

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV MERJENJA USPEŠNOSTI Z URAVNOTEŽENIM
SISTEMOM KAZALNIKOV NA ZAPOSLENE**

Ljubljana, junij 2016

HELENA HODNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Helena Hodnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv merjenja uspešnosti z uravnoteženim sistemom kazalnikov na zaposlene, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Darjo Peljhan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	2
1.1 Nastanek in razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov.....	2
1.2 Predstavitev in teoretični koncept	3
1.3 Vidik učenja in rasti kot najbolj povezan vidik USK z zaposlenimi.....	6
1.3.1 Sposobnosti zaposlenih	7
1.3.2 Zmogljivost informacijskih sistemov	8
1.3.3 Motivacija, avtonomnost in usklajevanje	8
1.4 Merjenje uspešnosti in uskladitev ciljev zaposlenih s strategijo organizacije.....	9
1.4.1 Posredovanje in izobraževanje	9
1.4.2 Opredelitev ciljev posameznikov in skupin.....	10
1.4.3 Sistem finančnih spodbud in nagrajevanja	10
1.5 Vloga zaposlenih pri izvajanju sistema merjenja uspešnosti.....	12
2 MOTIVACIJA.....	13
2.1 Opredelitev pojma	13
2.2 Teorije motivacije.....	14
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	16
3.1 Opredelitev pojma	16
3.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	18
3.3 Metode merjenja zadovoljstva zaposlenih.....	19
3.4 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije.....	20
3.5 Povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in motivacijo	21
4 KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA	22
4.1 Opredelitev pojma	22
4.2 Dejavniki kakovosti delovnega življenja.....	22
5 IZSLEDKI IZ ŠTIRIH RAZISKAV O VPLIVU MERJENJA USPEŠNOSTI Z URAVNOTEŽENIM SISTEMOM KAZALNIKOV NA ZAPOSLENE	24
5.1 Predstavitev raziskav	24
5.1.1 Predstavitev raziskave A	24
5.1.2 Predstavitev raziskave B.....	25
5.1.3 Predstavitev raziskave C.....	25
5.1.4 Predstavitev raziskave D	26
5.1.5 Ugotovitve analiziranih raziskav	27
SKLEP.....	32
LITERATURA IN VIRI	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov	4
Slika 2: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki	6
Slika 3: Ogrodje za merjenje učenja in rasti	7
Slika 4: Merjenje učenja in rasti – dodatno usposabljanje	8
Slika 5: Usklajevanje osebnih ciljev – koncept merjenja.....	11
Slika 6: Mehanizem motiviranja	13
Slika 7: Grafična ponazoritev teorije motivacijskega potenciala	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Notranje in zunanje spodbude, ki vplivajo na motivacijo posameznika	14
Tabela 2: Vidik vodstva in zaposlenih o vplivu sistema merjenja uspešnosti USK na kakovost delovnega življenja zaposlenih	29
Tabela 3: Rezultati ankete	31

UVOD

Organizacije so vedno merile in poročale svojo poslovno uspešnost delničarjem oziroma lastnikom. Posledično se je od organizacijskih procesov in funkcij zahtevalo, da dokažejo svoj prispevek k uspešnosti. Merjenje uspešnosti vzpostavlja povezave med načrtovanjem, odločitvami, ukrepi in rezultati posamezne organizacije. Merjenje uspešnosti je za organizacijo velikega pomena, saj se organizacija na podlagi tega uči, spreminja in prenavlja svojo strategijo. Kako kvalitetno je merjenje uspešnosti je odvisno od kazalnikov. Le merjenje s pravimi kazalniki pripelje do pravih sprememb strategije organizacije. Velike spremembe v poslovnem okolju zadnjih let so pripeljale do neustreznosti starih sistemov merjenja uspešnosti in so zahtevale razvoj in vpeljavo novih sistemov. Klasični sistemi z enostavno računsko operacijo merijo samo eno spremenljivko, medtem ko sedanje kompleksne razmere od organizacij zahtevajo merjenje različnih spremenljivk. Od leta 1990 so se tako razvili mnogi novi sistemi merjenja uspešnosti, najbolj priljubljen in največkrat uporabljen je uravnoteženi sistem kazalnikov (v nadaljevanju USK) (Ložar, 2003, str. 56).

USK poudarja, da za uspešno organizacijo ni več dovolj samo merjenje finančnih podatkov, ampak je treba upoštevati še pripadnost in zadovoljstvo potrošnikov, razmere na trgu, dobro zasnovanost in izvedbo poslovnih procesov ter zmožnost učenja in rasti organizacije. Organizacija ne sme upoštevati samo vidika delničarjev in potrošnikov, pač pa tudi zaposlenih, saj so najdragocenejši vir uspešnosti. Prednost zaposlenih je njihova neposnemljivost, vse ostalo (tehnologijo, licence, oglaševanje ...) se da kupiti ali posnemati. Novi sistem tudi od managerjev zahteva spremembe. Do zdaj so izvajali le naloge, sodobno vodenje pa od njih zahteva, da ustvarjajo in razvijajo ustrezne vire človeškega kapitala, ki jih organizacija potrebuje za uresničitev svoje strategije ter z njimi vzdržujejo odnose. V tem sistemu se prav tako spremeni vloga kadrovske funkcije, saj ne zajema več samo nalog administracije in evidence, ampak svetovanje vodstvu, obvladovanje sprememb in zastopanje zaposlenih ter je enakovredna ostalim funkcijam v organizaciji. Kako uspešna je neka organizacija v sedanjem času, je odvisno od kakovosti razpoložljivih človeških virov, njihovega znanja, sposobnosti učenja in spreminjanja, motivacije, delovnega ozračja, razvoja ter podobno (Gruban, 2000).

Predmet proučevanja mojega diplomskega dela je vpliv merjenja uspešnosti z USK na zaposlene. O razvoju, izvedbi in uporabi USK kot sistema merjenja uspešnosti je bilo že veliko napisanega, predvsem z vidika vodstva. Po mojih ugotovitvah je pri tem sistemu velik poudarek na zaposlenih, zaradi česar me zanima, kako vpliva merjenje uspešnosti z USK na zaposlene, na njihovo motivacijo, zadovoljstvo in kakovost delovnega življenja. Teza diplomskega dela je, da merjenje uspešnosti z USK pozitivno vpliva na motivacijo, zadovoljstvo in kakovost delovnega življenja zaposlenih v organizaciji. Namen diplomskega dela je potrditev teze s proučitvijo raziskav tujih avtorjev.

Cilji diplomskega dela so predstaviti USK, njegov nastanek, razvoj, teoretični koncept, zlasti vidik učenja in rasti, ki je najbolj povezan z zaposlenimi; proučiti, kako mora biti USK vpeljan v organizacijo, da so cilji zaposlenih usklajeni s cilji organizacije; ugotoviti vlogo zaposlenih pri izvajanju sistema merjenja uspešnosti; opredeliti pojem motivacija in podrobneje opisati nekaj teorij; opredeliti pojem zadovoljstva zaposlenih, njegove dejavnike, metode merjenja in vpliv na uspešnost organizacije; opisati pojem kakovosti delovnega življenja in njegove dejavnike; predstaviti raziskave štirih tujih avtorjev na temo vpliva merjenja uspešnosti z USK na zaposlene, njihovo motivacijo, zadovoljstvo in kakovost delovnega življenja ter analizirati njihove ugotovitve.

Struktura diplomskega dela je razdeljena na uvod, pet vsebinskih poglavij, sklep in seznam uporabljene literature ter virov. V prvem poglavju se osredotočam na opis sistema merjenja uspešnosti USK, v drugem opredeljujem pojem motivacije in nekaj teorij. Tretje poglavje obravnava pojem zadovoljstva zaposlenih, njegove dejavnike, metode merjenja in vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije. Pojem kakovost delovnega življenja in njegovi dejavniki so tema četrtega poglavja, peto pa je namenjeno analizi raziskav tujih avtorjev in njihovim ugotovitvam. Nalogo zaključujem s sklepom.

1 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Gruban (2000) pravi takole: »Cilj uravnoveženega sistema kazalnikov je preprost: povezati do sedaj slabo povezane poslovne strategije prek optimizacije procesov z merjenjem poslovne uspešnosti.«

V prvem poglavju predstavljam sistem merjenja uspešnosti USK, njegov nastanek, razvoj in teoretični koncept. Podrobneje opisujem vidik učenja in rasti ter opredeljujem postopek vpeljave USK v organizacijo, da so cilji zaposlenih usklajeni z njenimi. Na koncu poglavja pojasnjujem vlogo zaposlenih pri izvajanju sistema merjenja uspešnosti.

1.1 Nastanek in razvoj uravnoveženega sistema kazalnikov

»Kar merimo, to dobimo.« (Kaplan & Norton, 1992, str. 71)

Uravnoveženi sistem kazalnikov (USK) je strateško managersko orodje, ki sta ga vodjem po vsem svetu leta 1992 predstavila Kaplan in Norton v reviji Harvard Business Review. Kaplan in Norton sta na podlagi opazovanja in dela z velikimi organizacijami ugotovila, da se vodstva ne zanašajo izključno na en niz kazalnikov brez upoštevanja drugih. Zavedajo se, da samo en ukrep ne zagotavlja jasnega cilja uspešnosti poslovanja oziroma ne zagotavlja fokusiranja na kritična področja poslovanja in da tradicionalni računovodski ukrepi, kot sta donosnost naložbe in zaslužek na delnico, lahko podajo zavajajoče podatke

za nadaljnje odločitve glede izboljšav in inovacij v organizaciji, ki jih današnje konkurenčno okolje zahteva (Kaplan & Norton, 1992, str. 71).

Kaplan in Norton (2000, str. 4) sta zaradi neustreznosti klasičnega merjenja uspešnosti z računovodskimi kazalniki, ki so usmerjeni v pretekla poslovna dogajanja razvila sistem, ki je bolj ustrezen za nove okoliščine. Novemu sistemu sta dodala nefinančne kazalnike, ki zagotavljajo informacije s pomočjo katerih vodstvo sprejema pravilnejše odločitve, posledično razvoj strategije organizacije in dolgoročno uspešnost poslovanja.

1.2 Predstavitev in teoretični koncept

Na podlagi enoletnega raziskovalnega projekta dvanajstih organizacij sta oblikovala uravnoteženi sistem kazalnikov in niz ukrepov, ki dajejo vodstvu hiter, vendar celovit pogled na poslovanje. UKS vključuje finančne kazalnike, ki pokažejo rezultate že sprejetih ukrepov, in slednje dopolnjuje z operativnimi kazalniki zadovoljstva strank, notranjega poslovnega procesa, inovacij in izboljšav aktivnosti operativnega dela organizacije. Ukrepi so gonilna sila bodoče finančne uspešnosti organizacije (Kaplan & Norton, 1992, str. 71).

Avtorja v članku primerjata USK z pilotsko kabino letala z vsemi instrumenti in kazalniki. Za uspešen polet potrebuje pilot podrobne informacije o številnih vidikih leta: podatke o gorivu, hitrosti zraka, višini, cilju in drugih kazalnikih, ki povzemajo trenutno in bodoče okolje leta. Zanašanje na en instrument je lahko usodno, podobno zapleteno obvladovanje uspešnosti organizacije danes zahteva, da vodstvo lahko spremlja in meri uspešnost na več področjih hkrati.

