

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJA PRENOSA POŠTNIH POŠILJK IN PRIKAZ
DELOVNIH MEST NA POŠTI 1117 LJUBLJANA**

Ljubljana, april 2004

KATARINA NEŽIČ

IZJAVA

**Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega**

dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in

dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV POŠTE	2
1.1 ZGODOVINA POŠTE	2
1.2 POŠTA SLOVENIJE DANES	3
1.3 ORGANIZACIJA POŠTE SLOVENIJE	4
1.3.1 Organizacijska oblika Pošte Slovenije	4
1.3.2 Organizacija uprave družbe	5
1.3.3 Organizacija poslovnih enot	7
2 ODPREMA POŠILJK NA POŠTI 1117 LJUBLJANA	8
2.1 PREDSTAVITEV POŠTE 1117 LJUBLJANA	8
2.2 DEJAVNOST POŠTE 1117 LJUBLJANA	9
2.3 PRIKAZ DELOVNEGA PROCESA NA POŠTI	11
2.3.1 Faze prenosa poštних pošiljk	11
2.3.2 Sprejem poštних pošiljk	12
2.3.3 Odprava poštних pošiljk	12
2.3.4 Prevoz poštних pošiljk	13
2.3.5 Prispetje poštних pošiljk	13
2.3.6 Vročitev poštних pošiljk	13
2.4 POTEK DELA NA POŠTI	14
2.4.1 Pisemsko – paketno poslovanje	14
2.4.1.1 Prispetje poštних pošiljk	14
2.4.1.2 Vročitev poštних pošiljk	15
2.4.1.3 Sprejem in izročitev poštних pošiljk	16
2.4.1.4 Odprava poštних pošiljk	16
2.4.2 Denarno poslovanje	17
3 PROBLEMI PRI DOSEDANJEM DELU IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	17
3.1 PROBLEMI IN REŠITVE	18
3.1.1 Čas čakanja na storitev	18
3.1.2 Sledenje pošiljk	18
3.1.3 Nadomeščanje odsotnih delavcev	20
3.1.4 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	20
3.2 UVAJANJE UNIVERZALNEGA POŠTNEGA OKENCA IN NJEGOV VPLIV NA DELOVANJE POŠTE	21

3.3 SPREMEMBA POSLOVANJA ZARADI UVEDBE UNIVERZALNEGA POŠTNEGA OKENCA	22
3.3.1 <i>Pisemsko – paketno poslovanje</i>	22
3.3.1.1 Prispetje poštnih pošilk	22
3.3.1.2 Vročitev poštnih pošilk	23
3.3.1.3 Sprejem poštnih pošilk	23
3.3.2 <i>Denarno poslovanje</i>	24
4 POJMOVANJE ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	25
4.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE.....	25
4.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	25
4.2.1 <i>Tehnična struktura</i>	26
4.2.2 <i>Komunikacijska struktura</i>	27
4.2.3 <i>Motivacijska struktura</i>	28
4.2.4 <i>Oblastna struktura ali struktura avtoritete</i>	28
4.2.5 <i>Zložena ali ravnalna struktura</i>	29
4.2.5.1 <i>Zadolžitev</i>	29
4.2.5.2 <i>Odgovornost</i>	29
4.2.5.3 <i>Avtoriteta</i>	30
4.2.6 <i>Hierarhija</i>	31
4.2.7 <i>Oblikovanje delovnih mest</i>	32
5 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA POŠTE 1117 LJUBLJANA	34
5.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA VODENJA POŠTE	34
5.2 DELOVNA MESTA NA POŠTI 1117 LJUBLJANA	36
5.3 PRIMERI OPISOV DELOVNIH MEST	38
5.3.1 <i>Delovno mesto vodje pošte</i>	38
5.3.2 <i>Delovno mesto sprejema in izdaje pisemskih pošilk ter paketov</i>	39
6 SPREMEMBE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI IN NA DELOVNIH MESTIH ZARADI UVEDBE UNIVERZALNEGA POŠTNEGA OKENCA	40
6.1 SPREMENJENA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	40
6.2 DELOVNA MESTA PO SPREMEMBI	41
6.3 SPREMENJEN OPIS DELOVNIH MEST - UNIVERZALNO POŠTNO OKENCE	42
SKLEP	44
LITERATURA	45
VIRI	46
PRILOGA	

SEZNAM TABEL:

Tabela1: Ponazoritev prenosa pošiljke

Tabela2: Ponazoritev prenosa pošiljke na pošti 1117 Ljubljana

SEZNAM SLIK:

Slika 1: Notranja organizacija uprave družbe

Slika 2: Organizacija poslovnih enot

Slika 3: Organigram pošte 1117 Ljubljana – pred spremembo

Slika 4: Organigram pošte 1117 Ljubljana – po spremembi

UVOD

Poštni promet je dejavnost, ki opravlja promet poštnih pošilk v javnem, domačem in mednarodnem prometu pod enotnimi pogoji za vse uporabnike poštnih storitev. Osnovna naloga poštnega prometa je, da zadovolji splošne družbene potrebe po poštnih storitvah. Potrebe zadovolji tako, da stalno opravlja prenos in izmenjavo pošilk med uporabniki. S prenosom sporočil, blaga v manjših količinah in s prenosom denarja pošta zadovoljuje potrebe družbe in posameznika po poštnih storitvah, saj s tem omogoča širjenje misli in idej, ter doprinaša k razvoju gospodarstva in kulture. Za zagotovitev učinkovitega opravljanja omenjenih dejavnosti pa je potrebna ustrezna organizacija.

Pošta Slovenije je danes v obdobju hitrih sprememb, ki zahtevajo tudi posodobitve obstoječega načina dela. Še pred kratkim so pri pošti delo opravljali pretežno ročno. Razvoj tehnologije in konkurenca na trgu pa narekujeta uvedbo nove, sodobne tehnologije. Pošta je začela strankam posvečati vse večjo pozornost. Dobro se namreč zaveda, da je stranka "kralj", zato mu je potrebno zagotoviti hitre in kakovostne storitve.

Kot rezultat prizadevanj za kakovostnejšo in hitrejšo ponudbo storitev so pri Pošti Slovenije pričeli z razvojem in uvajanjem univerzalnega poštnega okenca, kar pomeni, da bo stranka lahko na poštnem okencu opravila več vrst storitev hkrati. Poštno okence je namreč tisto stično mesto, kjer se prične ali konča neka storitev in kjer se poštni delavci neposredno srečujejo z uporabniki poštnih storitev. Osnovna potreba in ideja o postavitvi tehnoloških postopkov na tem okencu je bila dvig kakovosti in storilnosti ter s tem povečanje zadovoljstva strank.

Sama uvedba univerzalnega okenca že predstavlja organizacijsko spremembo. Uvedba univerzalnega poštnega okenca na pošti 1117 Ljubljana bo vplivala tudi na organizacijo dela nasploh. Poleg delovnih mest se bodo spremenile tudi delovne naloge posameznih zaposlenih. V omenjenem smislu bo morala biti ustrezna tudi nova organizacija. Namen le-te pa je povečati zadovoljstvo kupcev s posodobitvijo storitev.

Cilj diplomskega dela je prikazati obstoječo organizacijo dela na pošti 1117 Ljubljana, predvidene in že uvedene spremembe ter predlagati planirano organizacijo dela, ki bo nastala kot posledica uvedbe univerzalnega poštnega okenca.

K delu bom pristopila tako, da bom predstavila sedanji potek dela na pošti, probleme pri delu ter predstavila novi način dela. Z njim pa se bo spremenila tudi sedanja organizacija, zato bom predlagala novo.

Diplomsko delo je razdeljeno na več delov. Uvodu sledi kratka predstavitev pošte, v nadaljevanju je predstavljena odprema pošiljk na pošti 1117 Ljubljana ter problemi, ki nastajajo pri obstoječem poslovanju. Osrednji del diplomskega dela zajema predstavitev univerzalnega poštnega okenca kot optimalno rešitev za obstoječe probleme pri poslovanju. Zadnji del diplomskega dela pa je namenjen organizaciji poslovanja pošte 1117 Ljubljana. Tukaj je prikazana obstoječa organizacijska struktura, krajša analiza delovnih mest ter organizacijska struktura, ki bo nastala po uvedbi univerzalnega poštnega okenca. Na koncu je strnjen sklep.

1 PREDSTAVITEV POŠTE

1.1 ZGODOVINA POŠTE

Prenos sporočil je star, kot je stara človeška družba. Skozi zgodovinska obdobja se je razvijal različno, odvisno od tega, kakšne so bile potrebe takratne družbe in gospodarstva. Beseda "pošta" je nastala iz latinske besede "posita", kar pomeni postavljeno, zgrajeno.

Kot prvi organizirani prenos sporočil omenjajo glasniške službe v Egiptu (6. stoletje) in Perziji. Tam so že imeli določene poti, kjer so bila organizirana postajališča z nameščenimi glasniki in konji. Na teh postajališčih so si menjavali sporočila.

