismoonoše), manipulacija, strokovne službe, menedžment in vodstvo. Ker se zavedajo, da so zaposleni in njihovo znanje tisto, ki predstavlja uspešno družbo, težijo za čimboljšo usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih po ciljnih skupinah, skladno z internim Pravilnikom o izobraževanju (UG PS št. 4/2008): »Vsak delavec, ki ga družba napoti na interno ali zunanje izobraževanje, je dolžan pridobljeno znanje prenesti na sodelavce, razen pri določenih, daljših in specializiranih vrstah izobraževanj (tečajih tujih jezikov, specializirana izobraževanja)«.

Kadar se izobraževanj udeležijo direktorji sektorjev, svetovalci posloводства, vodje štabnih služb družbe ali direktorji poslovnih enot družbe (v nadaljevanju: PE), z vsebino izobraževanja in morebitnimi predlogi rešitev za družbo, seznanijo sodelavce na sektorskih kolegijih in kolegiju generalnega direktorja. Ključnim sodelavcem posredujejo fotokopijo gradiva izobraževanja.

Delavci, napoteni na izobraževanje, morajo z vsebino izobraževanja in predlogi konkretnih rešitev za družbo seznaniti sodelavce na sestanku matične organizacijske enote in neposrednemu vodji pisno predlagati konkretne rešitve. Če se vsebina izvedenega izobraževanja navezuje na področja dela drugih organizacijskih enot znotraj sektorja, morajo udeleženci o vsebini izobraževanja in predlogih konkretnih rešitev za družbo, poročati tudi na kolegiju sektorja. V kolikor se vsebina izobraževanja navezuje na področja dela drugih organizacijskih enot, izven sektorja, udeleženci izobraževanja pošljejo direktorjem sektorjev Poročilo o udeležbi na izobraževanju po elektronski pošti (Intervju s kadrovnico PE Kranj).

Kadar so udeleženci izobraževanj zaposleni v strokovnih službah PE, z vsebino in konkretnimi predlogi rešitev za družbo seznanijo sodelavce v organizacijski enoti, na oddelčnem sestanku. Kadar se vsebina izobraževanja navezuje še na druga delovna področja oziroma področja dela drugih organizacijskih enot znotraj PE, morajo udeleženci o vsebini izobraževanja ter o predlogih konkretnih rešitev za družbo, poročati tudi na kolegiju direktorja PE.

Vsi udeleženci⁷ izobraževanj so dolžni z vsebino izobraževanja in s konkretnimi predlogi rešitev za družbo seznaniti vse pristojne v odvisnosti od vsebine izobraževanja najkasneje v desetih dnevih po zaključku izobraževanja.

Po končanem izobraževanju morajo udeleženci obvezno predložiti potrdilo o udeležbi, razen v izjemnih primerih, če izobraževalna organizacija takega potrdila ne izda. Potrdilo je potrebno predložiti službi za razvoj zaposlenih, kadar pa so udeleženci izobraževanja zaposleni iz PE, pa kadrovsko–pravnemu oddelku posamezne PE. Originalna gradiva, ki jih udeleženci prejmejo na izobraževanju, morajo zaradi njihove obdelave posredovati strokovni knjižnici družbe, ki jih po obdelavi, praviloma v desetih delovnih dnevih, vrne pošiljatelju.

V Pošti Slovenije se trudijo, da je organiziranost izobraževanja zaposlenih razvojno in sodobno utemeljena in da ustreza zahtevam podjetja in širšega okolja. Pozorno spremljajo potrebe ljudi in novih tehnologij, ki prinašajo zahteve po novih znanjih in spretnostih (Letno poročilo Pošte Slovenije 2008). Organizacije se zavedajo, da je eden od ključnih elementov v sistemu upravljanja znanja načrtovanje izobraževanja zaposlenih, čemur dajejo velik poudarek (Jereb1998: 17). Funkcionalna usposabljanja in izobraževanja, ko delavec pridobi splošna in specifična znanja, ki jih lahko takoj in neposredno uporabi pri svojem delu, predstavljajo največji delež vseh izobraževanj na Pošti Slovenije.

Na začetku leta se na Poslovni enoti oblikuje plan izobraževanja za naslednje leto, nato pa se po posameznih oddelkih oblikujejo potrebe po različnih izobraževanjih. Plan se posreduje upravi v Maribor, kjer s poslovnim načrtom nekatera izobraževanja potrdijo ali zavrnejo. Postopek za izobraževanje začnejo na upravi, o izobraževanju poslovne enote samo obvestijo ali povprašajo o najprimernejšem kandidatu iz PE.