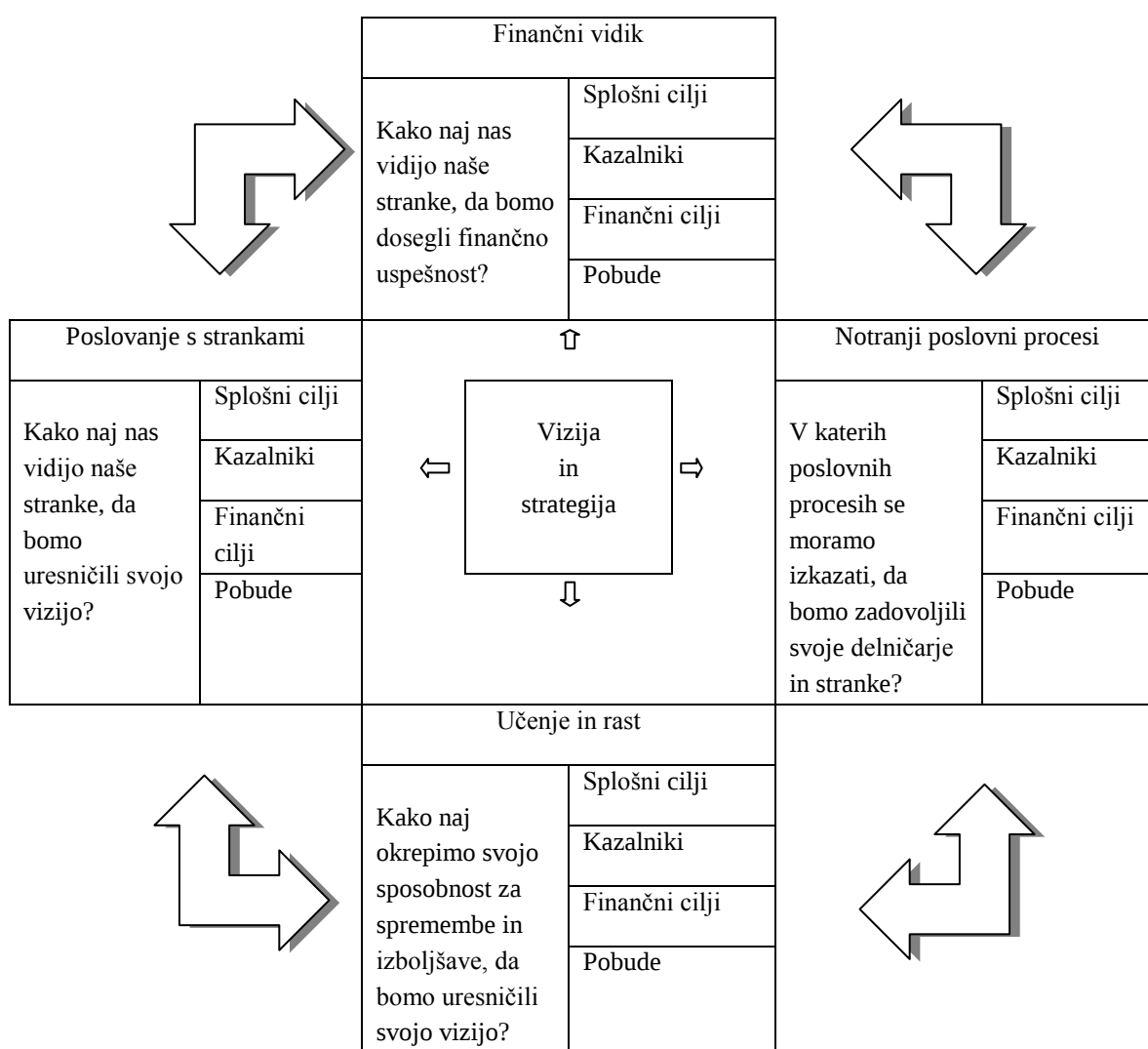
USK je model strateškega načrtovanja, ravnanja in upravljanja, ki prepozna in izkorišča ključne dejavnike vrednosti organizacije kot njihovo najboljšo strateško prednost. To organizaciji omogoča doseči najboljše poslovne rezultate in zmožnost prilagajanja spremenjenim okoliščinam poslovanja. V sedanjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju USK zagotavlja uporabo ustreznih kazalnikov, ki povedo kje se organizacija v danem trenutku glede na zastavljene cilje nahaja ter s kakovostnimi povratnimi informacijami zagotavlja nova znanja in izkušnje, da si organizacija cilje postavlja vedno višje (Kaplan & Norton, 2000, str. 4).

USK finančnim kazalnikom pretekle uspešnosti, ki so bili zadostni za sprejemanje odločitev v dobi industrijskih podjetij s standardiziranimi izdelki, stabilnim in predvidljivim trgom skoraj brez konkurence, dodaja nefinančne oziroma operativne kazalnike. Finančni kazalniki ostajajo v sistemu, saj le dober sistem finančnih kazalnikov omogoča vpeljavo novega sistema v organizacijo. Sodobna informacijska podjetja morajo za ustvarjanje prihodnje dolgoročne dodane vrednosti finančne kazalnike tako dopolniti z operativnimi kazalniki zadovoljstva kupcev, notranjih procesov, inovacij in razvoja - z

ukrepi, ki so dejavniki prihodnje uspešnosti organizacije (Kaplan & Norton, 2000, str. 33-36).

USK pravi, da naj gledamo na organizacijo s štirih vidikov in razvijamo meritve, zbiramo podatke in jih analiziramo glede na vsakega od teh vidikov: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Posamezni vidik naj bi imel štiri do sedem kazalnikov, tako bi v podjetjih imeli sisteme z do 25 kazalniki. Sistem naj ne bi vseboval več kot toliko kazalnikov, saj bi lahko prišlo do nepreglednosti in nerazumevanja sistema. Pravilno oblikovan USK opiše poslanstvo, vizijo, cilje in strategijo organizacije. Osnovni koncept USK prikazuje Slika 1.

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton,
Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja, 2000, str. 21.

Vsak posamezni vidik uravnoveženega sistema kazalnikov odgovarja na eno od spodnjih vprašanj (Kaplan & Norton, 2000, str. 21):

- kako naj nas vidijo naše stranke, da bomo dosegli finančno uspešnost (finančni vidik);
- kako naj nas vidijo naše stranke, da bomo uresničili svojo vizijo (vidik poslovanja s strankami);
- v katerih poslovnih procesih se moramo izkazati, da bomo zadovoljili svoje delničarje in stranke (vidik notranjih poslovnih procesov);
- kako naj okrepimo svojo sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo (vidik učenja in rasti).

Prvi vidik uravnoveženega sistema kazalnikov je **finančni vidik** poslovanja, ki meri učinkovitost ukrepov, sprejetih pri izvajanju strategije za izboljšanje od samega začetka. Številni ukrepi se uporabljajo pri ugotavljanju dobičkonosnosti poslovanja, donosnosti naložb ali ekonomsko dodano vrednostjo. Alternativnejša enostavnejša ukrepa sta lahko rast prodaje in ustvarjanje denarnih tokov (Kaplan & Norton, 1996, str. 25–26). Finančna perspektiva je pomembna, njena glavna pomanjkljivost je gledanje na preteklost, zato ne daje nobenih informacij o trenutnih in prihodnjih prizadevanjih za izboljšanje in doseganje ciljev, o ukrepih, sprejetih za izboljšanje rezultatov organizacije, zadovoljstvu strank s storitvijo ali izdelkom in učinkovitosti notranjih procesov organizacije. Zaradi tega razloga moramo upoštevati več različnih vidikov v organizaciji in tudi času.

Z vidikom notranjih procesov vodstvo opredeljuje procese, ki vodijo k finančnim uspehom in zadovoljstvu strank in so najbolj kritični za uspeh organizacije. Ti procesi omogočajo:

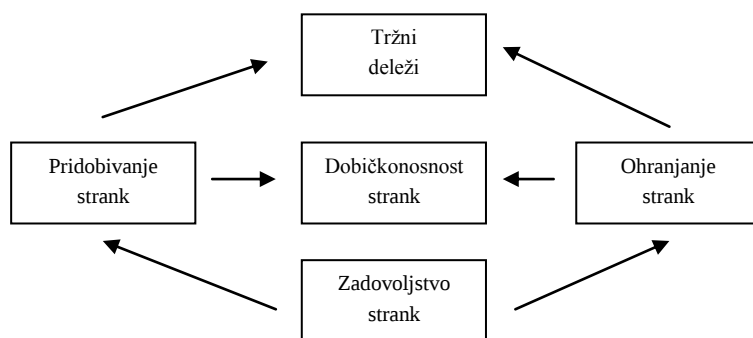
- izdelavo vrednostnih ponudb, ki privabijo in ohranijo stranke v ciljnem marketinškem segmentu in
- zadovoljitev pričakovanj delničarjev po odličnih finančnih donosih.

Kaplan in Norton (1996) pravita, da vidik notranjih procesov razkriva dve osnovni razliki med tradicionalnim in sistemom uravnoveženih kazalnikov merjenja uspešnosti. Tradicionalni vidik spremlja in izboljšuje obstoječe poslovne procese. Tu se postopki ocenjevanja zadovoljitve finančnih in potreb strank končajo z oblikovanjem novih poslovnih procesov za zagotavljanje potrebne ponudbe. USK vključuje v vidik notranjih procesov inovativne procese, ki ne zagotavljajo samo doseganja kratkoročnih ciljev, ampak tudi ustvarjajo postopke za zagotavljanje izpolnjevanja dolgoročnih (Kaplan & Norton, 1996, str. 27–28).

Z vidika poslovanja s strankami je cilj opredeliti stranke in ciljne segmente, v katerih konkurirajo poslovne enote in merijo svojo uspešnost poslovanja. Običajno gre za splošne

ukrepe za zadovoljstvo, ohranjanje, pridobivanje novih in dobičkonosnost strank ter tržni delež, uporabljajo pa se tudi ukrepi, ki niso splošni za vse organizacije, npr. hitrost dostave za spletno trgovino ... Ta vidik omogoča vodjem poslovnih enot določitev strategije strank in trga za boljše prihodnje donose (Kaplan & Norton, 1996, str. 26). Vidik poslovanja s strankami prikazuje Slika 2.

Slika 2: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton,

Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja, 2000, str. 78.

Vidik učenja in rasti opredeljuje infrastrukturo, ki jo mora organizacija ustvariti, če želi doseči dolgoročno rast. Vidika poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov prepoznavata dejavnike, ki so pomembni za doseganje sedanjih in bodočih uspehov, vendar je zelo malo verjetno, da bodo organizacije lahko dosegle dolgoročne cilje z današnjo tehnologijo in zmogljivostmi. Realnost je, da svetovna konkurenca zahteva od organizacije nenehno izboljševanje, da lahko ustvari dodatno vrednost tako za kupca kot za delničarje.

Med prepoznavanjem ostalih treh vidikov USK je treba oceniti vrzel med obstoječimi zmogljivostmi zaposlenih, sistemov in postopkov ter tem, kar organizacija potrebuje za doseganje odličnih rezultatov. Vidik učenja in rasti zagotavlja zapiranje teh vrzeli in doseganje dobrih rezultatov s pomočjo usposabljanja ljudi, izboljševanje informacijskih sistemov in usklajevanje postopkov in rutin (Kaplan & Norton, 1996, str. 28–29).

1.3 Vidik učenja in rasti kot najbolj povezan vidik USK z zaposlenimi

Kaplan in Norton (2000, str. 135–155) sta določila tri glavne kategorije vidika učenja in rasti: sposobnosti zaposlenih, zmogljivosti informacijskih sistemov in motivacije, avtonomnosti ter usklajevanja.

1.3.1 Sposobnosti zaposlenih

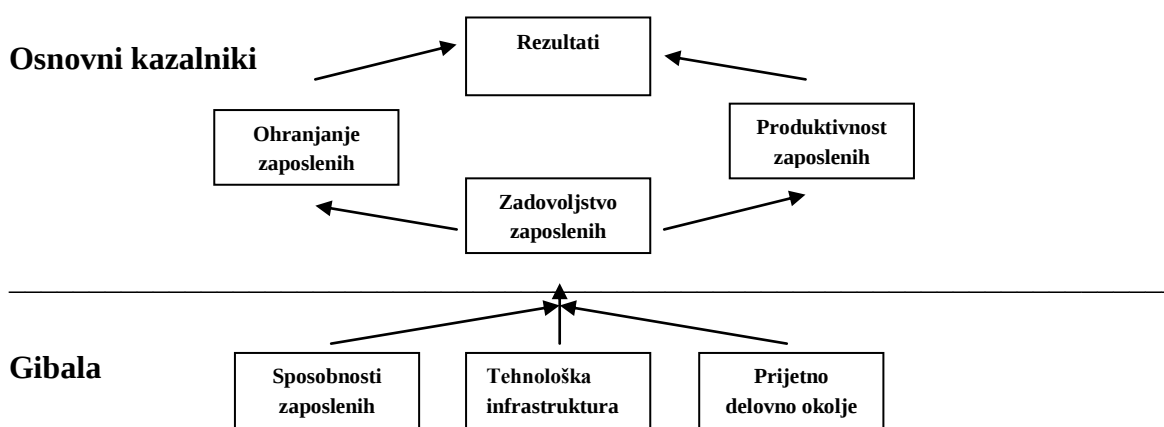
Največja sprememba v zadnjih desetletjih je vloga zaposlenih v organizacijah in njihov prispevek k uspešnosti organizacije. Ljudje so bili prej zaposleni za opravljanje rutinskih, ponavljajočih se, natančnih in ozko opredeljenih del. Nalog so se morali naučiti in jih samo dobro opraviti. Zaposleni so bili za opravljanje fizičnih del, ne za razmišljanje. Danes so ta dela večinoma avtomatizirana, v storitvenih podjetjih pa za uspešno finančno poslovanje in poslovanje s strankami ni dovolj, da zaposleni izvajajo zgolj standardne postopke, kar zahteva dodatno izobraževanje in kreativnost zaposlenih.