Nadaljnji napredek v razvoju prenosa sporočil so dosegli v času starega Rima. Rimljani so zavzeli veliko dežel in za dobro povezavo z domovino je bila potrebna dobra organizacija prenosa sporočil. Prenos sporočil so opravljali jezdec, organiziran pa je bil tudi prevoz pošiljk s pomočjo kočij. Organizacija se je imenovala "Cursus publicus", kar pomeni državni javni voz. Rimljani so gradili tudi poštne postaje, na katerih so v organiziranem prenosu pošiljk menjavali konje. Te postaje so imenovali "statio posita".

Po propadu rimskega imperija so Evropo razdelili na več manjših držav. Sporočil ni bilo več potrebno prenašati na daljše razdalje, zato je prišlo do zastoja v razvoju te dejavnosti. Razvijati pa so se začele kraljevske pošte, in sicer predvsem v Nemčiji, Franciji, Švici in Španiji.

V srednjem veku so prenos sporočil opravljali menihi, ki so potovali od samostana do samostana. Na začetku so prenašali le cerkvena sporočila, kasneje pa tudi pisma fevdalcev in trgovcev.

19. stoletje pa je predstavljalo mejnik pri oblikovanju sodobne službe za prenos pošilk. Z iznajdbo in uporabo novih transportnih sredstev (parnik, železnica, avtomobil) se je hitrost prenosa pošilk in sporočil močno povečala. Z uvedbo poštne znamke v Angliji leta 1840 in z razvojem pismenosti pa je postal poštni promet dostopen tudi širšemu krogu ljudi, ne le bogatašem.

1.2 POŠTA SLOVENIJE DANES

Do 1. svetovne vojne se je poštna služba v Sloveniji razvijala različno, odvisno od države, h kateri je posamezen del Slovenije pripadal. Po 1. svetovni vojni pa je poštna služba prešla v enotno državno službo.

Med NOB poštni promet ni potekal povsod enotno. Od osvoboditve do leta 1995 pa je bil enotna dejavnost, povezana s telegrafskim in telefonskim prometom. Po koncu druge svetovne vojne je bilo ustanovljeno ministrstvo za Ptt promet, ki je skrbelo za organizacijo poštnega prometa v takratni državi Jugoslaviji.

Podjetje za ptt promet Ljubljana je bilo ustanovljeno leta 1961. Iz njega se je formiralo devet podjetij za ptt promet po regijah in Skupnost ptt podjetij Ljubljana. Leta 1965 so Skupnost ptt podjetij Ljubljana ukinili, podjetja pa so se združila v Združeno ptt podjetje Ljubljana. Od leta 1975 govorimo o Združenih ptt organizacijah Slovenije. Sestavljeno PTT Podjetje Slovenije s sedežem v Ljubljani je bilo ustanovljeno leta 1990, tri leta kasneje pa je bilo ustanovljeno PTT Podjetje Slovenije, ki je poslovalo do 31.12.1994 (Hozjan, 1997, str. 213 – 215).

Najpomembnejša organizacijska sprememba je nastopila leta 1995, ko je prišlo do ločitve poštne in telekomunikacijske dejavnosti in ustanovitve pošte Slovenije kot družbe z omejeno odgovornostjo. Pošta Slovenije d.o.o. je bila ustanovljena z uredbo Vlade Republike Slovenije, izdane na podlagi zakona o Pošti Slovenije (Uradni list. RS, št. 73/94). Družba je bila vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Mariboru pod firmo Pošta Slovenije d.o.o., s sedežem v Mariboru.

Državni zbor Republike Slovenije je 28.5.1997 sprejel zakon o poštnih storitvah, ki opredeljuje le-te, določa pogoje in načine njihovega opravljanja ter razmerja med uporabniki in izvajalci poštne storitve.

Leta 1998 je vlada Republike Slovenije sprejela sklep o preoblikovanju Pošte Slovenije v javno podjetje. O upravljanju javnega podjetja odločajo ustanovitelji – Republika Slovenija, ki uresničuje ustanoviteljske pravice prek vlade Republike Slovenije in organi javnega podjetja. Organa pošte Slovenije sta nadzorni svet in generalni direktor. Nadzorni svet je sestavljen iz sedmih članov, od katerih predsednika in štiri člane imenuje ustanovitelj, dva člana pa svet delavcev javnega podjetja Pošte Slovenije d.o.o..

Danes ima Pošta Slovenije v lasti 38 odstotni delež PBS, z njo pa ima sklenjeno tudi dolgoročno najemno pogodbo o uporabi poštних okenc na 550 poštah v Sloveniji. Poleg tega je Pošta Slovenije tudi 20 odstotna lastnica Športne loterije in 20 odstotna lastnica podjetja EON, ki se ukvarja s prodajo blaga preko Interneta.

Pošta Slovenije deluje na celotnem območju Republike Slovenije kot javna gospodarska služba, po drugi strani pa mora kot vsak drug poslovni sistem delovati po tržnih načelih, zato potrebuje jasno vizijo in strategijo svojega razvoja. Poleg tega Pošta Slovenije s poštnimi in drugimi storitvami ter izdelki pomembno prispeva k nacionalnemu razvoju in s tem tudi k razvoju demografsko ogroženih območij.

Za poštno dejavnost je obdobje od leta 1990 do 2004 pomembno zaradi velikih organizacijskih sprememb, dinamične rasti storitev, povečanja števila enot poštne omrežja in posodabljanja poslovanja ter izboljšanja kakovosti poslovanja.

1.3 ORGANIZACIJA POŠTE SLOVENIJE

1.3.1 Organizacijska oblika Pošte Slovenije

Pošta Slovenije je sestavljena iz organizacijskih enot, ki jih imenujemo poslovne enote in iz sektorjev ter služb, ki so oblikovani za določena strokovna področja. Notranjo organiziranost Pošte Slovenije določi generalni direktor z Odredbo o notranji organiziranosti Pošte Slovenije (Renko, 2001, str. 31).

Organizacijsko strukturo Pošte Slovenije lahko primerjamo s poslovno – enotno ali z divizijsko organizacijsko strukturo na podlagi regij. Zanja je značilno, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. Velika podjetja razdelimo po načelu federalne decentralizacije na manjše število manjših podjetij. Divizijska organiziranost ne pomeni nujno popolne decentralizacije

organiziranja funkcij (Ivanko, 1999, str. 24 – 26); vsekakor pa jih povezuje skupna poslovna politika.

Vodenje velikih organizacij z divizijsko organiziranostjo je predvsem kolegijsko. Najvišji upravljalo – vodstveno organ je uprava ali njej po položaju podobno organizacijsko telo. Članstvo v upravi je običajno povezano z vodenjem določene panoge oziroma proizvodnega programa ali odgovornostjo za določeno področje poslovanja. Uprava zagotavlja centralno vodenje (Ivanko, Brejc, 1995, str. 52):

- s strategijo in personalno politiko vrhovnega vodstva,
- z organiziranjem centralnih štabnih enot,
- z investicijskimi odločitvami upravnega odbora.

Z divizijsko organiziranostjo lahko dosežemo večjo fleksibilnost, ki je temeljni cilj sodobne organizacijske zgradbe v velikih združbah. Fleksibilnost organiziranja se kaže pri obvladovanju konkurence z inovacijami in s stalnim zniževanjem stroškov, ki so glavne zahteve vsakega podjetja.

Za Pošto Slovenije je značilna decentralizirana organizacijska struktura, za katero je značilna osnovna členitev podjetja na poslovne enote na osnovi (tržnih) področij. Pri Pošti Slovenije vse pomembne odločitve sprejemajo na ravni uprave družbe, nato pa se te odločitve prenesejo na poslovne enote.

Pošta je sestavljena iz:

- uprave družbe s sedežem v Mariboru,
- osmih poslovnih enot.