Načrt strokovnega izpopolnjevanja, izobraževanja in usposabljanja pripravi služba za razvoj zaposlenih z izvedbenim modelom za ugotavljanje potreb po izobraževalnih vsebinah in z določanjem prednostnih vsebin.

⁷ Udeleženci izobraževanj morajo v desetih dnevih po zaključku izobraževanja pripraviti Poročilo o udeležbi na izobraževanju (Obr.:3/A) in Zapisnik o posredovanju znanja na sodelavce (Obr.:3/B). Udeleženci izobraževanj posameznih poslovnih enot so delavci v poštnem prometu. Ti Poročilo o udeležbi na izobraževanju in Zapisnik o posredovanju znanja na sodelavce pošljejo oddelkom, pristojnim za izobraževanje.

Model za ugotavljanje potreb po izpopolnjevanju, izobraževanju in usposabljanju vključuje izpolnjevanje vprašalnikov v posameznih organizacijskih enotah (pošte, oddelki, poslovne enote, sektorji, štabne službe, poslovodstvo), podatke iz letnih razgovorov, kadrovskega načrta ter podatke iz strateških dokumentov Pošte Slovenije.

5.6.2 Analiza strokovnega izobraževanja pismonoš

V obdobju od septembra 2006 do konca junija 2007 je potekalo izobraževanje pismonoš, ki je bilo množično, saj se je s septembrom 2006 uvedel prenovljen izobraževalni program–Trženje poštних storitev, ki se ga je udeležilo 1374 pismonoš, 52 urnega usposabljanja pa 191 novozaposlenih.

Udeleženci tečajev so pohvalili aktualnost vsebin, praktične primere in nasvete, dobre predavatelje, reševanje tekočih problemov, varovanje v poštnem prometu, predavanje kriminalista. Kritični so bili predvsem na organizacijo tečajev, ki so potekali po napornem delu in dostikrat v zadržljivih prostorih. Še posebej nezadovoljni so bili, ker je izobraževanje potekalo manj kot 6 ur in niso bili upravičeni do malice.

V prihodnje si po večini še želijo takšnih izobraževanj. Iz pripomb in priporočil lahko razberemo, da si želijo poglobljenih vsebin s področja komuniciranja s strankami v dostavi, konkretne primere trženja poštних storitev in izdelkov v dostavi, ravnanje v nepredvidljivih situacijah, novosti v poštnem poslovanju, povezovanje pošte v svetu. Nekateri predlagajo, da se gradiva posodobijo in poenostavijo. Želijo si, da se njihove predloge in pripombe v zvezi z delom resneje preuči in upošteva.

Vse predloge in želje je pametno preučiti, saj to pomeni večje zadovoljstvo zaposlenih, kar se odraža tudi v končnem cilju, ki je predvsem delovna uspešnost zaposlenega, kar vpliva tudi na poslovni uspeh organizacije.

5.6.3 Cilji usposabljanja v Pošti Slovenije

Cilji usposabljanja so povezani s poslovnimi cilji. Razlika med poslovnim ciljem in ciljem izobraževanja je v tem, da prvi upošteva poslovne razmere podjetja kot celote, drugi pa je osredotočen na ljudi in njihovo vedenje. Z določitvijo ciljev izobraževanja podjetje opredeli, kaj natanko mora doseči izobraževanje, da bi lahko z osvojenim znanjem dosegli poslovni cilj (Huč in Jereb 2001, 11). Tudi Pošta Slovenije se zelo dobro zaveda, da je vnaprej pripravljene

cilje potrebno tudi doseči, . Načeloma drži, da so v tem uspešni. To izkazujejo vedno boljši poslovni rezultati, ki so primarni cilj podjetja. Eden izmed glavnih ciljev vsakega podjetja je nedvomno rast, kar jasno piše tudi v letnem poročilu Pošte Slovenije. Zaradi naraščajočih potreb strank po hitri in paketni dostavi v Sloveniji v naslednjih letih načrtujejo rast teh storitev, saj se podjetja vse pogosteje odločajo, da predajo oskrbo svojih prodajnih mest za to usposobljenemu distributerju. Pošta Slovenije izvaja v celoti tržno usmerjeno prodajno politiko, ki je osredotočena na ohranjanje in povečevanje tržnih deležev (Letno poročilo Pošte Slovenije 2007, 5–10).