Trije glavni kazalniki merjenja uspešnosti zaposlenih so:

- zadovoljstvo zaposlenih – meri se večinoma z letno anketo, ki vsebuje naslednja merila: vpetost v odločitve, priznanja za dobro opravljeno delo, dostop do zadostnih informacij za uspešno opravljeno delo, dejavno spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje pobud, podpora skupnih služb, splošno zadovoljstvo s podjetjem;
- ohranjanje zaposlenih – meri se z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih. Zaposleni dlje časa v določeni organizaciji, ohranjajo vrednote, poznavanje procesov in poznavanje potreb njihovih strank;
- produktivnost zaposlenih – meri se s prihodkom na zaposlenega, boljši kazalnik pa je dodana vrednost na zaposlenega, uporablja pa se tudi kazalnik proizvodnje na plačo in dodatke k plači.

Ko se organizacija odloči za kazalnike merjenja uspešnosti zaposlenih, mora opredeliti še gibalna vidika učenja in rasti. Slika 3 prikazuje ogrodje za merjenje učenja in rasti.

Slika 3: Ogrodje za merjenje učenja in rasti



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton,

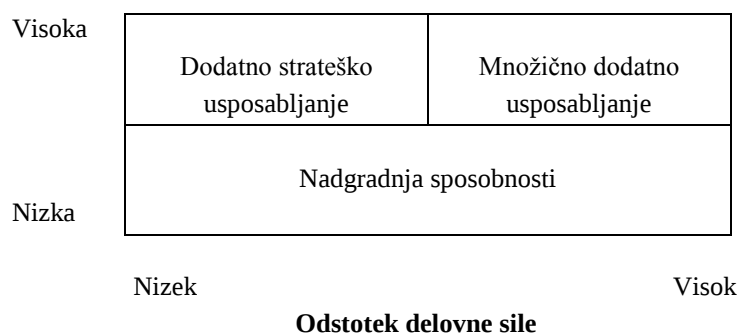
Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja, 2000, str. 138.

1.3.2 Zmogljivost informacijskih sistemov

Dosedanja dva ključna dejavnika uspešnosti zaposlenih pri poslovanju s strankami - motivacija in znanje, nista več dovolj v današnjem vse bolj konkurenčnem okolju. Da bi bili zaposleni uspešni pri svojem delu poleg tega potrebujejo tudi podatke o strankah, notranjih procesih in kako vplivajo njihove odločitve na finančno stanje organizacije. Zaposleni morajo imeti dovolj informacij ne le za zadovoljitev trenutnih potreb strank, ampak za načrtovanje in izpopolnjevanje novo porajajočih. Za to pa potrebujejo kvaliteten informacijski sistem. Slika 4 prikazuje merjenje učenja in rasti – dodatno usposabljanje.

Slika 4: Merjenje učenja in rasti – dodatno usposabljanje

Raven dodatnega usposabljanja
(vrzel v sposobnostih)



Scenarij dodatnega izobraževanja	Ključna strateška usmeritev je potreba po dodatnem usposabljanju ali nadgradnji sposobnosti zaposlenih za uresničevanje vizije organizacije.
Dodatno strateško usposabljanje	Delež pomembne delovne sile potrebuje visoko raven novih strateških znanj.
Množično dodatno usposabljanje	Velik delež delovne sile potrebuje obnovo mnogih znanj.
Nadgradnja sposobnosti	Določen delež delovne sile, majhen ali velik, potrebuje nadgradnjo osnovnih znanj.

Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton,

Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja, 2000, str. 143.

1.3.3 Motivacija, avtonomnost in usklajevanje

Tudi sposobni zaposleni, ki jim organizacija daje izvrstne podatke o strankah, notranjih poslovnih procesih in kako vplivajo njihove odločitve na finančno stanje organizacije, niso produktivni. Potrebujejo še motivacijo, da delajo v dobro organizacije ter samostojnost pri svojem delu in odločanju.

Organizacija meri vidik s:

- kazalniki novih zamisli in njihovega uresničevanja (število zamisli na zaposlenega, število uresničenih zamisli ...);
- kazalniki izboljšav (kazalnik prepolovitve in stopnja odpravljanja napak, število uspešno izvedenih predlogov ...);
- kazalniki individualnega in organizacijskega usklajevanja (odstotek vodstvenih delavcev in zaposlenih, ki se prilagajajo USK, odstotek vodstvenih delavcev in zaposlenih, katerih osebni cilji so usklajeni z USK);
- kazalniki uspešnosti delovanja zaposlenih v strokovnih skupinah (notranja raziskava o skupinah, raven udeležbe zaposlenih, število integriranih projektov, oblikovanje oddelka za nadzor nad izgubo, odstotek poslovnih načrtov, ki so jih pripravile strokovne skupine, odstotek skupin s skupnimi spodbudami).

1.4 Merjenje uspešnosti in uskladitev ciljev zaposlenih s strategijo organizacije

V preteklosti usklajevanje zaposlenih s strategijo ni bilo ključnega pomena, saj je bil delovni proces razdeljen na številne preproste delovne naloge, organizacije pa so lahko zaposlovale neusposobljene ljudi, ki so se naučili izvajati preproste delovne naloge. Od zaposlenih se je zahtevalo le dobro opravljanje nalog, ni jim bilo treba razumeti ali izvajati strategije organizacije. Ta sistem je sedaj preživet, delo ni več fizično, ampak predvsem umsko, organizacija pa mora uskladiti zaposlene s svojo strategijo (Kaplan & Norton, 2001, str. 232).

Če želi organizacija uskladiti zaposlene s svojo strategijo, mora po Kaplanu in Nortonu (2001, str. 234) vpeljati sistem merjenja uspešnosti z uravnoteženimi kazalniki v treh ločenih postopkih:

- posredovanje in izobraževanje,
- opredelitev ciljev posameznikov in skupin,
- sistem finančnih spodbud in nagrajevanja.

1.4.1 Posredovanje in izobraževanje

Vodstvo organizacije mora ob uvedbi nove strategije uporabiti podobno strategijo kot pri uvedbi novega izdelka na trg. Strategije ne more samo uvesti in čakati, da jo bodo zaposleni opazili in razumeli, zato jih morajo najprej ozavešiti, sledi preverjanje razumevanja, naslednji korak je preverjanje zaposlenih, ali verjamejo, da organizacija

deluje skladno s strategijo, zadnji korak pa je ugotavljanje, koliko zaposlenih posredujejo informacije ostalim in jih uči o novostih (Kaplan & Norton, 2001, str. 236).

Zaposleni morajo predvsem poznati strategijo in jo razumeti, da so lahko njen del in lahko uspešno pripomorejo k njenemu uresničevanju (Kaplan & Norton, 2001, str. 234).

Vodstvo lahko zaposlene seznani z novo strategijo s pomočjo četrtnih sestankov, z letaki, mesečnimi okrožnicami, izobraževalnimi programi in krajevnimi računalniškimi omrežji (Kaplan & Norton, 2001, str. 239).

1.4.2 Opredelitev ciljev posameznikov in skupin

Organizacija lahko za uskladitev osebnih in strateških ciljev na ravni organizacije izbira med različnimi metodami (Kaplan & Norton, 2001, str. 257–274):

- **pristop »superpokal«:** tu skupina samostojno določi kazalnike, ne potrebuje veliko oziroma skoraj nič znanja o USK, cilji pa so preprosti in jasni za vse zaposlene, tudi za operativno raven;
- **usklajevanje s strateškimi pobudami:** ta metoda je jasno določila odgovornosti posamezne skupine, ki neposredno opravlja delo. Delovnim skupinam so točno določene naloge, ki vodijo v izpolnitev ciljev na ravni celotne organizacije, zavzetost delovnih skupin se poveča. Omogoča preverjanje uspešnosti izvedenih nalog in njihov vpliv na posamezne kazalnike USK. Negativna stran te metode je, da imajo posamezni zaposleni zelo malo možnosti za inovativnost in oblikovanje lastnih pobud;
- **povezovanje z obstoječimi procesi načrtovanja in zagotavljanja kakovosti,** kjer se slednji s posameznih ravni preoblikujejo na raven celotne organizacije. Metoda omogoča, da so zaposleni seznanjeni z vzroki in posledicami svojega dela in vplivom na strategijo organizacije kot celote;
- **povezovanje z ravnanjem s človeškimi viri:** najpomembnejše pri tej metodi je sprememba pojmovanja kadrovskega oddelka. Metoda je dala poudarek na rezultate, ki jih dosega kadrovski oddelki in ne na naloge, ki jih opravlja. Oddelek je oblikoval več različnih skupin delovnih mest in za vsako določil njene značilnosti. Tako so opredelili lastnosti zaposlenih, ki jih organizacija potrebuje za uspešno doseganje svoje strategije.
- **osebni uravnoteženi sistemi kazalnikov** je dosežen takrat, ko zaposleni oblikujejo lastni uravnoteženi sistem kazalnikov, ki je usklajen s cilji organizacije kot celote.

1.4.3 Sistem finančnih spodbud in nagrajevanja

Povezava izplačil z USK ima dve pomembni vlogi: usmerjanje pozornosti zaposlenih na kazalnike, najpomembnejše za strategijo celotne organizacije, in zagotavljanje spodbude z

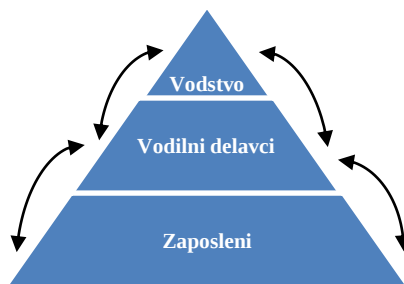
nagrajevanjem tistih, ki dosežejo osebne in cilje organizacije (Kaplan & Norton, 2001, str. 278).

Pri povezavi USK z nagrajevanjem mora organizacija paziti na naslednje (Kaplan & Norton, 2001, str. 290–295):

- **Hitrost izvedbe** – organizacija naj bi predstavila povezovanje izplačil z USK za šest do dvanajst mesecev po uvedbi USK zaradi treh razlogov: začetni sistem kazalnikov še ni jasen in popoln odsev strategije poslovne enote; organizacija na začetku nima zanesljivih podatkov o mnogih kazalnikih; načini doseganja ciljev, povezanih s kazalniki, lahko privedejo do nenačrtovanih in nepričakovanih posledic.
- **Razmerje med objektivnimi in subjektivnimi kazalniki** – večina vodstvenih delavcev je bolj naklonjena objektivnim kazalnikom merjenja uspešnosti, ki so rezultati prizadevanj zaposlenih, kot so število novo pridobljenih strank, prodaja novih izdelkov ipd., kot pa število opravljenih obiskov ali telefonskih klicev. Pri subjektivnih kazalnikih, kot je kazalnik zadovoljstva strank, nastopi težava, da zaposleni vplivajo na stranke, kako naj izpolnijo vprašalnike o zadovoljstvu, da dobijo primernejše kazalnike od števila ponovnih nakupov strank, novih izdelkov in storitev ...
- **Število kazalnikov** – biti jih mora toliko, da zaposleni razumejo sistem nagrajevanja (od štiri do sedem).
- **Razmerje med ekipami in posamezniki** – sistem nagrajevanja na podlagi skupine spodbuja sodelovanje med posamezniki in skupno reševanje problemov. To lahko pripelje do »problema priskledništva«, ko posameznik ne doprinese veliko ali nič, pa je še vedno deležen dela nagrade. Kjer je le mogoče, naj organizacija oblikuje nagrade za dobre rezultate posameznika.
- **Pogostost posodabljanja** – tu morajo biti pazljive predvsem organizacije, ki med letom predvidevajo pogoste spremembe. Sistema nagrajevanja ne smejo povezati s številnimi kazalniki uravnoteženega sistema, saj bi jih oviralo pri prilagajanju. Organizacije lahko povežejo svoj sistem nagrajevanja s kazalniki pri poslovanju s strankami in drugimi dolgoročnimi finančnimi kazalniki uspešnosti (cena delnic, ekonomska dodana vrednost ...).