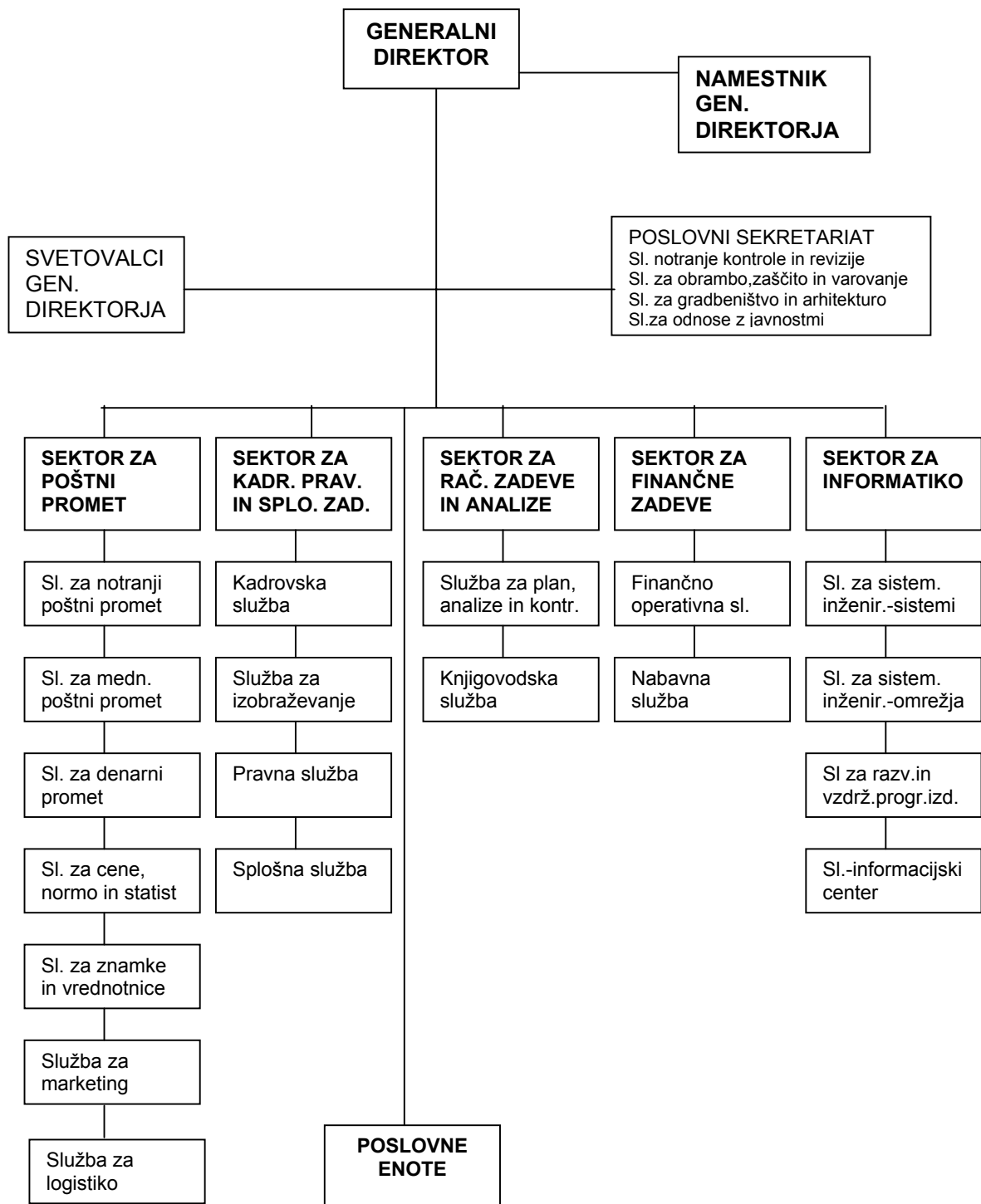
1.3.2 Organizacija uprave družbe

Uprava družbe vodi in koordinira delo, zagotavlja pogoje za enotno delovanje družbe kot celote, opravlja strokovna dela za potrebe družbe in skrbi za povezovanje ter sodelovanje z mednarodnimi institucijami. Tudi vsi podatki in informacije v zvezi s poslovanjem pošt po posameznih poslovnih enotah se stekajo na sedež uprave družbe, ki je v Mariboru.

Organizacijske enote uprave so oblikovane tako, da je omogočeno uspešno in racionalno izvajanje vseh dejavnosti in funkcij družbe po naslednjih kriterijih:

- vrsta in obseg dejavnosti,
- medsebojna povezanost dejavnosti,
- strokovna sorodnost dela,
- tehnične in kadrovske možnosti.

Slika 1: Organizacija uprave družbe



Vir: Uradno glasilo Pošte Slovenije št. 6, 15.3.2002.

Generalni direktor družbe s pisnim pooblastilom določi pristojnosti direktorjem sektorjev in direktorjem poslovnih enot. Direktor sektorja nato vodi delo sektorja in odgovarja za zakonito poslovanje družbe v okviru svojih pooblastil na področju izvajanja nalog, ki jih sektor pokriva. Prav tako mora zagotoviti, da bodo naloge

sektorjev, ki so opredeljene v poslovnem načrtu družbe za tekoče leto, izvedene v predpisanih rokih. Le tako lahko Pošta Slovenije dosega načrtovane cilje.

1.3.3 Organizacija poslovnih enot

Poslovne enote opravljajo dejavnost družbe, ki je določena v Statutu javnega podjetja Pošte Slovenije. Opravljajo strokovne operativne naloge, potrebne za opravljanje dejavnosti na teritorialno zaokroženem območju. Poslovna enota je z vidika svoje dejavnosti odgovorna za smotrno poslovanje s sredstvi, ki jih uporablja za svoje delovanje. Ravnati mora skladno s postavljenimi normativi, standardi in planskimi nalogami.

Pošta Slovenije d.o.o je sestavljena iz osmih poslovnih enot, ki so postavljene na regionalni osnovi:

- PE Celje,
- PE Koper,
- PE Kranj,
- PE Murska Sobota,
- PE Nova Gorica,
- PE Novo Mesto,
- PE Maribor,
- PE Ljubljana.

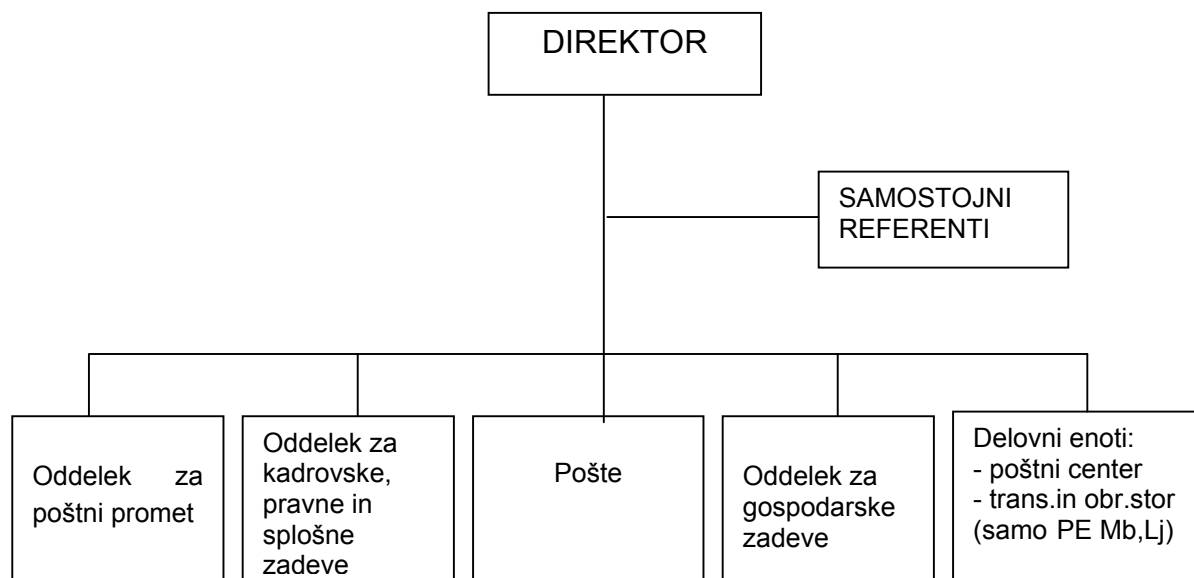
Slika 2 prikazuje organizacijo poslovnih enot. Vidimo lahko, da poslovno enoto sestavljajo strokovne službe in pošte.

Strokovne službe praviloma sestavljajo:

- direktor,
- samostojni referenti,
- oddelek za poštni promet,
- oddelek za kadrovske, pravne in splošne zadeve,
- oddelek za gospodarske zadeve.

V poslovnih enotah Ljubljana in Maribor pa sta poleg zgoraj omenjenih oddelkov zraven še delovni enoti Poštni center ter Transportne in obrtne storitve.

Slika 2: Organizacija Poslovnih enot



Vir: Uradno glasilo Pošte Slovenije št. 6, 15.3.2002.

Direktor poslovne enote vodi poslovno enoto v imenu družbe in opravlja naloge v okviru svojih pooblastil. Odgovarja za zakonito poslovanje poslovne enote, hkrati mora zagotoviti, da bodo naloge izvedene v določenih rokih.

2 ODPREMA POŠILJK NA POŠTI 1117 LJUBLJANA

2.1 PREDSTAVITEV POŠTE 1117 LJUBLJANA

Pošta 1117 Ljubljana je bila uradno odprta 19.06.1981. Na začetku poslovanja je zaposlovala 8 delavcev v dostavi in 8 delavcev v manipulaciji (zaposleni na poštnih okencih, ki zaradi narave dela delajo en dan dopoldne, naslednji dan pa popoldne) in je pokrivala 8000 gospodinjstev. Danes pošta šteje 13 delavcev v manipulaciji in 27 dostavnih delavcev, ki pokrivajo 11388 gospodinjstev in 734 podjetij oziroma pravnih oseb. Od 27 dostavnih delavcev jih je 5 namenjenih za pokrivanje odsotnosti na tej in na sosednjih poštah Poslovne enote Ljubljana. Prav tako sta za pokrivanje odsotnosti namenjeni še 2 zaposleni osebi iz manipulacije.

Pošta 1117 Ljubljana skupaj s še 35 poštami na območju Ljubljane sestavlja Poslovno enoto Ljubljana v sklopu Pošte Slovenija. Pošta ima poslovne prostore v Dravljah in so v lasti Pošte Slovenije.