Podatki za zgoraj omenjene kazalce kažejo konstantno rast od leta 2003 do leta 2007, kar jasno kaže, da je uspešnost organizacije dosegala, če gledamo številčne podatke. Vendar uspešnost organizacije niso le številke ampak tudi zadovoljni zaposleni. Kako organizacija skrbi za svoje zaposlene, sem delno že pojasnila, dodatno pa bom prikazala v nadaljevanju.

Ključni podatki o poslovanju (Tabela 5.7), kažejo, da je Pošta Slovenije dosegala svoje cilje, kar kaže rast čistega poslovnega izida in sorazmerno povečanje dodane vrednosti na zaposlenega od leta 2003 do 2006, leta 2007 pa je opazen manjši padec, vendar ostajajo približno na istem nivoju.

Tabela 5.7: Ključni dosežki v številkah

KLJUČNI DOSEŽKI V ŠTEVILKAH	SIGNIFICANT ACHIEVEMENTS IN NUMBERS				
Podatek / Item	2003	2004	2005	2006	2007
Čisti prihodki od prodaje v EUR / Net sales revenues (in EUR)	172.760.186	187.864.042	208.044.688	229.302.762	225.348.863
Dodana vrednost v EUR / Added value (in EUR)	130.664.130	140.078.063	157.987.309	175.170.197	171.969.274
Kosmati denarni tok v EUR / Gross cash flow (in EUR)	22.901.924	23.452.829	35.673.606	45.490.753	34.711.258
Poslovni izid iz poslovanja v EUR / Operating profit (in EUR)	9.911.204	2.135.261	20.167.881	27.440.882	19.607.705
Čisti poslovni izid v EUR / Net profit (in EUR)	9.318.127	1.591.191	15.177.854	20.879.164	16.550.620
Vrednost naložb v EUR / Value of investments (in EUR)	25.723.890	22.218.223	15.150.689	12.799.670	14.074.734
Število storitev (v 000 kos) / Number of transactions (in thousands)	781.095	909.524	957.491	1.069.344	1.117.376
Povprečno število zaposlenih iz delovnih ur / Average number of employees in terms of hours worked	5.849	5.946	6.115	6.317	6.351
Dodana vrednost na zaposlenega / Added value per employee	22.341	23.559	25.838	27.732	27.078
Kapital v EUR / Equity (in EUR)	215.189.693	215.039.351	227.072.601	233.149.979	243.588.011
Bilančna vsota v EUR / Total assets (in EUR)	259.309.539	263.461.017	268.733.354	293.897.278	300.970.664
Stroški dela v EUR / Labour costs (in EUR)	107.762.206	116.625.234	122.313.703	129.679.444	137.258.016
Kazalniki v % / Performance indicators (in %)					
Donosnost prodaje – ROS / Return on sales (ROS)	5,4	0,8	7,3	9,1	7,3
Donosnost kapitala – ROE / Return on equity (ROE)	4,5	0,7	7,0	9,6	7,2
Donosnost sredstev – ROA / Return on assets (ROA)	3,7	0,6	5,6	7,4	5,6

Legenda: ROS = čisti poslovni izid / čisti prihodki od prodaje;
ROE = čisti poslovni izid / povprečno stanje kapitala; ROA =
čisti poslovni izid / povprečno stanje sredstev.

Key: ROS = net profit or loss/net sales revenue; ROE = net
profit or loss/average balance of equity; ROA = net profit or
loss/average balance of assets.

Vir: Letno poročilo Pošte Slovenija (2008, www.posta.si).

5.6.4 Stanje na Pošti Slovenije

Doseganje delovne uspešnosti je povezano predvsem z doseganjem kriterijev, ki določajo pogoje, ali je zaposleni delovno uspešen, zelo uspešen ali neuspešen. Doseganje teh kriterijev pa je povezano tako z usposabljanjem kot tudi z motivacijo. Zanima me predvsem, na kakšen način lahko doseže zaposleni delovno uspešnost, če rezultat zmožnosti in usposabljanja primerjamo z doseganjem meril v praksi, kar se kaže kot dejanska količina dela, njegova kakovost in časovno obdobje, v katerem je to delo opravljeno. Dober rezultat pri delu je skupek vsega naštetega, zato me je tudi zanimalo, koliko in katera znanja mora delavec osvojiti ob pričetku zaposlitve ter kakšne so zaželene osebnostne in psihofizične lastnosti delavca, da lahko ta čimbolj uspešno opravlja svoje delo. Pri motivaciji pa sem dejansko

povzela, kateri so tisti načini in oblike motiviranja, ki delavcu, ki je usposobljen za delo, predstavljajo večjo motivacijo za to, da znanje osvoji karseda hitro in kaj pripomore k temu, da delo opravlja vestno.