Slika 5 predstavlja usklajevanje osebnih ciljev – koncept merjenja.

Slika 5: Usklajevanje osebnih ciljev – koncept merjenja



- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Predstavitev v organizaciji <ul style="list-style-type: none"> • Določiti vsebino USK kot orodje sporočanja skupnih ciljev. • Zgraditi razumevanje in sprejemanje USK. • Zadolžiti managerje, naj prilagodijo kazalnike tako, da bodo ustrezali njihovim področjem odgovornosti. • Zadolžiti managerje, naj sledijo uspešnosti poslovanja, na podlagi katere bodo lahko določili osnovne informacije, ki jih morajo posredovati, če želijo doseči zastavljene cilje. • Zadolžiti managerje, naj pripravijo in izvedejo načrt posredovanja USK po organizaciji. 2. Predstavitev zaposlenim <ul style="list-style-type: none"> • Posredovanje vsebine, organizacijskih strategij in stimulacij. • Predstavitev USK – kaj je, kako se ga uporablja, kakšen je načrt izvajanja, kaj bo organizacija dosegla, kateri so naslednji koraki. 3. Načrt za doseganje dobička / določanje ciljev <ul style="list-style-type: none"> • Izpeljati proces, s katerim se določi finančne cilje, od zgoraj navzdol. • Izpeljati proces, s katerim se določi cilje nefinančnih kazalnikov, od spodaj navzgor. 4. Usklajevanje osebnih ciljev <ul style="list-style-type: none"> • Vsak zaposleni opredeli cilj, usklajen s strategijo, na podlagi aktivnosti, ki jih izvaja (in/ali meri), in ki bodo vplivale na uspešnost merjenja v uravnoteženem sistemu. • Osební cilji, doseženi na pogajanjih z managementom. |
|--|

Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton,

Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja, 2000, str. 149.

1.5 Vloga zaposlenih pri izvajanju sistema merjenja uspešnosti

Predstavljenih je bilo že veliko sistemov za merjenje uspešnosti. Uporaba primerne modela pomaga organizacijam, da so pozorne na bistvena vprašanja. Običajno so modeli oblikovani na podlagi vizije in strategije organizacije ali glede na želje zainteresiranih strani. Mnenje operativne ravni ne prejme velike pozornosti. Najvišja raven vodenja opredeli vizijo in strategijo družbe. Vloga zaposlenih v razvojni fazi je minimalna, vendar mora biti pri sistemu uvajanja na nižji ravni organizacije upoštevano tudi njihovo mnenje (Ukko, 2008).

Dumond (1994) pravi, da se ukrepi merjenja uspešnosti uvajajo za podporo doseganja ciljev in so namenjeni motiviranju, vodenju in sprejemanju boljših odločitev posameznikov. Podjetje ne bi smelo prezreti potenciala zaposlenih pri načrtovanju sistema merjenja uspešnosti.

Rautajoki (1995) meni, da zaposleni ne morejo dovolj prispevati pri izbiri ukrepov ali določanju ciljne vrednosti. V svoji študiji ugotavlja razlike med mnenjem zaposlenih in vodstva o odprtosti sistema merjenja/zbiranja informacij, obdelave podatkov in poročanja. Majhen odstotek zaposlenih meni, da so ti podatki znani vsem. Različne skupine zaposlenih imajo precej različna mnenja o merjenju. Zaposlenim se zdi problematično, da ne morejo sodelovati pri razvoju sistema merjenja uspešnosti. Študija ugotavlja tudi potrebo po izobraževanju zaposlenih o produktivnosti, kazalnikih produktivnosti in izvajanju sistema merjenja uspešnosti.

Lönnqvist (2002) je študiral merjenje uspešnosti z vidika zaposlenih z uporabo modrosti sindikalnih zaupnikov. Osnovno nesoglasje med vodstvom in sindikatom je bilo pri vprašanju, ali bi moralo vodstvo uporabljati sistem merjenja uspešnosti za nadzor zaposlenih. Vodstvo je menilo, da nadzor ni bistveno vprašanje pri merjenju uspešnosti, sindikalni zaupniki pa so ugovarjali, da je nadzor zaposlenih eden od glavnih ciljev pri merjenju uspešnosti. Obe strani sta se strinjali, da se je delež uporabe nefinančnih meril povečal in da imajo zaposleni večjo vlogo pri merjenju kot prej.

Glede na povedano ugotavljam, da je pomembno, da vodstvo upošteva vidik zaposlenih pri razvoju, izvajanju in uporabi sistema merjenja uspešnosti. V nadaljevanju opredeljujem pojem motivacije in podrobneje opisujem nekaj teorij.

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev pojma

V neki organizaciji si nadrejeni v sodelovanju s sodelavci zamislijo delo, rezultate poslovne enote ali združbe in delovanje, tako da svojim zaposlenim določijo zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto, nato lahko začnejo poslovati. Vprašanje je, zakaj bi zaposleni sploh delali in zakaj bi hoteli čim več prispevati k doseganju ciljev organizacije. Najenostavnejša razlaga je, da zaradi zadovoljevanja svojih in potreb svojih bližnjih (žej, lakota in druge potrebe, ki v človeku spodbudijo željo po delovanju za njihovo zadovoljitev). Motivirano delo je tako, ki ga radi opravljamo in vodi k doseganju ciljev ali zadovoljitvi potreb (Rozman & Kovač, 2012, str. 410–411). Slika 6 prikazuje mehanizem motiviranja.

Slika 6: Mehanizem motiviranja



Vir: dr. F. Lipovec, Razvita teorija organizacije, 1987.

»Motiviranje sodelavcev je ciljno usmerjen proces, v katerem managerji prek sprožanja različnih – zaposlenim in situaciji prilagojenih – spodbud izzovejo želeno delovanje in vedenje posameznikov v organizaciji.« (Rozman & Kovač, 2012, str. 410–411)

Motiviranje je postopek spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da uspešno in prostovoljno opravljajo delo ali dosegajo določene cilje. (Uhan, 1998, str. 518).

Notranje in zunanje spodbude, ki vplivajo na motivacijo posameznika, prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Notranje in zunanje spodbude, ki vplivajo na motivacijo posameznika

Notranje spodbude	Zunanje spodbude	
Značilnosti posameznika	Značilnosti delovnega mesta	Značilnosti delovnega okolja
Potrebe po: • varnosti • samospoštovanju • dosežkih • moči Odnos do: • samopodobe • dela • nadrejenih • podjetja Cilji: • naloga • raven zmožnosti • karierna pričakovanja	Povratna informacija o: • obsegu • času Delovna obremenitev: • različnost • obseg Pooblastila	Neposredno socialno okolje: • nadrejeni • sodelavci • podrejeni Organizacijsko okolje: • nagrade • možnosti izobraževanja in usposabljanja • pritisk na učinkovitost dela

Vir: R. Rozman & J. Kovač, *Management*, 2012, str. 413.

Uspešnost organizacije je odvisna od več dejavnikov (tehnologija, tržna naravnost, zadostni finančni viri ...), vendar so sposobni zaposleni ključni dejavnik, saj lahko le oni dosežejo nadpovprečne rezultate, če so izpolnjene naslednje značilnosti dela (Možina, 1994, str. 174):

- izzivov polno delo,
- možnost prispevka k organizacijskim ciljem,
- možnost za razvoj in uporabo svojih sposobnosti,
- možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo,
- plačilo za dobro opravljeno delo in
- možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere.

2.2 Teorije motivacije

Motivacijo skušajo opisati različne teorije. Možina (1994, str. 167–173) opisuje naslednje: Maslowo teorijo potreb, dvofaktorsko motivacijsko teorijo, Likertovo modificirano teorijo motivacije in teorijo značilnosti dela Hackmana in Oldhama. V nadaljevanju posamezno teorijo podrobneje opisujem.

Maslowa teorija potreb poudarja, da imamo pet vrst potreb in da le te nastajajo v spodaj naštetem zaporedju:

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost),
- potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu,
- potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Ko je prva potreba zadovoljena, le ta ne motivira več in takoj se pojavi druga kot motivator in tako naprej. Potreba na višji ravni pa lahko ni več motivator, če se ponovno pojavi potreba na nižji ravni.

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija deli motivacijske dejavnike na dva dela: na higienike, ki v osnovi ne vplivajo na motiviranost zaposlenih, saj če ti dejavniki niso prisotni, povzročajo nezadovoljstvo, ko pa so prisotni, pa ne povzročajo zadovoljstva (zaslužek, medsebojni odnosi, organizacijske in delovne razmere) in na motivatorje, ki so povezani z delom samim in vplivajo na motiviranost zaposlenih (zanimivost, zadovoljstvo, uspeh, priznanje za dobro opravljeno delo). Oba dela dejavnikov morata biti sočasno upoštevana, saj je lahko nekdo motiviran, ni pa zadovoljen.

Ideja **Likertove modificirane teorije** motivacije je, da motivacija temelji na slogu vodenja. Teorija pravi, da participativni stil vodenja zagotavlja največjo motivacijo. Mnenje članov tima in njihovih vodij pri odločanju je ključnega pomena. V tem sistemu zaposleni sodelujejo pri določanju ciljev in so odgovorni za izpolnjevanje teh ciljev. To je prilagodljiv sistem, ki vključuje odprto komuniciranje, skupinsko delo in vrednotenje zaposlenih kot posameznikov. Cilj teorije je ustvariti organizacijo, ki bo oblikovala ljudi vredne spoštovanja.

Avtorja Hackman in Oldham sta v svoji motivacijski teoriji, ki sta jo poimenovala **teorija značilnosti dela**, predlagala model značilnosti delovnega mesta. Teorija temelji na ideji, da so delovne naloge zaposlenih oziroma njihovo delovno mesto ključnega pomena za njihovo motivacijo. Dolgočasno in monotono delo zavira motivacijo zaposlenih, da bi delali dobro, nasprotno pa zahtevno delo povečuje motivacijo, zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Visoko motiviranost zaposlenih lahko organizacija doseže tako, da:

- zaposleni poznajo rezultate svojega dela,
- vedo, da so osebno odgovorni za te rezultate in
- morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Teorija za motivacijo dela predpostavlja pet temeljnih zahtev: raznolikost sposobnosti, istovetenje, pomembnost in samostojnost pri delu ter povratne informacije. Avtorja sta teh pet temeljnih zahtev motivacije dela povezala v indeks motivacijskega potenciala, ki pove stopnjo do katere je delo potencial za motiviranje ljudi. Teorija predvideva, da so za

doseganje visoke stopnje motivacije potrebne še določene lastnosti zaposlenih. To so: ustrezno znanje, potreba po osebnem razvoju in zadovoljstvo pri delu.

V naslednjem poglavju opredeljujem pojem zadovoljstva zaposlenih, njegove dejavnike, metode merjenja, vpliv na uspešnost organizacije in povezanost z motivacijo.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Organizacije se zavedajo, da raven zadovoljstva zaposlenih z delom lahko vpliva na njihovo delovno uspešnost in posledično uspešnost organizacije kot celote. Zadovoljni zaposleni so bolj ustvarjalni, lažje rešujejo probleme in delajo v smeri skupnih ciljev organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja njihovo čustveno počutje, ki ga ima zaposleni o svojem delu. Vsaka organizacija bi morala nameniti posebno pozornost merjenju zadovoljstva zaposlenih, saj ima skrb organizacije za zadovoljstvo zaposlenih pozitivne finančne koristi. Stroški zaposlenih so zelo visoki, ustvarjanje zadovoljstva je tako za organizacijo bistvenega pomena. Pozitivno delovno okolje in večja vrednost za delničarje sta neposredno povezana.

3.1 Opredelitev pojma

Lamovec (1994, str. 302) definira zadovoljstvo kot odgovor na oceno svojega dela ali izkušnje, povezane z njim. Zadovoljstvo je povezano s prejetjem vrednosti oziroma nagrad za potrebe zaposlenih. Zaposleni so zadovoljni, če prejmejo nagrade za svoje delo, ki ustrezajo pričakovanjem, izhajajočih iz njihovih potreb.