Projektirana življenjska doba pošte kot gradbenega objekta je 100 let, vendar ne tudi v logističnem smislu. Po dvaindvajsetih letih njenega delovanja se že kažejo znaki zastaranja na delovnih mestih manipulacije. Gre za premajhne in nefunkcionalne delovne površine, ki jih bo v prihodnosti potrebno prilagoditi razvoju informacijske tehnologije, s katero bodo zagotavljali optimalno donosnost spremenjenih delovnih operacij.

Pošta 1117 nudi poštnim uporabnikom vse vrste poštnih storitev od ponedeljka do vključno petka od 08.00 ure do 19.00 ure in ob sobotah od 8.00 ure do 13.00 ure.

Dopoldanska izmena prične z delom ob 05.30 uri, zaključi ob 13.00 uri. Popoldanska izmena pa prične z delom ob 13.00 uri in konča ob 19.40 uri.

Pošta 1117 odpravlja poštne sklepe Poštnemu centru Ljubljana enkrat dnevno (ob 19.00 uri od ponedeljka do vključno petka, ob sobotah ob 13.00 uri) z avtofurgonom (zaprto tovorno vozilo, namenjeno prevozu pošte). Poštni sklepi pa dospejo iz Poštnega centra Ljubljana vsak dan ob 05.30 uri.

2.2 DEJAVNOST POŠTE 1117 LJUBLJANA

Pošta Slovenije ponuja različne storitve, vendar pa še vedno največji delež predstavlja prenos poštnih pošiljk. "Poštna pošiljka je pošiljka, ki je naslovljena v končni obliki, to je v takšni, v kakršni jo bo prenesel izvajalec poštnih storitev" (Zakon o poštnih storitvah, 2002, str. 2).

Poštne storitve delimo na:

a) Javne poštne storitve

Pošiljke v okviru poštnih storitev Pošte Slovenije, ki zajemajo sprejem, transport in vročitev so:

- pisma in dopisnice,
- tiskovine (revije in časopisi),
- knjižene pošiljke (priporočene pošiljke, priporočeni in vrednostni paketi, vrednostna pisma, hitra pošta, poštna in telegrafska nakaznica, telegrafsko sporočilo),
- nenaslovljene pošiljke (razni reklamni prospekti),
- promocijske pošiljke,
- mednarodne pošiljke,
- EMS pošiljke (Express Mail Service), kjer gre za posebno hiter prenos vseh vrst pošiljk do 30 kg. Pošta zagotavlja dospelost oddane pošiljke EMS do naslovnika

v istem kraju v štirih urah, v Sloveniji v štiriindvajsetih urah, v drugih državah pa pod pogoji, ki veljajo za mednarodno storitev EMS,

- paketi.

b) Denarne storitve (Denarne storitve - domači promet, 2003).

- storitve plačilnega prometa (gotovinska vplačila na tekoče račune, gotovinska izplačila fizičnim osebam iz računov pravnih oseb),
- vplačila in izplačila poštnih nakaznic v notranjem in mednarodnem prometu,
- izplačila srečk Športne Loterije,
- vplačila Športnih stav in igre POLO Športne Loterije Slovenije,
- storitve za Poštno Banko Slovenije (vplačila in izplačila iz hranilnih vlog, izplačila iz transakcijskih računov, vpis naloga za vpis v hranilno knjižico),
- storitve za poslovne banke ,
- pogodbene storitve (sprejem vplačil fizičnih oseb za poravnavo obveznosti – RTV, Telekom, Elektro, sprejem vplačil fizičnih oseb za poravnavo obveznosti za razna komunalna podjetja, gotovinsko izplačilo pokojnin s posebno pokojninsko nakaznico).

c) Telegrafske storitve

d) Telefonske storitve

e) Poštna znamke

f) Posebne poštna storitve (Posebne poštna storitve, 2003).

- pošiljke hitre pošte,
- priporočena pisemska pošiljka in paket,
- vrednostno pismo in paket,
- prednostna pisemska pošiljka,
- nujna pošiljka,
- pisemska pošiljka s plačanim odgovorom,
- vročitev pisemske pošiljke osebno naslovniku,
- pošiljka s povratnico,
- odkupna pošiljka,
- letalska pošiljka,
- pazljivejše ravnanje s paketom,
- poštno ležeča pošiljka.

g) Dodatne storitve na pošti 1117 Ljubljana

- storitve menjalniškega poslovanja,
- storitve Kodak,
- odkup delnic za Potezo,
- sklepanje naročniških razmerij za Debitel,
- izplačevanje DDV.

Javne poštne storitve, denarne storitve, telegrafske in telefonske storitve ter prodaja poštnih znamk spadajo med osnovne poštne dejavnosti, ki jih opravljajo vse pošte v Sloveniji, ne glede na njihovo velikost ali lokacijo.

Posebne poštne storitve so storitve, ki jih prav tako ponujajo vse pošte v Sloveniji, ne glede na njihovo velikost. Značilno za te storitve je, da niso samostojne, ampak se vedno nanašajo na osnovno pošto storitev. Tako lahko neka stranka, ki želi, da naslovnik prejme pošiljko v čim krajšem možnem času uporabi dodatno pošto storitev – storitev hitre pošte, kar pomeni, da bo pošiljka dostavljena v roke naslovniku v najkrajšem možnem času – za območje Slovenije to pomeni še isti dan.

Pošta 1117 nudi tudi dodatne poštne storitve. Storitve menjalniškega poslovanja, odkupa delnic za Potezo in izplačevanje DDV-ja se opravljajo na blagajniških okencih, storitve Kodak in sklepanje naročniških razmerij za Debitel pa opravlja kontrola – manipulacija na svojem delovnem mestu. Kontrola – manipulacija namreč nudi storitve, za katere potrebujejo stranke več informacij in več časa za odločitev o nakupu. Če bi se te storitve opravljale pri drugih okencih, bi to zagotovo vplivalo na čakalne vrste in s tem na zadovoljstvo strank.

2.3 PRIKAZ DELOVNEGA PROCESA NA POŠTI

2.3.1 Faze prenosa poštnih pošiljk

Vsaka poštna pošiljka je najprej sprejeta, nato pa odpravljena v smeri naslovnikove pošte. Do naslovnikove pošte jo je potrebno prepeljati, za kar uporabljajo različna prevozna sredstva. Po prispetju na naslovno pošto je potrebno pošiljko v čim krajšem roku vročiti naslovniku.

Vsa opravila, od sprejema do vročitve pošiljke naslovniku, imenujemo prenos pošiljke. Le-ta zajema pet faz. Faze so prikazane v tabeli 1.

Tabela1: Ponazoritev prenosa pošiljke

Pošiljatelj odda pošti pošiljko		Pot pošiljke		Naslovnik prevzame pošiljko od pošte
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
sprejem	odprava	prevoz	prispetje	vročitev: - dostava - izročitev na pošti

Vir: Navodilo za opravljanje poštних storitev v poštних okoliših, 1994.

V nadaljevanju bom podrobneje opisala posamezne faze.

2.3.2 Sprejem poštних pošilk

Namen sprejema poštних pošilk je, da jih sprejmemo in odpravimo naslovniku čim hitreje in kakovostno. Poštno pošiljko lahko odda pošiljatelj v poslovnem prostoru pošte. Gre za neposreden stik z uporabnikom. Če velikost pošiljke dovoljuje, pa jo lahko vloži v poštni nabiralnik (Ručman, 2000, str. 25 – 26).

Pri sprejemu navadnih pisemskih pošilk neposredno od uporabnika mora zaposleni preveriti velikost, opremo in naslov pošiljke, preveriti mora tudi, ali je pošiljka zaprta in ugotoviti njeno maso. Na podlagi tega stranki zaračuna ustrezno poštnino.

Pri sprejemu knjiženih pošilk in vrednostnih pisem pa se pošiljatelju izda potrdilo o sprejemu. Pri tem mora biti zaposleni pozoren na posebne storitve, ki jih pošiljatelj lahko označi na posebnem obrazcu. Gre za priporočeno pošiljko, nujno pošiljko, vročitev pošiljke s povratnico.

2.3.3 Odprava poštних pošilk

Vse sprejete pošiljke morajo biti čim hitreje, kakovostno in natančno pripravljene za odpravo in prevoz do Poštno-logističnega centra in nato do naslovnika. Pošiljke so pripravljene za prevoz, ko so napravljeni predpisani sklepi. Poštni sklep je enkratna odprava poštних pošilk drugi pošti ali Poštnemu centru. Sprejemna pošta mora odpraviti vse sprejete pošiljke in pošiljke, ki jih ne more vročiti naslovnikom, če pa so pošiljke sprejete za lastni okoliš pošte, jih zadržijo na pošti in dostavijo naslednji delovni dan.

Pomembno je, da ima vsaka odpravljena pošiljka do naslovne pošte čim manj posrednikov, da gre skozi čim manj rok. Tak postopek zagotavlja večjo varnost oziroma, manjšo možnost izgube pošiljk, predvsem pa je hitrejši in cenejši.