Glede na informacije, ki sem jih dobila v kadrovske službi poslovne enote Kranj, se odraža delovna uspešnost v plači zaposlenega +/- 5–10 %. Ostalih nagrad ni. V poslovni enoti Kranj se to ne odraža dobro, upravniki zaradi želje po nekonfliktnosti v kolektivu delavce ocenijo povprečno dobro, le redki so ocenjeni z minusom in še to ob večjih napakah.

Na izobraževanje kot na motivacijsko tehniko lahko gledamo le, če bi si izobraževanja sledila. Le tako bi lahko bila usposabljanja motivacijski faktor.

Delovno uspešni so tisti zaposleni, ki so poleg izobraževanja tudi zadostno motivirani. Kadar delavca motiviraš tako, da zna v določenem trenutku izbrati najboljšo potezo ali se ji vsaj približa, takrat je vpliv izobraževanja na delovno uspešnost maksimalen.

Gigant, kot je Pošta Slovenije, s preko 6000 zaposlenimi, za izobraževanje skrbi bolj iz trenutnih potreb in v izobraževanje ne vlaga zadosti, bolj kampanjsko (Intervju Beguš)⁸.

5.6.5 Predlogi in izboljšave Pošte Slovenija glede usposabljanja.

Na podlagi opravljene analize so seveda tudi izboljšali pogoje izvedbe organizacije tečaja. Zaradi narave dela se tečaji izvajajo po opravljeni delovni obveznosti in delavcem pripada malica, urniki pa so zastavljeni tako, da so pogosti odmori. Kar zadeva gradivo, so ga posodobili že dvakrat. Zadnja posodobitev priročnika za pismonoše je bila v letu 2008 (Intervju Beguš).

5.6.6 Predlogi izboljšav s strani pošte glede motivacije (odnosi)

5.6.6.1 Letni razgovor v Pošti Slovenije

Pošta Slovenije je v skladu s strateškimi usmeritvami in nadaljnjimi razvojnimi načrti začela z modernizacijo poslovnih procesov upravljanja s človeškimi viri. Poslovni procesi, vezani na

⁸ Vir: Intervju z Romano Beguš, kadrovnica PE Kranj.

ravnanje z zaposlenimi, se bodo preoblikovali v smeri sodobnega kadrovskega menedžmenta. Motivirani, pravilno vodeni in primerno nagrajeni zaposleni v največji meri prispevajo k uspešnosti družbe, kar v veliki meri lahko dosežejo z uvedbo in izvajanjem letnih pogovorov z zaposlenimi. Z uvedbo letnih pogovorov želijo v podjetju dolgoročno zagotoviti usklajenost delovanja vseh zaposlenih, sistematičen pristop k ugotavljanju, spodbujanju in dviganju individualne uspešnosti, skrb za razvoj, izobraževanje in izpopolnjevanje ključnih kadrov ter sistematičnost spremljanja sodelavcev kot izredno učinkovit način usmerjanja delovanja posameznikov v poslovnem procesu (Škerbič 2009).

5.6.6.1.1 Priprava na proces uvajanja letnih razgovorov

V okviru projekta uvedbe letnih pogovorov so že izvedli pregled in analizo obstoječega sistema upravljanja s človeškimi viri v organizaciji (t. i. HR Audit) ter na osnovi strokovne analize pripravili vsebine letnega pogovora z zaposlenimi. Vsebine letnega pogovora sledijo smernicam, ki jih zagovarja sodobna kadrovska praksa, ter so prilagojene potrebam Pošte Slovenije. Temu delu projekta so namenili še posebno pozornost in skupaj s člani projektne skupine in poslovodstvom vložili v pripravo veliko energije. V pripravi so izvedli terminsko planiranje izvedbe letnih razgovorov v organizaciji in tudi načrtovanje usposabljanj vseh udeležencev v procesu uvajanja letnega pogovora, ki jih bodo s pomočjo zunanjih strokovnjakov iz podjetja HSC izvedli pred začetkom izvajanja, ki bo potekalo v treh fazah, po organizacijski strukturi od »vrha navzdol«.