Auer in Antončič (2009) pravita, da je treba merjenje zadovoljstva zaposlenih izvesti, da bi ugotovili, zakaj se obnašajo na določen način in kakšen vpliv ima vedenje na organizacijo. To podpirata z dejstvom, da vodstvo organizacije le tako lahko pridobi informacije, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih in tako naredi plan za oblikovanje sprememb. Merjenje zadovoljstva se po navadi izvede periodično, enkrat ali dvakrat letno, lahko tudi večkrat, s standardnim anketnim vprašalnikom. Vodstvo tako dobi podatke o stopnji zadovoljstva zaposlenih po področjih dela, rezultate pa primerja med oddelki in po obdobjih in ugotavlja, kje je večje in kje manjše zadovoljstvo, ali narašča ali upada.

Prav zaradi nezadovoljstva zaposlenih lahko v organizaciji prihaja do nezaželenih posledic, kot so prekinitev delovnega razmerja, odsotnosti in zamude pri priходу na delo, manjše prizadevanje, tudi tatvine in nasilje. Vodstvo podjetja mora vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, da se izogne takim posledicam, včasih tudi na škodo drugih rezultatov. Zadovoljstvo je prijeten občutek, ki ga zaposleni občuti na podlagi izpolnitve njegovih pričakovanj, povezanih z delom (Treven, 1998, str. 131).

Organizacija mora merjenje zadovoljstva izvesti načrtno in celostno, da lahko rezultate analizira, načrtuje, usmerja, ohranja in izboljšuje, kar je njen glavni namen. Rezultati organizaciji omogočajo, da poveča zadovoljstvo zaposlenih in posledično uspešnost ter učinkovitost. Prav tako je koristno za zaposlene, saj jim gradi prijazno delovno okolje, kar vodi v intenzivnejšo rast in razvoj, krepitev intelektualnega in finančnega kapitala ter večjo konkurenčnost (Mihalič, 2008, str. 90–104).

Zlata pravila za zadovoljstvo pri delu so (Mihalič, 2008, str. 118–120):

- Postaviti si je treba dosegljive cilje.
- Pomembno je dodatno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.
- Izkoristiti je treba vsako priložnost, ki se pojavi na delovnem mestu.
- Skoncentrirani moramo biti na vsako pozitivno stvar in prednost dela, ki ga opravljamo.
- Stremeti moramo, da smo in ostanemo najboljši pri svojem delu.
- Do vseh (sodelavcev in vodij) je treba vzdrževati spoštljiv odnos.
- Pri vsakem delu se je treba truditi in iskati boljše in enostavnejše rešitve.
- Iz vsake situacije pri delu se je treba kar največ naučiti.
- V podjetju si je treba poiskati svoje zaveznike in prijatelje.
- Poskrbeti je treba, da dosežemo in ohranimo ugled v organizaciji.
- Pri delu moramo uživati v tistih stvareh, ki nas dejansko veselijo.
- Poskrbeti je treba za svoj strokovni in osebni razvoj.
- Pozorni moramo biti, da v organizaciji ne obstanemo na eni točki ali celo nazadujemo.
- Ne smemo dovoliti, da bi bili mi oziroma vodje preobremenjeni z delom.
- Prevzeti je treba vsako odgovornost za dela, ki jih izvajamo.
- Svojo karierno prihodnost planiramo za največ tri leta.
- Tudi sami se nagradimo za uspehe, ki smo jih dosegli pri delu.
- Razmišljamo, kako nam bodo izkušnje pri delu koristile v prihodnosti.
- Treba se je zavzemati za svoje pravice na delovnem mestu.
- V svojem krogu sodelavcev moramo imeti take, ki nas navdajajo s pozitivizmom, optimizmom in karizmatičnostjo.
- Ne poskušajmo ponavljati že storjenih napak.
- Če verjamemo vase, da smo sposobni doseči uspeh, ga bomo tudi dosegli.
- Nesporazumom, konfliktom in prepriom se poskušajmo čim bolj izogniti.
- Ne dovolimo, da nas nepomembni dogodki vržejo s tira.
- Če potrebujemo pomoč, jo poiščimo.
- Prizadevati si moramo, da delo oziroma nalogo izpeljemo najboljšje.
- V spominu moramo ohraniti vse naše pretekle uspehe in dosežke.
- Ko začutimo, da smo izčrpani in ne moremo opravljati dela, kot bi ga morali, si moramo vzeti daljši počitek.

- Ne smemo dopustiti, da bi zaradi kariere trpelo oziroma bilo ogroženo naše življenje.
- Za vsako opravljeno delo se trudimo pridobiti povratne informacije.
- Nikoli ne smemo sprejemati pomembnih odločitev, ko smo pod pritiskom.
- Začrtati si moramo cilje, ki jih želimo doseči pri delu in v svoji karieri.
- Svojih pooblastil ali pristojnosti pri delu ne smemo presegati ali izkoriščati.
- Naučimo se premagovanja in obvladovanja stresa pri delu.
- Kadar nastanejo problemi, se posvetujemo s sodelavci.
- Vsi zaposleni morajo skrbeti za dobrobit celotne organizacije.
- Informacije zaupne narave naj se ne posredujejo naprej.
- Spodbuda in motivacija med sodelavci sta dobrodošli.
- Uspehi in tudi porazi pri delu nas ne smejo ustaviti.
- Kritike ne smemo vzeti osebno, temveč kot pomoč pri izboljšanju svojega dela.
- Za delo si je treba zagotoviti dovolj časa, da lahko ugotovimo, da smo na pravi poti.
- Vse nastale probleme rešujemo sproti in ustvarjalno.
- Pridobivamo čim več dodatnih izkušenj in širimo svoje znanje.
- Razmišljanje o nedokončanih nalogah in kaj kdo (ne)dela je izguba časa.
- Sprejemanje odločitev naj temelji na naši lastni presoji.
- Vsako ponujeno pomoč sodelavcev sprejmemo in je ne izkoriščamo.
- V kolektivu so vedno dobrodošla različna mnenja in želje po spremembah.
- Strokovnega razvoja nikoli ne usmerjamo samo na določeno področje.

3.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Po Tavčarju (2006) so najpomembnejši dejavniki zadovoljstva zaposlenih: plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje, izobraževanje, odnosi s sodelavci, letni osebni razgovori z zaposlenimi, delovni pogoji, stalnost zaposlitve, ugled dela, pripadnost zaposlenih, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura.

Možina (1998, str. 156) je združil dejavnike, ki največ prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih z delom, v šest tematsko povezanih skupin:

- **vsebina dela:** možnost uporabe znanja, učenja in strokovne rasti ter zanimivost;
- **samostojnost pri delu:** možnost odločanja, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije;
- **plača, dodatki in ugodnosti;**
- **vodenje in organizacija dela:** ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali delovnim nalogam, skrb za nemoten potek dela;

- **odnosi pri delu:** dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- **delovne razmere:** majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ...

Na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost dela vplivajo različni dejavniki, ki so med seboj povezani. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, so bolj prilagodljivi, lažje se odzovejo na spremembe na njihovem delovnem mestu, če pa ob večjem zadovoljstvu še osebno napredujejo, to lahko pripelje do večje motivacije. Nasprotno pa zaposleni, ki niso zadovoljni in nimajo potrebnih znanj za opravljanje dela, ki je visoko motivirano, lahko pripeljejo do slabih delovnih in osebnih rezultatov. Zadovoljstvo in motivacija med seboj delujeta pozitivno ali negativno. Motivacija povečuje delovno uspešnost in vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih. (Možina, Bernik & Svetic, 2004, str. 188).

3.3 Metode merjenja zadovoljstva zaposlenih

Za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih lahko uporabljamo različne pisne in grafične metode. To so:

- **Lestvica obrazov** je ena najstarejših grafičnih metod. Na zastavljena vprašanja zaposleni odgovarjajo z lestvico obrazov, od najbolj mrkega do najbolj veselega in zadovoljnega. Anketiranec mora označiti tisti obraz, ki najbolje predstavlja njegove občutke pri delu (Treven, 1998, str. 133).
- **Strukturirani vprašalnik** je najpogostejše uporabljena metoda, lahko je standarden ali oblikovan za vsako organizacijo posebej. Standardni ima svoje prednosti, saj je že večkrat preizkušen, rezultati pa so med seboj primerljivi. Vsaka organizacija lahko doda še kakšno vprašanje, ki se ji z njenega vidika zdi pomembno. Standardni vprašalnik je enostaven za uporabo in analizo rezultatov, stroški merjenja so nizki, organizacija pa lahko vključi veliko število zaposlenih. Slabost je, da si lahko vprašanja zaposleni različno interpretirajo, včasih lahko napeljujejo na določene odgovore, ti pa ne izražajo realnih občutkov zaposlenih glede zadovoljstva pri delu.
- **Intervju** v organizaciji pomeni pogovor med vodjo, ki intervjuja, in zaposlenim. Delno strukturiran intervju je, če ima vodja oporne točke, na katere zaposleni odgovarja. Govorna aplikacija vprašalnika je visoko strukturiran intervju. Najlažje je analizirati individualne intervjuje, saj so skupinski težko obvladljivi, rezultatov se ne da kvantificirati, lahko so tudi lažni, ker zaposleni pred drugimi v skupini ne povedo svojega realnega mnenja. Negativna stran intervjujev je poraba veliko časa in denarja, pozitivna pa je, da so bolj osebni in se da lažje poglobiti v določeno vprašanje in pridobiti natančnejše povratne informacije.

- **Kombinacija vprašalnika in intervjuja**, kjer organizacija kombinira kvantitativne podatke, pridobljene z vprašalnikom, in kvalitativne, pridobljene z intervjujem. Organizacija lahko merjenje najprej izvede z vprašalnikom pri večjem številu zaposlenih, potem pa še intervju pri manjšem in podrobneje obdela določeno problematiko. Na podlagi izvedenih intervjujev lahko potem potrdijo ali ovržejo hipoteze, ki so jih postavili na osnovi rezultatov analize merjenja z vprašalnikom (Skočir, 2001, str. 1099).
- **Anketa zadovoljstva zaposlenih** določa devet dejavnikov, ki so: plača, napredovanje, nadrejeni, ugodnosti, finančne in nefinančne nagrade, delovni pogoji, sodelavci, narava dela in komuniciranje. Zaposleni izpolnjujejo anketo po šeststopenjski Likertovi lestvici, kjer 1 pomeni – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – delno se ne strinjam, 4 – delno se strinjam, 5 – strinjam se, 6 – popolnoma se strinjam. Tisti, ki dosežejo visoke končne rezultate, so zadovoljni, tisti z nizkim pa so nezadovoljni. Za pridobitev dobrih objektivnih rezultatov mora organizacija vključiti v anketo vse zaposlene, da pridobi informacije, na podlagi katerih lahko izboljša njihovo zadovoljstvo in hkrati uspešnost podjetja (Spector, 1997, str. 8).
- Za merjenje zadovoljstva zaposlenih obstajajo še mnoge druge metode: vprašalnik Minnesota, metoda opisnih indeksov dela, diagnostična anketa, merjenje splošnega zadovoljstva pri delu, michiganski model, Porterjev vprašalnik zadovoljstva ...

3.4 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije

Le uspešnost vsakega posameznega zaposlenega lahko zagotovi uspeh organizacije, ki se začne s posameznim delovnim mestom, ta pa lahko pripelje do uspešne organizacijske enote in nazadnje do uspešne organizacije kot celote (Mihalič, 2006, str. 280–281).

Zaposleni niso vedno vključeni pri sprejemanju odločitev vodstva, prav tako niso seznanjeni z vizijo in cilji organizacije, zato so z nadrejenimi pogosto nezadovoljni. Vodstvo bi jih moralo obvestiti o spremembah in spodbujati k prilagajanju na spremembe (Mihalič, 2008, str. 84). Za zagotovitev večjega zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti organizacije mora vodstvo zaposlenim povedati, kaj od njih pričakuje, kakšna je njihova vloga pri doseganju ciljev in namen njihovega delovnega mesta (Mihalič, 2008, str. 79).