2.3.4 Prevoz poštnih pošiljk

Prevoz poštnih pošiljk opravljajo z različnimi prevoznimi sredstvi, odvisno od vrste pošiljk, dolžine prevozne linije in možnosti za prevoz na posameznih linijah. Največkrat uporabljajo motorna vozila, železniške vagone, v mednarodnem poštnem prometu pa tudi letala in ladje. Večino pošiljk pošta prepelje z lastnimi prevoznimi sredstvi, in sicer z avtofurgoni (zaprto tovorno vozilo, primerno za prevoz pošte in druge prtljage) in kamioni.

Za dobro organizacijo prevoza je značilno, da morajo biti vse pošiljke prepeljane v predpisanem času, s predpisanimi odpravnimi zvezami, ki morajo biti med različnimi prevozniki dobro usklajene. Z namenom, da bi bile zveze medsebojno čim boljše usklajene, pošta vsako leto predpiše prevozne rede s splošnim poštnim prevoznim redom (mednarodne zveze morajo biti usklajene tudi z drugimi državami).

2.3.5 Prispetje poštnih pošiljk

Prispetje poštnih pošiljk zajema delovne postopke, ki se nanašajo na prevzem poštnih sklepov iz prevoznih sredstev, transport sklepov do delovnih mest, kjer bodo te sklepe (vreče) odpirali, sledi odpiranje sklepov in delitev pošiljk glede na njihovo prednost pri dostavi.

Organizacija priprave pošiljk za dostavo in izročitev je pogojena s količinami in vrstami pošiljk, dinamiko njihovega prispetja v določenem dnevu ter s sistemom dostave, ki ga opravljajo na posamezni pošti. Značilno za to tehnološko fazo je, da vsi delovni postopki potekajo v prostorih pošte in da jih opravljajo različni delavci na pošti (pismonoše, zaposleni na okencih).

2.3.6 Vročitev poštnih pošiljk

Gre za zadnjo fazo tehnološkega procesa prenosa poštnih pošiljk. V tej fazi prihaja pošta oziroma poštni delavec ponovno neposredno v stik z uporabnikom poštnih storitev. Tukaj pridejo do izraza tudi ugotovitve o slabem ali dobrem delu pošte v času prenosa pošiljke od sprejemne pošte do naslovnika.

Glede na način, kako pošiljke vročimo naslovníkom, delimo vročitev na (Fras, 1995, str. 16):

- dostavo pošiljk – to pomeni vročitev pošiljk naslovníkom v njihovem stanovanju ali poslovnem prostoru,
- izročanje pošiljk – to pomeni vročitev pošiljk naslovníkom ali pooblaščenim osebam preko poštnih predalov, delovnih mest za izročanje poštne ležečih pošiljk in vročitev pošiljk, za katere so naslovníkom pustili obvestilo.

Naslovník si ne more sam izbirati pošte, ki mu bo vročila pošiljke. Vsako naselje spada k določeni pošti, to pa pomeni, da naslovník spada k tisti pošti, h kateri je pošta to naselje priključila. Takšen okoliš pošte imenujemo poštni okoliš.

2.4 POTEK DELA NA POŠTI

Na kratko bom prikazala potek dela na pošti 1117 Ljubljana, najprej posebej za pisemske storitve, nato pa še za blagajniške storitve. Pisemske storitve bom porazdelila po fazah prenosa poštnih pošiljk, ki sem jih prikazala v prejšnjem poglavju ter s tem naredila kratko primerjavo poteka dela na pošti 1117 Ljubljana s fazami prenosa poštnih pošiljk.

Tabela 2: Ponazoritev prenosa pošiljke na pošti 1117 Ljubljana

(1)	(2)	(3)	(4)
prispetje	vročitev	sprejem, izročitev na pošti	odprava

Kot lahko vidimo iz tabele 2, je vrstni red prenosa pošiljke na pošti 1117 Ljubljana prikazan v drugačnem vrstnem redu kot ponazoritev prenosa pošiljke, ki je razvidna iz tabele 1. Do razlike pride, ker je prenos pošiljke v prvi tabeli prikazan z vidika pošte, kjer pošiljatelj odda pošiljko, prenos pošiljke v drugi tabeli pa je prikazan z vidika naslovníkove pošte, torej pošte, kamor pošiljka zjutraj prispe iz Poštnega centra v Ljubljani in njena nadaljnja pot.

2.4.1 Pisemsko – paketno poslovanje

2.4.1.1 Prispetje poštnih pošiljk

Okoli pol šestih zjutraj pripeljejo iz Poštnega centra Ljubljana pošiljke. Te je potrebno nato pripraviti za dostavo. Vsak pismonoša najprej prevzame pošiljke, ki se nahajajo

v posebnih vrečah in preveri njihovo brezhibnost. Pošiljke si zloži po obhodnem redu in potrdi prevzem knjiženih pošilk s svojim podpisom. Pismonošem knjižene pošiljke zjutraj vpisujejo delavci, ki nato delajo na okencu za sprejem in izročitev pisemskih pošilk, v Dostavne knjižice.

Kot lahko vidimo, prispetje poštnih pošilk na pošti 1117 Ljubljana zajema vse delovne postopke, ki so navedeni pri opisu faz prenosa poštnih pošilk in pri prispetju poštnih pošilk.

2.4.1.2 Vročitev poštnih pošilk

Okoli osmih se pismonoše odpravijo na dostavo. Dostava pošilk pomeni vročitev pošilk naslovniku v njegovem poslovnem prostoru ter vlaganje pošilk v hišni predalčnik. Navadne pošiljke lahko vročijo naslovniku, obremenjene pošiljke pa vročijo po izterjavi zneska obremenitve. Knjižene pošiljke vročijo proti potrditvi prevzema v Dostavni knjižici. Če pošiljke ni mogoče vročiti naslovniku, mu puste obvestilo o prispeli pošiljki. Če pošiljke iz kakršnega koli razloga ne more vročiti (smrt, selitev) na hrbtno stran pošiljke napiše razlog. Pošiljke, ki je že bila vročena naslovniku, pismonoša ne sme vzeti nazaj, razen če je bila le-ta napačno vročena.

Ko se pismonoše vrnejo iz dostave, je potrebno napraviti obračun. Pismonoša uredi vse nevročene pošiljke, povratnice in vročilnice vročenih pošilk, položnice ter izterjane zneske obremenitev. Nato to preda obračunskemu delavcu.

Obračunski delavec prevzame pošiljke in obračun ter preveri pravilnost podpisov v Dostavni knjižici in pravilnost povratnic ter vročilnic vročenih pošilk. Preveri tudi, če so nevročene pošiljke nepoškodovane in če je na njih naveden razlog nevročitve. Nato prešteje denar in potrdi pravilnost obračuna in prevzema denarja s podpisom v Dostavni knjižici.

Pošiljke, za katere so naslovniku pustili obvestilo o prispeli pošiljki, na pošti pripravijo za izročitev. Knjižene pošiljke izročajo proti podpisu v Dostavni knjižici za izročitev. Pošiljke, ki jih niso mogli vročiti iz katerega koli razloga, vrnejo pošiljatelju. Če pošiljatelj na pošiljki ni označen, jo vrnejo sprejemni pošti.

Pošiljke, ki so jih poizkusili vročiti v dostavi, in za katere je bilo v hišnem predalčniku puščeno Obvestilo o prispeli pošiljki, na pošti hranijo 8 do 15 dni; če v tem času niso prevzete jih vrnejo pošiljatelju. Za pravilno izročitev teh pošilk poskrbi delavec na okencu za izročitev pisemskih pošilk.

2.4.1.3 Sprejem in izročitev poštnih pošiljk

Ko se zjutraj odprejo vrata pošte, delavec na okencu za sprejem pošiljk sprejema pošiljke, pakete ter telegrafska sporočila. Na tem okencu lahko stranke kupijo tudi znamke, pisma, razglednice, voščilnice, pisemske ovojnice, dopisnice, telefonske kartice in druge poštne vrednote.

Delavec pri sprejemu navadne pisemske pošiljke preveri velikost, težo pošiljke, če je pošiljka pravilno opremljena, pravilno zaprta in če ima pravilno izpisan naslov. Nato jo opremi z znamko ali ustrezno nalepko iz stroja, jo žigosa in pripravi za odpravo. Pri oddaji navadne pošiljke pošiljatelj ne prejme Potrdila o oddaji pošiljke, prav tako se od naslovnika ne zahteva potrditev sprejema pošiljke.

Pri sprejemu knjiženih pošiljk pa pošiljatelju izdajo Potrdilo o sprejemu pošiljke, od naslovnika pa praviloma zahtevajo potrditev prevzema. Poštni delavec preveri, če pošiljka izpolnjuje pogoje za prenos, če je Potrdilo o oddaji pošiljke pravilno izpolnjeno, preveri podatke na pošiljki s podatki na potrdilu, ugotoviti maso pošiljke, na pošiljko pritrditi nalepko ter potrditi Potrdilo o oddaji pošiljke in ga izročiti stranki (Navodilo o poslovanju s pisemskimi pošiljkami, 2000, str. 24). Na sprejemnem okencu lahko pošiljatelj opravi tudi telekomunikacijske storitve, gre za sprejem in izročitev telefaksov in telegramov.