Prve aktivnosti uvajanja letnega pogovora že potekajo. Uspešno in učinkovito vodenje je ključnega pomena za vsako organizacijo, saj s tem lahko dosežajo visoko stopnjo medsebojnega razumevanja, osebno zadovoljstvo zaposlenih ter zagotavljajo visoke učinke vseh zaposlenih v delovnih procesih. V organizaciji torej želijo dvigniti kakovost vodenja na vseh ravneh. Skladno z navedenim trenutno poteka merjenje vodstvenih potencialov z orodjem DNLA Expert (Discovery & Development of Natural Latent Abilities), v katerem sodeluje 90 vodilnih sodelavcev Pošte Slovenije. Sistem DNLA Expert je orodje za oceno potenciala in individualni razvoj vodij oziroma ključnih strokovnjakov. Je razvojno naravnano orodje, ki pokaže vodstvena področja, kjer imajo vodje Pošte Slovenije možnosti za osebni razvoj, oziroma izpostavi področja, kjer so kot vodje morebiti premalo učinkoviti. Na osnovi rezultatov bodo v nadaljevanju pripravljene kakovostni razvojni načrti za vsakega posameznika. Merjenje vodstvenega potenciala je osnova in prvi korak k razvoju osebnih vodstvenih veščin, za kar bi moral biti zainteresiran vsak vodja, saj s tem sebi omogoča boljše

vodenje ljudi in posledično uspešnejše rezultate organizacijske enote, ki jo vodi. Po končanih merjenjih bodo izvedli usposabljanje vodij v strokovnih službah za izvajanje letnih razgovorov ter nadaljevali s prvo fazo izvajanja pogovorov v strokovnih službah Pošte Slovenije. Sledi usposabljanje vodij v poštnem prometu (upravniki pošt) za izvedbo letnih razgovorov v smislu delavnic, ki bodo potekale na sedežih poslovnih enot (Škerbič 2009).

Na delavnicah se bodo udeleženci seznanili z vsebinami letnega pogovora, pripravili na letni pogovor s svojim nadrejenim ter usposobili za kakovostno izvajanje letnega pogovora s svojimi podrejenimi sodelavci.

Letni pogovori so bistveni proces za organizacijo. Opraviti letni pogovor ni enostavno in zahteva določen napor. To je normalno, zlasti v začetku, dokler vsi ne pridobijo potrebne rutine, vendar je za razvoj organizacije izjemnega pomena. Potruditi se je potrebno, da bodo v Pošti Slovenije kakovostno izvajali letne pogovore, ki bodo koristili vsem, vodjem, njihovim sodelavcem in celotni organizaciji. Dvignila se bo raven komuniciranja, izboljšal se bo proces vodenja, učinkovitejši bo pretok potrebnih informacij, bolje se bodo počutili in dvignilo se bo zadovoljstvo pri delu. Le tako bodo osebno rasli in se razvijali v smeri, kjer lahko najbolje izkoristijo potenciale in dosežajo najboljše rezultate (Škerbič 2009).

5.7 Moji predlogi možnih rešitev

Usposabljanje je dokaj kvalitetno zastavljeno, problem je le v neupoštevanju želja zaposlenih. Gradiva bi se lahko še poenostavila, saj je sedaj je na voljo le 125 strani obsežen priročnik, ki je zastarel in dokaj neuporaben. Predlagam poenostavitev z uporabo informacijske tehnologije. Vsak zaposleni bi imel svoj e-mail naslov, na katerega bi prejemal nove vsebine in uporabne nasvete. V obliki e-testov, bi lahko zaposleni sami preverjali svoje znanje. To vzame manj časa in seveda je tudi manj stroškov. Načeloma pa je problem predvsem v redkosti izobraževanj. Izobraževanja si sledijo na vsake tri leta, pa še to ni pravilo. Težko je govoriti o nekem vplivu izobraževanj na delovno uspešnost, zato sem se osredotočila na strokovni izpit za zaposlene, ki nudi dokaj veliko oporo za nadaljnje delo. Prenos znanja med zaposlenimi je tipična oblika pridobivanja znanj v Pošti Slovenije, vsaj kar se tiče pismonoš. Problem je spet v odnosih, ki pa so vse prej kot dobri. Zato je tak način lahko problematičen. Nekaj bi bilo potrebno storiti predvsem glede odnosov med upravniki in pismonoši. Motivacijske zgibanke niso tako slaba ideja in potrebno bi bilo tudi nekaj več znanja o delu z ljudmi. Tako bi imeli zadovoljeni obe strani, tista, ki uči, in tista, ki se uči.