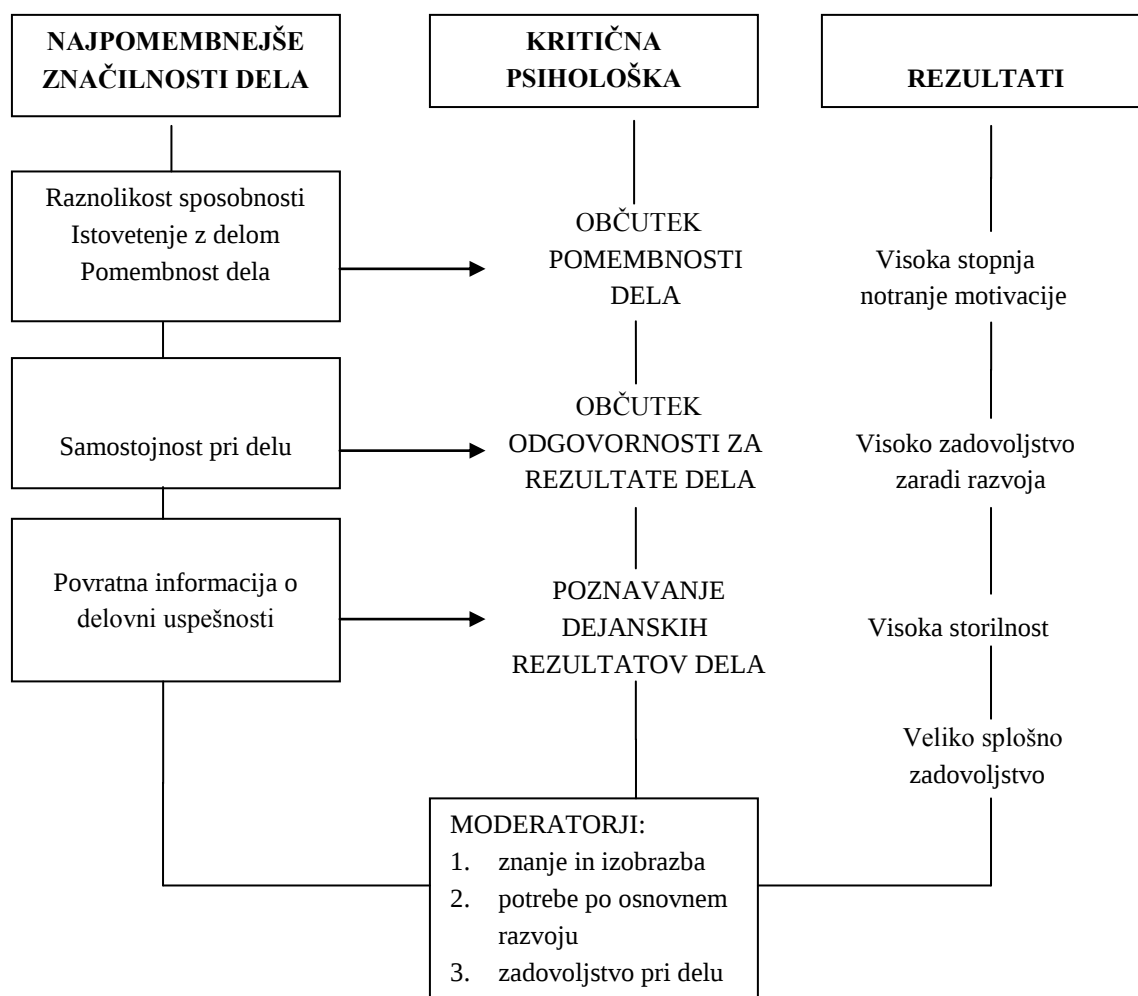
Možina in Lipičnik (1993, str. 44–45) ugotavljata, da je zadovoljstvo zaposlenih način, ki pripelje do večjega učinka organizacije, vendar ne vedno. Zadovoljstvo zaposlenih je posledica čustvenih, učinek pa razumskih ciljev.

Uspešnost organizacije in zadovoljstvo zaposlenih sta povezana. Višina stopnje povezanosti je odvisna od delovnega okolja in zaposlenih, ki jim je treba poleg motiviranosti zagotoviti še ustrezno znanje in sposobnosti (Lipičnik, 1997, str. 154).

3.5 Povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in motivacijo

Zaposleni, zadovoljni z delom, se učinkovito odzovejo na nove ali spremenjene delovne razmere, če se k zadovoljstvu doda še osebni razvoj, je mogoče pričakovati tudi visoko motivacijo. Visoko motivirano delo, ki ga opravljajo nezadovoljni zaposleni, ki nimajo dovolj znanja, vodi k slabim delovnim in osebnim rezultatom (Možina & Bernik, 2000, str. 170). Ta odnos prikazuje Slika 7.

Slika 7: Grafična ponazoritev teorije motivacijskega potenciala (povezanost med zadovoljstvom in motivacijo)



Vir: S. Možina, J. Bernik, M. Merkač & A. Svetic, *Osnove managementa*, 2000, str. 171.

4 KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

V tem poglavju pojasnujem pojem kakovosti delovnega življenja in njegove dejavnike.

4.1 Opredelitev pojma

Svetlik (1996) pravi, da je v literaturi o ravnanju s človeškimi viri kakovost delovnega življenja opredeljena kot element za povečanje produktivnosti: z motiviranostjo in večjim zadovoljstvom zaposlenih, manj stresnimi situacijami, izboljšanjem medsebojne komunikacije in zmanjšanjem odpora do sprememb.

Kakovost delovnega življenja lahko obravnavamo kot odpravljanje vseh težav, povezanih z delom, ki imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo učinkovitost (Delamontte & Takezawa, 1984). Avtorja razvrščata elemente kakovosti delovnega življenja v pet sklopov:

- tradicionalne vrednote (varstvo pri delu, delovni čas, varnost zaposlitve);
- pošteno ravnanje z zaposlenimi;
- vpliv zaposlenih na odločanje;
- izziv vsebine dela (osebna rast pri delu);
- delovno življenje, ki pomeni vseživljenjski proces.

Kavar Vidmar (1998) povzema opredelitev mednarodne organizacije dela (ILO), ki kakovost delovnega življenja povezuje z delovnimi razmerami in določa, da se slednje nanašajo na: delovni čas, organizacijo in vsebino dela, vpliv sodobne tehnologije, posebne skupine zaposlenih, ugodnosti in usluge, povezane z delom, in sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju delovnih razmer.

4.2 Dejavniki kakovosti delovnega življenja

Kavar Vidmar (1998) omenja sledeče dejavnike, ki zelo vplivajo na kakovost delovnega življenja:

- varnost zaposlitve,
- delovni čas,
- varnost in zdravje pri delu,
- plače,
- vpliv zaposlenih pri odločanju,
- avtonomija pri delu,
- pošteno ravnanje z zaposlenimi,

- pravica zaposlenih do zasebnosti,
- vedenje v in zunaj delovnega okolja,
- izziv vsebine dela,
- usklajevanje delovnega in zasebnega življenja.

Allardt (1976) navaja, da zaposleni zadovoljujejo svoje potrebe na več načinov. Tiste, ki jih zadovoljujejo z materialnimi viri, so glavnega pomena pri merjenju standarda zaposlenih. Nekatere potrebe, kot so ljubezen, prijateljstvo in solidarnost, lahko zadovoljijo samo s socialnimi odnosi. Tretja vrsta potreb je povezanih s tem, kaj zaposleni so in kaj počnejo v odnosu do družbe, gre za samopotrditve in osebnostno rast.

Allardt določa dejavnike kakovosti delovnega življenja glede na tri vrste potreb – imeti, ljubiti in biti (Svetnik, 1996).

Materialne potrebe ali »**imeti**« se lahko določijo z naslednjimi dejavniki (Svetnik, 1996):

- mesečna plača,
- ugodnosti in dodatki k plači,
- dnevna razporeditev delovnega časa in
- varnost (verjetnost obolenj in poškodb pri delu, fizični delovni pogoji in fizični napor pri delu).

Potrebe po pripadnosti ali »**ljubiti**« se lahko določijo z naslednjimi dejavniki (Svetnik, 1996):

- individualizacija dela,
- sprejemanje in pomoč med sodelavci,
- vodstvena kontrola zaposlenih,
- psihični napor in
- konflikti na delovnem mestu.

Osebnostne potrebe ali »**biti**« se lahko določijo z naslednjimi dejavniki (Svetnik, 1996):

- avtonomija med delovnim časom,
- avtonomija dela,
- avtonomija odločanja in
- možnosti za izobraževanje in uporaba znanja pri delu.

V nadaljevanju predstavljam štiri raziskave tujih avtorjev o vplivu merjenja uspešnosti z USK na zaposlene in njihove ugotovitve.

5 IZSLEDKI IZ ŠTIRIH RAZISKAV O VPLIVU MERJENJA USPEŠNOSTI Z URAVNOTEŽENIM SISTEMOM KAZALNIKOV NA ZAPOSLENE

5.1 Predstavitev raziskav

5.1.1 Predstavitev raziskave A

Namen raziskave A španskih avtorjev iz leta 2014 je bil proučiti vpliv vpeljave sistema merjenja uspešnosti USK na okrepitev organizacijske klime, pripadnost zaposlenih, zadovoljstvo in predanost delu (Calderón Molina, Hurtado González, Palacios Florenci & Galán González, 2014, 983–1010).

Avtorji na podlagi prejšnjih raziskav drugih piscev ugotavljajo, da pri različnih sistemih merjenja uspešnosti prihaja do drugačnih rezultatov. Nekatere raziskave so privedle do rezultatov, da določeni sistemi merjenja uspešnosti pozitivno vplivajo na uspeh in zadovoljstvo zaposlenih, druge pa ravno obratno. Prav zato je avtorje zanimalo, kakšen vpliv ima vpeljava sistema merjenja uspešnosti USK na naslednje spremenljivke: zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost, zadovoljstvo z nadzorom, medsebojno tekmovalnost in predanost delu.

Podatki so bili zbrani z vprašalnikom, ki so ga poslali zaposlenim v maloprodajni organizaciji v dveh različnih obdobjih leta 2009 in 2010. Ocenili so, da je eno leto obdobje, smiselno za ocenitev vpliva vpeljave USK na zgoraj navedene spremenljivke v proučevani organizaciji. V podjetju je bilo leta 2009 zaposlenih 730 ljudi, leta 2010 pa 820. Prvo leto je bilo vrnjenih 406 vprašalnikov, drugo leto pa 494. Leta 2009 je bila stopnja odziva 55,6%, naslednje leto pa 60,2%.

Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. Prvi je vseboval splošne podatke – položaj oziroma geografsko lokacijo delovnega mesta (to špansko podjetje je imelo 8 lokacij), starost zaposlenih (od 18–25, 25–40 in 40–60 let) in njihovo delovno dobo (manj kot tri mesece do več kot šest let v podjetju). Drugi del vprašalnika je bil sestavljen iz 46 spremenljivk študije po lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 7 »zelo se strinjam«. Spremenljivke iz drugega dela so bile sestavljene iz 6-ih spremenljivk čustvene predanosti, 5-ih normativne predanosti, 6-ih izračunane predanosti, 4-ih konkurenčnosti, 6-ih predanosti delu, 11-ih zadovoljstva zaposlenih in 8-ih zadovoljstva z nadzorom.

5.1.2 Predstavitev raziskave B

Finski avtorji raziskave B ugotavljajo, da je bila zasnova, izvedba in uporaba merjenja uspešnosti v veliki meri že raziskana. Zelo malo literature pa je o tem, kakšen vpliv ima merjenje uspešnosti na operativno raven organizacije. Njihova raziskava se osredotoča na vpliv merjenja uspešnosti na kakovost delovnega življenja zaposlenih, na njihovo delovno motivacijo, možnost za učenje, zadovoljstvo pri delu, sodelovanje pri odločanju in sistem nagrajevanja (Ukko, Tenhunen & Rantanen, 2008, 86–98).

V raziskavo je bilo vključenih osem organizacij, ki za merjenje uspešnosti uporabljajo USK. Poleti leta 2004 je bilo opravljenih 24 intervjujev. V vsaki od organizacij je bil opravljen razgovor s predstavnikom uprave in dvema predstavnikoma zaposlenih. Cilj študije je bil raziskati, kakšen vpliv ima merjenje uspešnosti na kakovost delovnega življenja z osmih vidikov:

- delovna motivacija,
- možnost za učenje,
- zadovoljstvo pri delu,
- delovno vzdušje,
- zdravje in varnost,
- sodelovanje pri odločanju,
- realizacija ciljev na osebni in skupinski ravni ter
- sistem nagrajevanja.

Intervjuji so bili opravljeni v vsaki od organizacij osebno, skupni čas intervjujev je bil 21 ur, od 30 do 71 minut na posameznika. Organizacije, sodelujoče v raziskavi, delujejo v panogah telekomunikacij, izobraževanja, kovinsko in živilsko predelovalne industrije. Prihodki teh organizacij se gibljejo med 4 in 120 milijonov evrov na leto in zaposlujejo 50–670 ljudi. Vse organizacije imajo sedež na Finskem in mnoge od njih so glede na trg, poslovanje in lastništvo mednarodno usmerjene. Njihov skupni imenovalec je merjenje uspešnosti s pomočjo USK.