Na okencu sprejema in izročitve paketov zaposleni sprejema in izdaja navadne in knjižene pakete. Navadni paketi so paketi brez označene vrednosti in vsebujejo nelomljive predmete ali pisno sporočilo. Pri knjiženih paketih pa gre za zaprto knjiženo pošiljko brez ali z označeno vrednostjo, ki vsebuje večje predmete in sporočilo. Navadni paket odda pošiljatelj na pošti na enak način kot navadno pisemsko pošiljko; priporočeni ali vrednostni paket pa odda pošiljatelj na pošti s posebnim obrazcem Spremnica, ki je hkrati tudi potrdilo o oddaji in naslovnica.

Pri opisu faz prenosa poštnih pošiljk je opisan le sprejem poštnih pošiljk. Na pošti 1117 Ljubljana pa na okencih potekata tako sprejem kot tudi izdaja poštnih pošiljk, zato sem tako poimenovala zgoraj opisano fazo delovnega procesa na omenjeni pošti.

2.4.1.4 Odprava poštnih pošiljk

Zvečer, po končanem delovnem času, vse pošiljke, ki so bile sprejete na pošti, odpravijo. Odprava pošiljk pomeni pripravo pošiljk za prevoz. Pošiljke so pripravljene za prevoz, ko so narejeni predpisani sklepi. Sprejemna pošta mora odpraviti vse sprejete pošiljke in tudi tiste, ki jih ne more vročiti. Posamezna odprava ima lahko več sklepov.

2.4.2 Denarno poslovanje

Blagajniške storitve se opravljajo na okencu za opravljanje blagajniških storitev – na blagajni. Poleg vplačil in izplačil posebnih in splošnih položnic ter nakaznic, tam opravljajo tudi menjalniške storitve, dvige in pologe gotovine na hranilno knjižico ter vezavo gotovine. Stranke lahko na okencu za opravljanje blagajniških storitev dvigujejo denar z bančno kartico PBS in še nekaterih drugih bank iz POS – terminala ali s čeki tekočega računa. Na blagajni lahko vplačajo športne stave, kupijo različne srečke, položnice in druge poštne vrednote.

Na pošti 1117 posluje glavna blagajna in ustrezno število pomožnih blagajn, odvisno od obsega prometa na pošti.

Zaposleni na glavni blagajni posluje z vsemi blagajniškimi sredstvi pošte, ki so sestavljena iz dveh delov, in sicer iz denarne blagajne in iz blagajne za prodajo poštних vrednot. Zaposleni na pomožni blagajni pa posluje le z določenimi blagajniškimi sredstvi.

Ob zamenjavi izmene na vseh blagajnah opravijo primopredajo ključev. Na denarni blagajni opravijo to s komisijskim pregledom gotovine. Delavec, ki pride v popoldansko izmeno ob navzočnosti delavca, ki zaključuje dopoldansko izmeno, prešteje denar in ga prevzame. Primopredajo potrdita oba delavca s podpisom.

Vsaka pošta ima določen tudi blagajniški maksimum, ki ga določi poslovna enota glede na obseg prometa na posamezni pošti. Blagajniški maksimum je določen zaradi varnosti pred ropi.

3 PROBLEMI PRI DOSEDANJEM DELU IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Pri pošti se dobro zavedajo, da obstoječe poslovanje povzroča veliko pomanjkljivosti in nezadovoljstva strank. Prav zaradi tega vodilni vse bolj razmišljajo o posodobitvi poslovanja. Na nekaterih poslovnih enotah pošte danes že preizkušajo novi način poslovanja – uvedbo univerzalnega poštnega okenca. Tudi na pošti 1117 se pospešeno pripravljajo na ta načina poslovanja, s katerim naj bi pričeli v letu 2004.

3.1 PROBLEMI IN REŠITVE

3.1.1 Čas čakanja na storitev

Uporabniki, ki želijo opraviti poštno in denarno storitev hkrati, morajo pošto storitev najprej opraviti na pisemskem okencu in denarno storitev nato na blagajniškem okencu. To povzroča veliko nezadovoljstva med njimi, saj morajo na storitev čakati dvakrat. Nezadovoljstvo pa se pojavlja tudi med zaposlenimi. Sprejemna delavca sta namreč neenakomerno obremenjena s poštnimi uporabniki. Ko delo opravlja delavec na pisemskem okencu, delavec na blagajniškem okencu velikokrat nima uporabnikov, vendar vseeno zaradi svoje specializiranosti dela ne more pomagati prvemu. Iz tega sledi, da je eden od zaposlenih preobremenjen z delom, kar vpliva na njegovo počutje, prijaznost in strokovnost opravljanja storitev, na drugem okencu pa zaposleni nima toliko uporabnikov, kar je vsekakor slab prizor za stranke, ki čakajo v vrsti na opravljeno storitev.

Delo na poštah mora biti organizirano tako, da ni vrst pred okenci, oziroma da je čas čakanja na storitev minimalen. Čakanje namreč v veliki meri vpliva na kakovost poštnih storitev. Tudi odnos do kupca, mora biti primeren. Prijaznost zaposlenih je namreč eden najpomembnejših dejavnikov kakovosti izvajanja storitev. Danes skušajo pri Pošti Slovenije ta problem rešiti z uvedbo delovnih mest, na katerih bi opravljali poštno in denarno storitve hkrati. Ta problem rešujejo z uporabo informacijskega programa UPO, ki je že na razpolago v večini pošt na področju Slovenije. Uvedba univerzalnega poštnega okenca omogoča opravljanje vseh storitev na enem mestu in s tem bolj enakomerno porazdelitev strank pred poštnimi okenci. Še vedno pa omogoča tudi specializiranost posameznih delovnih mest. S tem bodo povečali kakovost izvajanja storitev, povečalo pa se bo tudi zadovoljstvo strank in zaposlenih.

3.1.2 Sledenje pošiljk

Pri pripravi knjiženih pošiljk za dostavo in izročitev vse pošiljke vpišejo v dostavne in izročilne listine. Za to delo je potrebno veliko število ljudi in porabi se veliko časa. Prav tako še vedno obstaja precejšnja verjetnost, da se katera od pošiljk založi ali izgubi.

Pošta že ima na novo razvit informacijski sistem (je v fazi preizkušanja), ki s pomočjo UPO omogoča podporo sledenja pošiljk. Da bi povečali kakovosti prenosa pošiljk, je Pošta Slovenije pričela z uvajanjem črtne kode na pošiljkah. S črtno kodo bodo

opremljali pakete (vrednostne in priporočene), pisma (vrednostna in priporočena) in EMS – pošiljke.

Tudi danes pri pošti poznajo storitev, ki je že blizu sledenju pošiljk. Gre za priporočeno pošiljko s povratnico. To je v bistvu že neke vrste sledenje pošiljke, čeprav s časovnim zamikom, ker povratnica napravi povratno pot in za to potrebuje še enkrat več časa. Tovrstno sledenje že omogoča, da lahko izvemo, katerega dne je naslovnik prejel pošiljko, ne nudi pa ostalih podatkov, kot so: ali je bila pošiljka vročena že zjutraj, oziroma ob kateri uri, ali šele po obvestilu; koliko časa je pošiljka potrebovala za prenos in podobno.

Sprejem pošiljk s pomočjo črtne kode pa poteka na naslednji način: pošiljko se sprejme, stehta, opremi z registrsko številko ter shrani v register, kjer je na razpolago tudi za sledenje preko Interneta. S tem je vsak podatek o časovnih in krajevnih koordinatah pošiljke ter o njenih posebnostih dosegljiv in shranjen v skladišču podatkov. Ko vročevalec dostavi paket, skenira črtno kodo, naslovnik pa se s posebnim pisalom podpiše na ekran mobilnega terminala. Podatki o sprejetju paketa in podpis se prek mobilnega omrežja prenesejo v centralno skladišče podatkov.

Sistem sledenja pošiljk s pomočjo črtne kode bi tako prinašal večje zadovoljstvo uporabniku, s tem pa tudi povečan obseg opravljenih storitev. Zadovoljstvo stranke se poveča, ker je vsak trenutek preko informacijskih dostopnih sistemov seznanjena z gibanjem oddanih pošiljk, vključno z informacijo, kdaj je bila pošiljka vročena naslovniku. Olajšano pa je tudi delo poštних uslužbencev, predvsem pismonoš, saj zaradi skeniranja črtnih kod pošiljk odpade vpisovanje v Dostavne knjižice. Prav tako se ob njihovem prihodu iz dostave sistem priklopi na UPO in prenese podatke o pošiljkah ter napravi obračun (Poštni razgledi št. 7-8, 2003).

Takšen proces bi zanesljivo zmanjšal število reklamacij, če pa bi se le-te pojavile, bi lahko poštni operater takoj reagiral in posredoval status pošiljke stranki. Odpravila bi se tudi posamezna ozka grla, kot so iskanje številke pošiljke, pregled sprejetih pošiljk po izročitvenih in vročitvenih listinah, pregled sprejetih pošiljk velikih uporabnikov, potrditev, da je naslovnik pošiljko sprejel.