Zaposleni zadovoljstvo čuti tako, da mu odvzamemo demotivatorje in povečamo motivacijo. Demotivatorji so predvsem slabi odnosi, delo zaposlenih ni pohvaljeno, napredek ni opazen. Če spremenimo nezadovoljstvo v sprejemljivo stanje, še vedno ostane stanje, ko zaposleni dela več za isto plačilo in nima nobene dodatne motivacije s strani Pošte Slovenije. Nekaj motivacije je sicer bilo v obliki športnih iger, na katerih se zaposleni družijo, vendar že nekaj let tudi te oblike druženj ni več. Zaposleni bi si želeli predvsem več pohval, dobre odnose s svojimi nadrejenimi, ki opazijo le slabo delo, dobro pa ni niti pohvaljeno niti nagrajeno. Delovna uspešnost je, kot že omenjeno, ocenjena povprečno za vse zaposlene. Vendar na tak način zaposleni nimajo prevelike motivacije za delo. Ni niti denarne motivacije niti kakšne druge oblike motivacije. Edina motivacija ja mesečna plača ter prosto popoldne.

Naslednji predlog je predvsem v doslednem načinu ocenjevanja delovne uspešnosti. Treba se je zavedati, da napredek spodbuja motivacija, če te ni, ni napredka in ostaja nezadovoljstvo. Potrebno je oceniti delovno uspešnost ne le zaradi pravil ampak zaradi zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni bi lahko namesto finančnih oziroma poleg finančnih nagrad za delovno uspešnost prejeli vikend pakete v kakšnem izmed zdravilišč, ki so v lasti Pošte Slovenije, ali v kakšnem gorskem počitniškem kompleksu. Lahko bi izbirali pismonošo meseca, ki bi tak vikend paket ali tedenski paket prejel konec leta. Tako ali tako ima Pošta Slovenije v lasti turistične kapacitete in si ne bi povzročila dodatnih stroškov.

6 Sklep

Optimalno usposobljeni kadri omogočajo organizaciji obstoj. Če je dejavnost izobraževanja pravilno vodena in organizirana, potem neizbežno sledi tudi nadaljnji razvoj, ki pa je ključnega pomena v časih neprestanega spreminjanja. Visoka produktivnost in odlična kakovost sta ključnega pomena tudi za Pošto Slovenije, saj so s svojimi storitvami vsakodnevno na preizkušnji. To od njih zahteva maksimalno zbranost in seveda željo po tem, kar počnejo za zaslužek. Zato mora delodajalec, kot je pošta, znati prilagajati svoje potrebe, cilje in želje potrebam zaposlenih, saj s tem povečujejo zadovoljstvo strank in drugih poslovnih partnerjev, kar jim na trgu še povečuje konkurenčno prednost.

V uvodu naloge sem postavili več hipotez. Želela sem preveriti, ali je doseganje delovne uspešnosti dober način motiviranja za ustvarjanje boljših delovnih rezultatov v Pošti Slovenije.

Vpliv usposabljanja na delovno uspešnost je v veliki meri odvisen od motivacije zaposlenega za usposabljanje in za nadaljnje delo. Zaposleni so glede motivacije mnenja, da je usposabljanje del službe, ki jo opravljajo. Če želijo ostati zaposleni, se je potrebno izobraževati. Glede na rezultate analize o strokovnem usposabljanju lahko potrdim hipotezo o tem, da je izobraževanje na Pošti Slovenije kvalitetno. Rezultati kažejo, da so zaposleni zadovoljni tako s kvaliteto kot kvantiteto. Nekaj pripomb sicer imajo, a Pošta Slovenije skrbi, da le-te dosledno odpravlja, kar mi je potrdila kadrovnica PE Kranj.

Obojestranska korist od izobraževanja, kar je eden glavnih ciljev tako delodajalca kot zaposlenega, je ključnega pomena, zato je uvedba letnih načrtov tako koristna. Na tak način organizacija spremlja poklicno oziroma karierno pot zaposlenega, mu na podlagi vnaprej pripravljenih ciljev, želja, potreb, če se le da, omogoča razvoj in sočasno poskrbi za čimvečje zadovoljstvo v podjetju. Če se cilji skladajo, lahko zaposleni razvija svoje sposobnosti, drugače pa pride do nezadovoljstva, ki se kaže v slabšem delovnem rezultatu. To pa vodstvu podjetja ni v interesu, saj v osnovi poudarja pomembnost skrbi za zaposlene, kar je tudi občutek pripadnosti podjetju.