5.1.3 Predstavitev raziskave C

Namen raziskave C češke avtorice je bil ugotoviti, ali se zaposleni čutijo motivirani z njihovim sistemom uravnoteženih kazalnikov. Raziskava je potekala v češki lokalni podružnici velike multinacionalne organizacije. Za uspešnost sistema USK se morajo vodstvo in drugi zaposleni čutiti motivirani od posameznih delov sistema. Raziskava je bila izvedena kot anketa, ki želi ugotoviti odnose med določenimi deli sistema uravnoteženih kazalnikov in motivacijo zaposlenih. To bi lahko pomagalo organizaciji, da

posveti več pozornosti tistim ukrepom, ki najbolj motivirajo zaposlene (Janasová, 2013, 116–132).

Kot že rečeno, je bila raziskava izvedena v lokalni podružnici multinacionalne organizacije, v kateri je zaposlenih 106 ljudi. Po izločitvi zaposlenih, ki niso vezani na sistem uravnoteženih kazalnikov (neposredno prodajno osebje, osebje na porodniškem dopustu ...), je bilo k anketi povabljenih 60 zaposlenih. Prejetih je bilo 34 odgovorov, kar predstavlja 57-odstotno odzivnost.

Avtorica je z namenom izbrala časovni okvir takoj po razglasitvi rezultatov sistema uravnoteženih kazalnikov, kar je pripomoglo, da so zaposleni lažje ocenili svoje stališče in občutke glede motiviranosti.

Anketa je bila sestavljena iz osemnajstih vprašanj, razdeljenih na 5 glavnih delov. Prvi del je bil povezan s finančnimi ukrepi USK, drugi s kazalniki, povezanimi z varnostjo in okoljem, tretji s splošnimi kazalniki merjenja uspešnosti, četrti s pokazatelji merjenja uspešnosti posameznikov in peti z letno anketo organizacije o mnenju zaposlenih.

Odzivi so bili vrednoteni ločeno za tri skupine – ženske, moški in vodstvo. Ženske so predstavljale 35 % vseh anketirancev, moški pa 65 %. Vodstvo je predstavljalo 24 % vseh anketirancev, moških in žensk.

5.1.4 Predstavitev raziskave D

Avtorji v raziskavi D predpostavljajo, da USK zajema strateško pomembne meritve, ki se pogosto uporabljajo za oceno individualne uspešnosti in uspeha poslovne enote ter lahko vplivajo na sistem nagrajevanja. Poleg tega se sprašujejo, ali nagrade dejansko vplivajo na vedenje zelo uspešnih zaposlenih, če je to skladno s strateškimi cilji organizacije (Albright & Burgess, 2013, 59–65).

Za boljše razumevanje nagrajevanja in motivacije so izvedli raziskavo med 154 zelo uspešnimi zaposlenimi (ti predstavljajo 3–5% vseh zaposlenih), ki zaslužijo največje nagrade v sistemu ocenjevanja uspešnosti, vezanim na USK. Zaposleni, izbrani za raziskavo, so bili najuspešnejši v napotitvenih programih, ki se izvajajo na njihovih bankah. Napotitveni programi so namenjeni povečevanju sodelovanja med banko in strankami s ponudbo dodatnih izdelkov ali storitev obstoječim strankam. Napotitev je uspešna, ko se stranka strinja, da potrebuje določen bančni izdelek ali storitev in dovoli, da se njegovo ali njeno ime posreduje ustreznemu bančnemu referentu. Za uspešno napotitev pridobijo zaposleni, sodelujoči v programu, točke, ki se zbirajo in pretvorijo v nagrade. Raziskava je vključevala zaposlene iz petih različnih bank. 70 % anketiranih zaposlenih je bilo iz operativnih oddelkov (predstavniki za stranke, zaposleni na bančnih okencih,

posojilni oddelek), 20 % je bilo iz podpornih oddelkov (računovodstvo, kadrovski oddelek...) in 10 % iz vrst vodstva. Anketirani zaposleni niso bili novinci na položaju ali geografskem območju, 90 % jih je že več kot 5 let delalo na svojem geografskem območju, 55 % jih je imelo več kot 5 let delovne dobe in le 8 % med 3 in 5 let delovne dobe.

5.1.5 Ugotovitve analiziranih raziskav

V **raziskavi A** so avtorji ugotovili pozitiven odnos med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo predstavo usklajenosti med merjenjem uspešnosti in strategijo organizacije. Ugotovili so, da imajo zaposleni po vpeljavi sistema USK boljše informacije o odločitvah na ravni organizacije kot celote. Občutek dvoumnosti na delovnem mestu je manjši, zaradi česar je zadovoljstvo zaposlenih večje. Večje zadovoljstvo zaposlenih po vpeljavi USK je mogoče razložiti z boljšo komunikacijo in razumevanjem strategije organizacije. Aktivno sodelovanje in informiranje zaposlenih med postopkom izvajanja prav tako povečuje njihovo pripadnost in predanost.

Rezultati raziskave kažejo, da ustrezna vpeljava sistema USK (ki se nanaša na izvajanje ustreznih ukrepov, stalno komunikacijo znotraj podjetja, organizacijo raznih delavnic za usposabljanje managerjev, delovne skupine zaposlenih s stalno udeležbo v procesu) spodbuja izboljšanje pripadnosti zaposlenih in organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih in zaposlenih z nadzorom ter predanosti delu.

Ugotovljeno je tudi povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih z nadzorom, pridobljeno po začetku izvajanja sistema USK, kar je mogoče razložiti z vpeljavo sestankov po oddelkih za določitev ciljev uspešnosti in rezultatov, ki jih je treba doseči. Slednji so povezani s strateškimi cilji organizacije, kar ustvarja delovno okolje, ki spodbuja motivacijo in predanost delu.

Po uvedbi sistema USK imajo zaposleni več znanja o dejstvih, ki so ključnega pomena za organizacijo. Mehanizem je oblikovan za merjenje individualne in organizacijske uspešnosti ter pridobivanje povratnih informacij za učenje in nenehno izboljševanje. To lahko pozitivno vpliva na ukrepe za zagotavljanje in povečevanje rasti, produktivnosti in donosnosti poslovanja. Izboljšave na ravni posameznika in organizacije z uporabo sistema USK ustvarjajo boljšo konkurenčnost in pozicioniranje na trgu.

Raziskava B glede vpliva sistema merjenja uspešnosti USK na kakovost delovnega življenja podaja naslednje ugotovitve:

- Predstavniki vodstva in zaposleni menijo, da se je delovna **motivacija** povečala z uvajanjem sistema merjenja uspešnosti. To je bilo opazno zlasti pri organizacijah, kjer so skupine in posamezniki imeli svoje kazalnike uspešnosti in cilje. Po mnenju zaposlenih so pri večini organizacij po uveljavitvi sistema merjenja uspešnosti opis in

vsebina njihovih delovnih nalog ter pričakovanja od njih jasnejša. Zelo pomembno je, da zaposleni sodelujejo pri določanju svojih kazalnikov uspešnosti in ciljev. Drugo opaženo dejstvo je povečevanje delovne motivacije zaposlenih zaradi njihovega razumevanja povezav med svojimi cilji in aktivnostmi organizacije, zlasti pri merjenju uspešnosti in sistemu nagrajevanja.

- Po mnenju vodstva in zaposlenih je sistem merjenja uspešnosti prinesel več natančnih možnosti in vidikov **izobraževanja ter učenja**. V analiziranih podjetjih je opaziti natančnejšo izbiro izobraževanj, ki izpolnjujejo potrebe, ki jih imajo organizacije v tem trenutku in jih bodo imele v prihodnje. Opaziti je tudi, da so zaposleni po uvedbi sistema merjenja uspešnosti sposobnejši, da se vključujejo k sprejemanju odločitev v zvezi z njihovim planom izobraževanja in ciljev. V večini primerov je skrbno in proaktivno načrtovanje ter redno merjenje zelo pozitivno vplivalo na možnosti učenja zaposlenih. Skupno mnenje organizacij v raziskavi je, da zaposleni bolj razumejo poslovanje in delovanje podjetja kot prej.
- Po mnenju vodstva in zaposlenih sistem merjenja uspešnosti nima velikega vpliva na **zadovoljstvo pri delu in delovno vzdušje**. Nekateri predstavniki zaposlenih vidijo, da merjenje uspešnosti pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu zaradi natančnejšega oz. jasnejšega opisa delovnih nalog. Prav tako menijo, da pozitivno vpliva na delovno vzdušje, zlasti zaradi povečane komunikacije med zaposlenimi in vodstvom. Skupno mnenje zaposlenih in poslovodstva je, da sta delovno zadovoljstvo in vzdušje pri delu bolj odvisna od organizacijske kulture, individualnih značilnosti in celotnega sistema vodenja. To pomeni, ima sistem merjenja uspešnosti malo možnosti za izboljšanje zadovoljstva pri delu ali delovnega vzdušja, če organizacijska kultura ne stremi k nenehnemu izboljševanju.
- Vpliv sistema merjenja uspešnosti na **zdravje in varnost** je precej odvisen od področja poslovanja organizacije. V organizacijah, kjer so tveganja nesreč na visoki ravni, je sistem merjenja uspešnosti zelo pozitivno vplival na zmanjšanje števila nesreč in nagnjenost k tveganju. Zaposleni in poslovodstvo menijo, da sta zdravje in varnost ločena od sistema merjenja uspešnosti.
- Z vidika vodstva in zaposlenih so ugotovili, da se je z uvedbo sistema merjenja uspešnosti možnost delavcev, sodelujočih pri **odločanju**, povečala. Razloge vidijo v povečani komunikaciji med zaposlenimi in vodstvom ter boljšem razumevanju poslovanja organizacije. Zaposleni imajo lahko večji vpliv na odločanje glede individualnih in timskih, do neke mere pa tudi organizacijskih zadev. Sklep je, da že majhno povečanje možnosti za sodelovanje zaposlenih pri odločanju nanje vpliva pozitivno.

- Ugotavljajo, da so **skupinski in osebni cilji** bolje doseženi pri uvedbi sistema merjenja uspešnosti. Dejavniki za boljše osebne in skupne cilje zaposlenih so podobni tistim pri delovni motivaciji. Za najboljšo doseganje ciljev morajo imeti zaposleni možnost sodelovanja pri postopku odločanja, razumeti morajo povezavo med osebnimi cilji in poslovanjem organizacije, poleg tega mora biti merjenje uspešnosti povezano s sistemom nagrajevanja.
- V sedmih od osmih analiziranih organizacij je bilo merjenje uspešnosti povezano s **sistemom nagrajevanja**. Poslovodstvo in zaposleni so bili enotnega mnenja o pomembnosti sistema nagrajevanja za uspešno zavezo merjenju uspešnosti.

Stališča vodstva in zaposlenih o vplivu sistema merjenja uspešnosti na kakovost delovnega življenja so precej podobni.

Rezultate vidika vodstva in zaposlenih o vplivu sistema merjenja uspešnosti z USK na kakovost delovnega življenja (8 predstavnikov poslovodstva in 16 predstavnikov zaposlenih iz 8 organizacij) prikazujem v Tabeli 2.

Tabela 2: Vidik vodstva in zaposlenih o vplivu sistema merjenja uspešnosti USK na kakovost delovnega življenja zaposlenih

Kakovost delovnega življenja zaposlenih	VIDIK VODSTVA			VIDIK ZAPOSLENIH		
	Brez vpliva	Nekaj vpliva	Velik vpliv	Brez vpliva	Nekaj vpliva	Velik vpliv
Delovna motivacija	2	1	5	2	4	10
Možnost za učenje	0	2	6	2	2	12
Zadovoljstvo pri delu	2	3	3	4	6	6
Delovno vzdušje	3	3	2	5	4	7
Zdravje in varnost	2	2	4	8	3	5
Sodelovanje pri odločanju	1	3	4	3	2	11
Realizacija osebnih/skupinskih ciljev	1	0	7	3	2	11
Sistem nagrajevanja	2	0	6	2	2	12

Vir: J. Ukko, J. Tenhune & H. Rantanen, The impacts of performance measurement on the quality of working life, (2008).