Sprejem pošiljk, opremljen s črtno kodo, bo hitrejši, skrajšal bo čas priprave pošiljk za dostavo, skrajšal bo čas morebitnih iskanj pošiljk in podobno; skratka pričakuje se, da se bo kakovost prenosa pošiljk povečala. To bo velik korak pri avtomatizaciji procesa, predvsem v podjetju, kot je Pošta Slovenije, kjer uporabljajo veliko dokumentov. Tudi pošta 1117 se pospešeno pripravlja na poskusno sprejetje tega sistema.

3.1.3 Nadomeščanje odsotnih delavcev

Na poštah pogosto nadomeščajo odsotne delavce "rezerve"(delavci z drugih pošt). Pri tem se pojavijo težave, saj ima vsaka pošta organiziran svoj način dela. Delavci, ki nadomeščajo, porabijo veliko časa za privajanje, s tem pa tudi motijo delovni proces. Do večjih težav pri delu pride predvsem, ko nadomeščajo odsotne delavce zaposleni z manjših pošt, kjer določenih storitev ne opravljajo vsak dan.

Zaradi enotnega programa UPO poteka poslovanje na vseh poštah na enak način. Zato se tudi delavci, ki nadomeščajo odsotne delavce na drugih poštah, lažje prilagodijo delu na določeni pošti. Organizacija bo tako bolj standardizirana.

3.1.4 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Na različnih delovnih mestih se dnevno srečujemo s problemi izobraževalnega pomena. Ob nenehnem uvajanju novih storitev na poštah ali ob posodabljanju sedanjih se pojavljajo problemi, ko vsi delavci ne znajo dobro opraviti določene storitve. Na delovnih mestih večkrat zaradi obilice dela zmanjka čas za intenzivno predelavo navodil in strokovne literature. Na poštah velikokrat prihaja do napak pri opravljanju nekaterih najosnovnejših opravil, ki jih opravljajo zaposleni že vrsto let, vendar jih podzavestno zanemarjajo prav zaradi rutinskega dela.

Inšpektorji notranje kontrole, ki obiskujejo posamezne pošte, sicer izpostavljajo najpogostejše napake, ki jih ugotovijo pri inšpekcijskih pregledih, vendar se posamezne napake na poštah še vedno ponavljajo.

Pred uvedbo univerzalnega poštnege okenca vsaka pošta organizira strokovne sestanke in izobraževanje zaposlenih. Referenti strokovnih služb opozarjajo na osnovne napake pri delu, hkrati pa tudi na praktičen način predstavijo opravljanje storitev z novimi tehnologijami. S tem zaposleni osvežijo svoje znanje in ga tudi poglobijo. Znanje zaposlenih na poštah postane enakovredno. Zaradi tega si zaposleni med sabo lahko pomagajo in svetujejo. Delo enakomerno porazdelijo, kar vpliva na kakovost opravljenega dela, s tem pa tudi na zadovoljstvo zaposlenih in strank.

Vendar pa bi na tem mestu dodala, da bo zaradi večje in širše usposobljenosti kadra ter zaradi njegove višje izobrazbe, potrebno tudi večje plačilo za njegovo delo.

3.2 UVAJANJE UNIVERZALNEGA POŠTNEGA OKENCA IN NJEGOV VPLIV NA DELOVANJE POŠTE

Univerzalno poštno okence pomeni poštno okence, na katerem lahko stranka opravi več vrst storitev hkrati. To poštno okence ponuja storitve pisemsko-paketnega poslovanja, storitve denarnega poslovanja in drobno prodajo. S tem okencem bi pri pošti dosegli enakomernejšo porazdelitev strank pred poštnimi okenci, še vedno pa bo mogoča tudi specializiranost posameznih delovnih mest, če bo to potrebno.

Pogoj za delovanje univerzalnega poštnega okenca je posodobitev informacijskega sistema pri Pošti Slovenije, pri čemer je pomembna računalniška podatkovna baza - UPO, ki je dosegljiva iz vseh pošt v Sloveniji.

Glavni sestavni deli programskega modula UPO so:

- osebni računalnik,
- tiskalnik računov, ki dosega visoko hitrost tiskanja, tiska dvobarvno, na različne formate in ima možnost priključitve dveh blagajn,
- univerzalni tiskalnik,
- tiskalnik nalepk s črtno kodo,
- čitalec črtne kode,
- optični čitalec OCR znakov, ki uporabljajo za čitanje optično čitljivih podatkov na dokumentih plačilnega prometa in srečkah Športne loterije, s čimer se zagotovi kvaliteten in avtomatski vnos podatkov v računalnik,
- elektronska tehnika.

S pomočjo omenjene tehnologije bo mogoče knjiženim pošilkam slediti v vseh tehnoloških fazah prenosa - od sprejema do vročitve. V naslednji fazi razvoja informacijskega sistema pa jim bo mogoče slediti tudi preko Interneta.

Prednosti, ki naj bi jih prineslo univerzalno poštno okence, so predvsem:

- krajši čas čakanja pri okencih,
- raznovrstnost storitev na enem okencu,
- povečanje izkoristka operativnega delovnega časa,
- visoko stopnjo informatizacije in avtomatizacije poslovanja,
- višjo kvaliteto delovnih pogojev, prijaznejše delovno okolje za zaposlene,
- višjo motivacijo za delo: možna bo boljša ocenitev kakovosti dela, večja produktivnost, s tem pa tudi večje možnosti napredovanja,
- izvajanje univerzalnih storitev zagotavlja tudi višji nivo znanja zaposlenih, kar pomeni višjo kakovost lastnega dela,
- večji ugled pošte v javnosti,
- večja fleksibilnost in s tem lažje prilagajanje spremembam, ki so v poslovnem svetu postale stalnica,

- v dostavi priporočene pošiljke sedaj vpisujejo v dostavne knjižice ročno, za kar porabijo veliko časa, pogosto pa pride tudi do napak. Z novo tehnologijo se čas vnašanja pošilk v podatkovno zbirko ne bo bistveno skrajšal, dodaten čas bo zahtevalo tudi tiskanje vnesenih podatkov, vendar pa bodo podatki pravilni in natančni, saj jih bodo v računalniški program vnesli s pomočjo čitalca,
- nevročene pošiljke iz dostave se bodo skupaj z obračunanimi dostavnimi knjižicami vlagale v točno določene pregrade pod tekoči datum posameznega dostavnega okraja. Na ta način bo delavec na poštнем okencu hitro našel pošiljko, po katero bo stranka prišla na pošto. Čas iskanja priporočenih pošilk se bo s tem zmanjšal, kar bo vplivalo na kakovost opravljenih storitev, s tem pa tudi na večje zadovoljstvo strank.

Sam sprejem poštnih pošilk danes zahteva veliko več napora, ker je potrebno opraviti vse ročno. Ločena so pisemsko, paketno, blagajniško, telegrafsko in telefonsko okence. Z novo metodo pa lahko nudimo vse pri enem okencu.

3.3 SPREMEMBA POSLOVANJA ZARADI UVEDBE UNIVERZALNEGA POŠTNEGA OKENCA

Na pošti 1117 Ljubljana imajo že vgrajen novi program UPO, s pomočjo katerega tudi že poslujejo. Uporabljajo ga zaposleni na pisemskih in blagajniških okencih, zaposleni v dostavi pa se pripravljajo na uporabo. Prav tako na pošti še ni prišlo do organizacijskih sprememb dela, kar pomeni, da se denarne in pisemske storitve zaenkrat še opravljajo na ločenih okencih. Do te spremembe naj bi prišlo v letu 2004.

V nadaljevanju bom predstavila delovanje modulov informacijskega sistema UPO. Predstavila jih bom po fazah prenosa poštnih pošilk.

3.3.1 Pisemsko – paketno poslovanje

3.3.1.1 Prispetje poštnih pošilk

Ko bodo zjutraj pošiljke prispele na dostavno pošto iz Poštnega centra, bo upravnik pošte z optičnim čitalcem odčital identifikacijo odprave in v računalnik vnesel število vreč in število pošilk sklepa. Če bo sklep vseboval tudi knjižene pošiljke, jih bo upravnik pošte odčital z optičnim čitalcem, pri čemer bo avtomatsko dobil podatke o sprejemni pošti pošiljke ter o količini pošilk.

Nato bodo pismonoše navadne pošiljke razporedili glede na vrsto vročitve (ali bodo izročili na pošti ali jo bodo dostavili naslovniku).

Zaposleni na pisemskem okencu bo s pomočjo modula obremenitve uredil še knjižene pošiljke. Uredil jih bo glede na vrsto dostave, po pismonošah, dostavnih okrajih, poštnih predalih ter vročitvi na okencu. Pismonošem bo naredil tudi izpise v obliki dostavne knjižice oziroma vročilnih listov, s pomočjo katerih bo nato pismonoša vročal knjižene pošiljke naslovnikom.

Ko se bo pismonoša vrnil iz dostave, bo s pomočjo modula za pregled in urejanje obremenitev in razbremenitev s knjiženimi pošiljkami naredil obračun. Po končanem obračunu bo dobil izpis Pregleda obremenitve in razbremenitve pismonoš s knjiženimi pošiljkami, ki ga bo predal zaposlenemu na pisemskem okencu. Na tem izpisu bodo podani podatki o vročenih knjiženih pošiljkah naslovnikom in podatki o pošiljkah, ki jih pismonoša ni mogel vročiti zaradi nedosegljivosti naslovnika ali pa kakšnega drugega razloga, ki ga bo moral navesti.