S pomočjo rezultatov organizacijske klime sem ugotovila, da zaposleni poznajo sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, a menijo, da jih po tem sistemu ocenjevanja ne ocenijo realno. Glavni vzroki za to so, po mnenju zaposlenih, subjektivnost ocenjevalcev in njihovo nepoznavanje dela in zaposlenih. Ta vzrok bi lahko odpravili z opozarjanjem in izobraževanjem ocenjevalcev. S plačo so zaposleni vsaj delno zadovoljni, čeprav velik del meni, da je vpliv delovne uspešnosti na plačo prenizek.

Na podlagi teh rezultatov predlagam podjetju, da v ocenjevalni model vključi tudi kompetence in da delovno uspešnost ocenjujejo tudi sodelavci in stranke, saj bi tako zmanjšali vpliv pristranskosti ocenjevalcev. Za boljšo motiviranost bi morali poleg letnih pogovorov uvesti tudi nematerialno nagrajevanje in načrtovanje karier. Mnenja sem, da bo kontinuirana »uporaba« letnih pogovorov določene težave omilila. Čeprav si velik del zaposlenih želi, da bi delovna uspešnost bolj vplivala na plačo, moram opozoriti, da ta vpliv ne sme biti prevelik, saj zaposleni ne morejo obvladovati vseh dejavnikov, ki vplivajo na njihovo delo.

Skupek pravilne vpeljave vseh teh ukrepov bi povzročil večjo motiviranost zaposlenih in s tem tudi višjo delovno uspešnost. Vendar morajo v podjetju paziti, kako bodo vpeljali te načine in kako bodo uporabili rezultate teh ocenjevanj, saj bodo le s skrbnim analiziranjem rezultatov in primerne uporabe le-teh zagotovili visoko raven delovne uspešnosti tudi v prihodnje.

Ugotavljam pa tudi, da so vizije podjetja napravljene predvsem zato, da je nekje zapisan zgled idealnega delovanja podjetja, da zaposleni težijo k temu, realnost pa je na žalost taka, da se podjetje vse prej kot zaveda vrednosti svojih zaposlenih, ki so ključni nosilci uspeha v podjetju. Vlaganja v zaposlene skorajda ni, vlaganje je le tolikšno, kot je nujno potrebno, da zaposleni oddelajo svoj delavnik in to se mi zdi velika pomanjkljivost. Situacija je za zaposlene znosna, ker oddelajo svoje, nekje do 12 ure in imajo prost dan do naslednjega dne, če so vsaj hitri in uspešni. Za hitrost pri delu dobijo konec meseca plačilo, ki jim pomeni obstoj. To je vsa motivacija, ki jo premore Pošta Slovenije. Vendar pa hiter tempo in vedno več vsakodnevnih nalog zaposlenim še oteži delo in po mojem mnenju se bodo zadeve kmalu drastično spremenile. Nikomur ne bo več dovolj le to, da je sredi belega dne končal delavnik. Za napor in trud, ki se ga iz meseca v mesec pričakuje vedno več, bo potrebno storiti nekaj več, predvsem za občutek zadovoljstva delavcev, ki bodo le tako motivirani za delo.

Človek je opremljen za doseg dobrih rezultatov, ko obvlada znanje, ki ga pridobi na usposabljanju, ko ima potrebne zahtevane osebnostne in psihofizične lastnosti, da lahko obvladuje delovne naloge. Če je motiviran tako za usposabljanje kot za nadaljnje delo, je delovna uspešnost nadpovprečno dobra.