Na podlagi intervjujev osmih študij primerov avtorji ugotavljajo, da ima uvedba sistema merjenja uspešnosti pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, priložnosti za učenje, možnosti sodelovanja pri odločanju in na doseganje individualnih ter skupinskih ciljev. Hkrati ugotavljajo, da je jasnost vsebine delovnih mest oziroma delovnih nalog večja, boljše je razumevanje povezanosti osebnih ciljev zaposlenih s cilji organizacije in dejavnostmi družbe, večje so možnosti za določitev lastnih ciljev in povezanost merjenja uspešnosti z nagrajevanjem.

Avtorica **raziskave C** je z anketo dobila rezultate, ki kažejo, da velika večina vprašanih (65 %) ni motiviranih od **finančnih kazalnikov**, kot sta skupna vrednost za delničarje in denarni tok. Hkrati se večina vprašanih (85 %) ne strinja z izključitvijo kazalnikov iz USK, saj razumejo, da so pomembni za celotno organizacijo. Zanimiva je delitev odgovorov med moškimi in ženskami. Medtem ko moški jasno menijo, da morajo finančni kazalniki ostati v sistemu, so ženske glede tega nevtralne. Odgovori vodstva so enaki odgovorom moških, ne glede na to, da je med vodilnimi tudi 25 % žensk.

Večina zaposlenih (53 %) meni, da niso motivirani od kazalnikov, povezanih **z varnostjo in okoljem**, vendar bi jih le 13 % izločilo iz sistema. Zanimivi rezultati kažejo, da so zaposleni bolj motivirani od okolijskih in varnostnih kazalnikov kot pa od finančnih. Zaposlene skrbi za okolje in varnost.

Vprašani so nevtralni pri tretjem vprašanju, ali so bolj motivirani od **splošnih ali individualnih kazalnikov uspešnosti**. Anketa nakazuje, da bi bila dosežena večja motivacija, če bi bili kazalniki bolj vezani na lokalno podružnico, ne na globalno organizacijo kot celoto. To je močno mnenje vodstva in moških, ženske so pri tem vprašanju bolj nevtralne.

80 % anketiranih je motiviranih od **kazalnikov merjenja uspešnosti zaposlenih**, 14 % jih je nevtralnih, samo 6 % pa se ne čuti motiviranih. Odgovori so usklajeni med vsemi tremi skupinami vprašanih – moškimi, ženskami in vodstvom.

Zadnje del ankete je vezan na **letno anketo podjetja o mnenju zaposlenih**, s katero lastniki organizacije pridobijo njihova mnenja. Odzivnost na anketo je vsako leto visoka. Odgovori zrcalijo mnenja zaposlenih, da je letna anketa koristen vir informacij za lastnike in ni samo izguba časa.

USK se v zadnjih 10 letih v analizirani organizaciji uporablja zelo dosledno. Raziskava avtorice potrjuje, da zaposleni ne želijo dramatične spremembe pristopa, morda le zmanjšanje števila kazalnikov merjenja uspešnosti na ravni celotne globalne organizacije in večjo pozornost specifičnim kazalnikom, prilagojenim za lokalno podružnico.

Pri **raziskavi D** avtorji ugotavljajo, da nagrade pozitivno vplivajo na obnašanje zelo uspešnih zaposlenih. Rezultate ankete so naslednji:

- Zaposleni so pokazali pripadnost organizaciji, kar je razvidno iz porabljenega časa na napotitvenem programu med in po izteku delovnega časa. Ti posamezniki so pokazali pripadnost organizaciji in njenim strankam.

- Zelo uspešni zaposleni cenijo pomen komunikacije v organizaciji. Za čim manj komunikacijskih nesporazumov v okviru programa zaposleni opredeljujejo kot kritično nadaljnje spremljanje strank oz. skrb zanje.
- Zelo uspešni zaposleni čutijo odgovornost oz. željo, da njihove stranke in finančna institucija uspejo. Zavezani so h kulturi vzpostavljanja odnosov z njimi (pomoč strankam) in zvestobi do finančne institucije (pomoč bankam pri uspehu). Cenijo priznanje za dobro opravljeno delo, vendar finančne nagrade niso identificirane kot primarni vidik napotitvenega programa.
- Najuspešnejši zaposleni ohranijo dolgoročno usmerjenost. Njihove odločitve so skladne s strateškim poslanstvom institucije in v najboljšem interesu strank banke.

V Tabeli 3 so povzeti odgovori na anketo. Možnih je več odgovorov, zato rezultati ne dajo vsote 100 %.

Tabela 3: Rezultati ankete

Vprašanje	Odgovor	%
1. Zakaj ste se odločili sodelovati v napotitvenem programu ?	Nagrada/darila	39
	Pomagati banki pri uspehu	22
	To je od mene pričakovano	12
	Zbiranje priporočil	9
2. Koliko časa tedensko porabite na napotitvenem programu?	2 do 5 ur na delu	26
	2 do 5 ur izven dela	22
	5 do 10 ur na delu	6
	5 do 10 ur izven dela	6
3. Kje najdete večino vaših potencialnih strank?	Normalne delovne aktivnosti	77
	Odnos s strankami, tudi bivšimi	36
	Sorodniki in prijatelji	28
4. Naredite še kaj, da zaključite posel?	Ohranjam stik s stranko	41
	Ohranjam stik s sodelavci	19
	Poznam strankine želje	9
	Povem jim, da želim njihov posel	8
5. Kaj je najpomembnejši del napotitvenega programa?	Pomoč strankam	21
	Pomoč banki pri uspehu	14
	Spoznanje, da delaš dobro	18
	Enostaven je za uporabo	13
	Sledenje strank	13
	Ključna je komunikacija	11
6. Ali mislite, da boste lahko ohranili svojo stopnjo uspešnosti še eno leto? Zakaj ali zakaj ne?	Da/sigurno/absolutno	62
	Ne vem/mogoče/upam	17
	Stanje gospodarstva bo odločilo	9
	To je sedaj rutina/to delam	6
	Kakovost naših storitev bo odločila	6
	Ne	6

Vir: Povzeto po članku T. L. Albright & C. M. Burgess, Best Practices of High-Performing Employees: Rewards and Performance in a Balanced Scorecard Environment, (2013).

Avtorji menijo, da je njihova raziskava dokazala dolgoročne koristi motiviranja zaposlenih z nagradami v okolju, ki zahteva ustvarjalnost in predanost organizaciji in kupcem. USK zagotavlja strateško pomembne kazalnike, na podlagi katerih se oblikujejo nagrade, ki vplivajo na vedenje zaposlenih, če je to skladno s strateškimi cilji organizacije.

SKLEP

Danes življenje od nas zahteva nenehne spremembe in prilagajanje, prav tako pa je tudi v poslovnem svetu. Z vidika zaposlenih opazimo predvsem veliko spremembo glede njihove vrednosti. Nekoč samo fizična delovna sila, naučena opravljati rutinska, ponavljajoča in ozko opredeljena dela, zdaj s svojim znanjem in razvojem postaja najpomembnejša konkurenčna prednost vsake organizacije. Za organizacijo je zelo pomembno, s kakšnimi ljudmi razpolaga, saj tako pridobiva in ohranja konkurenčno prednost na trgu. Za dolgoročni obstoj organizacije postaja odnos zaposlenih do podjetja in njihovo prizadevanje za doseganje ciljev bistvenega pomena, zato se mora vodstvo truditi, da so zaposleni motivirani in zadovoljni.

Merjenje uspešnosti, ki zelo poudarja zadovoljstvo zaposlenih, je sodobni sistem uravnoteženih kazalnikov Roberta Kaplana in Davida Nortona. Organizacije po tradicionalnih sistemih vsak mesec analizirajo finančne kazalnike, pri tem pa pozabijo na posameznike oziroma skupine, ki so dejansko odgovorni za rezultate. Uravnoteženi sistem kazalnikov (USK) pripisuje velik pomen tudi nefinančnim kazalnikom, kar je pritegnilo mojo pozornost. Želela sem dobiti globlji vpogled na vpliv sistema na zaposlene, ali pozitivno deluje na njihovo motivacijo, zadovoljstvo in kakovost delovnega življenja. Pri analizi štirih tujih raziskav sem prišla do odgovora, da raziskave močno podpirajo. Rezultati raziskav nakazujejo, da merjenje uspešnosti z USK, ocenjevanje in nagrade pomembno pozitivno vplivajo na zaposlene.

Avtorji raziskav dokazujejo, da imajo zaposleni po vpeljavi sistema USK boljše informacije o odločitvah managementa. Občutek dvoumnosti na delovnem mestu je manjši (komunikacija in razumevanje strategije organizacije sta boljša), zaradi česar sta večje zadovoljstvo in motivacija zaposlenih. Med postopkom uvajanja USK aktivno sodelovanje zaposlenih povečuje njihovo pripadnost in predanost. Uvedba sistema ima pozitiven vpliv na priložnosti za učenje, sodelovanje pri odločanju in doseganje lastnih (osebnih) in skupnih ciljev. Boljše je razumevanje povezanosti osebnih s cilji organizacije in povezanost sistema merjenja uspešnosti z nagrajevanjem. USK zagotavlja tudi strateško pomembne kazalnike, na podlagi katerih se oblikujejo nagrade, s katerimi managerji motivirajo svoje zaposlene, kar pripelje do dolgoročnih koristi, predvsem v okolju, ki zahteva ustvarjalnost in predanost organizaciji ter kupcem.

Po vpeljavi sistema merjenja uspešnosti USK imajo zaposleni več znanja o dejstvih, ki so ključnega pomena za poslovanje organizacije, zaradi tega so zadovoljnejši in bolj motivirani. Mehanizem tega sistema je oblikovan tako, da meri individualno in organizacijsko uspešnost ter daje informacije tudi za nadaljnje učenje in nenehno izboljševanje. To pozitivno vpliva na rast, produktivnost in donosnost poslovanja, posledično pa izboljšave na ravni posameznika in organizacije ustvarjajo izboljšanje konkurenčnosti ter pozicioniranja organizacije na trgu. Vpeljava sistema merjenja uspešnosti USK ima pozitiven vpliv na zaposlene in tudi na celotno organizacijo.

LITERATURA IN VIR

1. Albright, T. L., & Burgess, T. M. (2013). Best Practices of High-Performing Employees: Rewards and Performance in a Balanced Scorecard Environment. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 24(6), 59-65.
2. Allardt, E. (1976). Dimensions of Welfare in a Comparative Scandinavian Study. *Acta Sociologica*, 10(3), 227–39.
3. Auer, J., & Antončič, B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
4. Calderón Molina, M. A., Hurtado González, J. M., Palacios Florenci, B., & Galán González, J. L. (2014). Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication? *Management Decision*, 52(5), 983–1010.
5. Delamotte, Y., & Takezawa, S. (1984). *Quality of Working Life in International Perspective*. Geneva: ILO.
6. Dumond, E. J. (1994). Making best use of performance measures and information. *International Journal of Operations and Production Management*, 14(9), 16–31.
7. Gruban, B. (2000). Plesni koraki za dinozavre. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/plesni-koraki/>
8. Janasová, B. (2013). Motivation of Czech Employees by the Balanced Scorecard of the Multinational Company – an Empirical Study. *European Financial and Accounting Journal*, 8(3–4), 116–132.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71–79.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: GV Založba.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
12. Kavar Vidmar, A. (1998). Kakovost delovnega življenja, *Socialno delo* 37(2), str. 81–119, Ljubljana: VŠSD.
13. Lamovec, T. (1994). *Psihodiagnostika osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
14. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
16. Lönnqvist, A. (2002). *The use of performance measurement in Finnish companies*. Licentiate Thesis. Tampere: Tampere University of Technology.
17. Ložar, B. (2003). Slovo od klasike. *Manager*, 2, str. 54–58.
18. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
19. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
20. Možina S., (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

21. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Možina, S., Bernik, J., Merkač M., & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
23. Možina, S., Bernik, J., & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
24. Možina, S., & Lipičnik, B. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
25. Rautajoki, P. (1995). *Productivity measurement and analysis in the metal industry*. Research Report 1/95. Tampere: Tampere University of Technology.
26. Rozman R., & Kovač J., (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
27. Skočir, N. (2001) *Zadovoljstvo zaposlenih, management in globalizacija*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Spector, P. (1997). *Job satisfaction*. California: Sage Publications, inc.
29. Svetlik, I. (1996). *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: FDV.
30. Tavčar, M. (2006). *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
31. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Uhan, S. (1998). *Motivacija za delo*. Kranj: Organizacija.
33. Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2008). The impacts of performance measurement on the quality of working life. *Int. J. Business Performance Management*, 10(1), 86–98.