7 Literatura

1. Armstrong, Michael. 1996. *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan page.
2. Bainter, Jack. 1994. *Identifying, placing and evaluating employees successful human resource management using the position matrix*. New York: Burr Ridge.
3. Baird, Loyd, Richard Beatty in Eric Schneier. 1985. *The Performance Appraisal Source Book*. Massachusetts: Human Resource Development Press.
4. ---2003. New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. *Organizational Dynamics* 32 (2): 107–121.
5. Bernardin, John. 1993. Rater leniency and performance appraisal discomfort. *Human Resource Management* 8 (3): 6–10.
6. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
7. Florjančič, Jože. 1999. *Kadrovska funkcija*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
8. Fromm, Erich. 1976. *To have or to be*. New York: Harper and Row.
9. Galetič, Lovorka. 1998. *Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja*. Ljubljana: Naše gospodarstvo.
10. Groeschel, Stefan. 2003. Cultural implications of Appraisal process. *Cross cultural Management* 10 (1): 67–79.
11. Gruban, Brane. 2006. Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti: z merjenjem delovne uspešnosti vodij nad epidemijo nezavzetosti zaposlenih: *Human Resource Management* 23 (4): 33–42.
12. Herzberg, Frederick. 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
13. Huč, Božidar in Janez Jereb. 2001. Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. *Organizacija* 34 (1): 5–15.
14. Ivanuša–Bezjak, Mirjana. 1998. Ravnanje z ljudmi. *Podjetnik* 16 (1): 52–53.
15. Jelenc–Krašovec, Sabina. 1991. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
16. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

17. ---1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Maribor: Univerza v Mariboru.
18. Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu : sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije.
19. Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
20. Kopač, Anja. 2003. Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile. *Teorija in praksa* 10 (5): 958–961.
21. Kutzchenbach, Claus. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
22. Latham, Gary in Kenneth Wexley. 1994. *Incrising Productivity through Performance Appraisal*. New York: Addison–Wesley Publishing Company.
23. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakuleta.
24. ---1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. *Human resource Management* 9 (4): 23–31.
25. Majcen, Milena. 2001. Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. *Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo* 5 (1): 245.
26. Marentič Požarnik, Barica. 1999. Psihologija in prenova šolskega sistema – prispevek psihologije k dvigu kakovosti učenja in poučevanja. *Psihološka obzorja*, 8 (4): 14–16.
27. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 2 (1): 348–363.
28. Maslow, Abraham Harold. 1982. *Motivation and Personality*. New York: Harper Collins.
29. Miglič, Gozdana. 2000. Vrednotenje učinkov usposabljanja v upravi. *Teorija in praksa* 2 (4): 364–375.
30. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Možina, Stane. 2002. *Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji*. Ljubljana: Knjižna zbirka Profesije FDV.
32. Mohrman, Susan. 1989. *Tomorrow's organizations: crafting winning capabilities in a dynamic world*. San Francisco: Jossey Boss.
33. Možina, Stane, Janez Jereb, Janez Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

35. Musek Lešnik, Kristijan. 2009. *Odpravljanje nezadovoljstva še ne sproži zadovoljstva*. Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/webdata/Templates/podjetjezaposleniodpravljanjenezadovoljstvane sprozizadovoljstva.html> (27. avgust 2009).
36. Nadoh, Jana. 2005. Participativni stil komuniciranja – na poti v upravljanje z znanjem. *Industrijska demokracija* 9 (2): 6–8.
37. Pošta Slovenije: *Letno poročilo*. 2008. Dostopno prek: <http://www.posta.si/DesktopModules/ViewDocument.aspx?DocumentID=1237> (3. september 2009).
38. Prašnikar, Janez. 1992. *Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih*. Ljubljana: Slovensko podjetje Jutri.
39. Prašnikar, Janez in Žiga Debeljak. 1998. *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Pučko, Daniel in Rudi Rozman. 1991. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Reay, David. 1994. *Identifying Training Need*. London: Kogan Page.
42. Reid, Margaret Ann in Harry Barrington. 1994. *Training Interventions: Managing Employee Development*. London: Institute of Personnel and Development.
43. Rejc, Adriana. 2001. Merjenje in ocenjevanje učinkov izobraževanja in usposabljanja. *Revije Kadri* 2 (1): 71–82.
44. Rothwell, William. 1994. *Improving On-The-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive On-The-Job Training Program*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
45. Schuler, Randal in Stephens Huber. 1993. *Personnel and human resource management*. West Publishing: Minneapolis.
46. Steers, Richard. 1977. *Motivation and work behaviour*. New York: McGraw – Hill.
47. Svetlik, Ivan. 1998. Prožnost, prerazporeditev in redifinicija dela. *Razgledi* 4 (13): 12–13.
48. Škerbič, Urška. 2009. Letni pogovori z zaposlenimi. *Poštni razgledi* 3 (1): 10–11.
49. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
51. Vroom, Victor Harold. 1967. *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.

52. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.