3.3.1.2 Vročitev poštnih pošiljk

Zaposleni na pisemskem okencu bo uredil podatke o knjiženih pošiljkah in pripravil izpise v obliki vročilnih listin. Ko se bo pismonoša vrnil iz dostave, bo zaposleni na pisemskem okencu vse dostavljene pošiljke razbremenil, sproti pa bo razbremenil tudi pošiljke, ki se vročajo na pošti. Nevročene pošiljke bo nato ročno ali pa s pomočjo čitalca črtne kode vnesel v računalnik. Vsaka opravljena sprememba v zvezi s pošiljko se bo tako arhivirala v posebni tabeli, tako da bo v vsakem trenutku znano, kaj se je dogajalo s pošiljko.

3.3.1.3 Sprejem poštnih pošiljk

Zaposleni na pisemskem okencu najprej preveri, ali so splošne nastavitve in vse druge naprave priključene in pravilno nastavljene. Preverjanje poteka po vrstnem redu: preverjanje splošnih nastavitvev, preverjanje tehnice in preverjanje tiskalnika nalepk. Če katerikoli del preverjanja ni uspešen, se izpiše sporočilo, ki pove, za kakšno nepravilnost gre.

Možen je ročni sprejem uporabnika in elektronski sprejem.

Za vsako konkretno pošiljko, ki jo zaposleni sprejme, izbere pošiljko, vrsto in obliko prometa ter storitev. V kolikor pošiljka ali storitev pripada eni od registriranih pošiljk, se avtomatsko prikaže kratki naziv registracije ter zadnja uporabnikova zaporedna številka. Program po vnosu avtomatsko prikaže tudi količino sprejetih pošiljk. Program omogoča tudi tehtanje pošiljk, zahteva pa vnos osnovne poštnine za pošiljko in vnos poštnine storitev.

Na podlagi vnesenih podatkov izračunajo končno poštnino, pri čemer lahko upoštevajo tudi popuste, ki se nanašajo na nekatere pogodbe uporabnikov. Pošiljke, ki imajo isto ime, vrsto in obliko prometa ter storitve, zaposleni odčita s čitalcem črtne kode.

V programu se nahajajo tudi osnovni podatki o izdajatelju in njegovih pogodbah, če ima uporabnik s pošto sklenjeno pogodbo.

3.3.2 Denarno poslovanje

Modul denarnega poslovanja omogoča računalniško obravnavanje vseh storitev plačilnega prometa, storitev za poslovne banke in Poštno banko, domači in mednarodni nakazniški promet, storitve iger na srečo, odvodov in dotacij, prenosov med blagajnami in zaključevanje blagajn.

Ta modul je zgrajen na konceptu glavne blagajne in pomožnih denarnih blagajn.

- Glavna blagajna

Poslovanje pošte se prične s prijavo na glavni blagajni. Na glavno blagajno se v eni izmeni lahko prijavi samo en delavec. Vse transakcije, ki so opravljene v času od prijave na glavno denarno blagajno ter do zaključka glavne blagajne, morajo imeti isti dan knjiženja.

- Pomožna denarna blagajna

V njej se opravljajo posli denarnega poslovanja, kot so vplačila in izplačila. Sem spada poslovanje s položnicami, transakcijskimi računi, nakaznicami, menjalnica in mednarodni čeki, športna loterija ter razni izpisi za delavca.

Prihodki poštних storitev se na pošti evidentirajo sočasno z zajemom opravljene transakcije na univerzalnem poštnem okencu. Ob zaključku dneva se morajo prihodki, ki so bili evidentirani na pisemsko - paketnem modulu ali modulu drobna prodaja, prenesti v blagajno denarnega prometa. To pomeni, da mora vsak delavec pred zaključkom pomožne blagajne izvesti izračun prihodkov ter jih prenesti v pomožno blagajno denarnega prometa.

Na koncu opravimo še zaključek pomožne in glavne blagajne.

4 POJMOVANJE ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

4.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Lipovec je opredelil organizacijo (kakršnekoli združbe), kot: "...sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe" (Lipovec, 1987, str. 35).

Prvi del opredelitve organizacije se zdi negiben, statičen in poudarja samo bistvo organizacije ter predstavlja sestav medsebojnih razmerij med ljudmi. Drugi del pa predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvija struktura, in zagotavlja obstoj, značilnosti in smotrnosti v delovanju določene organizacije.

V okviru organizacije ločimo organizacijske strukture in organizacijske procese. Organizacijska struktura in proces sta povezana, saj eden brez drugega ne moreta nastati. Struktura pomeni sestav delov, deli organizacije pa so razmerja. Značilno za razmerja je, da so v določenem trenutku dana, v času pa se spreminjajo. Z razmerji se podjetje oblikuje, razmerja vzdržujejo njegov obstoj in mu dajejo značilnosti, po katerih se ločuje od sorodnih organizacij v okolju. Poleg tega povezava razmerij zagotavlja tudi smotrnost njegovega delovanja. Razmerja torej nastajajo v poslovanju podjetja, hkrati pa ta ista razmerja tudi oblikujejo to delovanje in ga členijo na posamezne procese, s čimer zagotavljajo njegovo smotrnost.

4.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, tako da v tem delovanju vplivajo drug na drugega – med njimi nastajajo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirane skupine ali združbe. V posamezni skupini je vsak član povezan z razmerji z drugimi člani, to pa povzroči mrežo ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. Člani dobivajo z medsebojnimi razmerji vloge oziroma funkcije, ki jih opravljajo v svojem delovanju.

Organizacijska struktura je torej mreža ali sestav razmerij. Vloge posameznikov, ki so med seboj povezani in delujejo, imenujemo funkcije, ki so v resnici samo nazaj odsevana organizacijska razmerja (Lipovec, 1987, str. 60).

Razmerja delimo na enovita ali istovrstna in na zložena ali raznovrstna. Če se poveže več istovrstnih razmerij v sestav razmerij, govorimo o enoviti organizacijski strukturi. Take strukture so v realnosti redke. Navadno se pojavljajo v medsebojnih povezavah, tako, da je več enovitih struktur povezanih med seboj, v sestavljeno organizacijsko strukturo. Lahko pa govorimo tudi o sestavu raznovrstnih razmerij, ki ga imenujemo zložena organizacijska struktura (Lipovec, 1987 str. 60 - 61).

Ivanko pa govori o kompleksni organizacijski strukturi in jo definira kot formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov (Možina, 1994, str. 373).

Organizacijske strukture, ki jih obravnava klasična organizacijska veda, so formalne organizacijske strukture. Te so tiste, katere se tvorijo načrtno, da bi dosegli cilje podjetja oziroma zaradi smotrnejšega delovanja in večje učinkovitosti. Običajno so postavljene v okviru združbe in predpisane s pravili in politiko. V združbah, ki so bolj sodobne, pa so pogoste tudi neformalne organizacijske strukture. Med ljudmi se tvorijo razmerja in strukture, ki niso neposredno povezane z doseganjem cilja podjetja, nastajajo torej slučajno, zaradi bližine ljudi.

Ločimo več vrst organizacijskih struktur, in sicer tehnične, komunikacijske, motivacijske, oblastne strukture ali strukture avtoritete, nadalje enovite, sestavljene, neformalne in formalne (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 133 – 137).

V nadaljevanju bom navedene strukture opisala.

4.2.1 Tehnična struktura

Ko posameznih delnih procesov ne opravlja več isti človek, pač pa različni ljudje, govorimo o procesu delitve dela. Če to delitev dela izvedejo v združbi ali v podjetju, je to tehnična delitev dela.

S **tehnično delitvijo dela** skupno delovno nalogo razčlenimo na delne delovne naloge, ki jih lahko še naprej členimo do najmanjših delovnih opravil. Tehnična delitev dela poteka v treh fazah:

1. Razčlenjevanje procesa dela v opravke, kar imenujemo razčlenjevanje ali analiza dela.
2. Povezovanje opravkov v delovne naloge ter njihovo povezovanje v oddelke. To nam pokaže razmerja med oddelki, delovnimi mesti ter delovnimi nalogami. Končni rezultat so delovna mesta, na katerih bomo opravljali delovne naloge.

3. Dodeljevanje delovnih nalog osebj.

Pri tej delitvi dela izhajamo iz skupne naloge podjetja, pri tem pa razčlenjujemo proces dela, ki je potreben za njeno izvedbo; ob tem se srečamo s prvinami izvedbenega procesa ali izvedbene funkcije, ki si sledijo glede na obseg:

- **opravek ali opravilo** je najmanjša enota analize, sestavljen je iz več gibov, povezanih v smotrno celoto,
- **delovna naloga** je skupek sorodnih in povezanih opravkov, ki jih dodelimo v izvedbo delavcu na določenem delovnem mestu,
- **delovna mesta** so najmanjše organizacijske enote v podjetju, kjer se izvajajo delovne naloge. Posamično delovno mesto je določen omejen prostor, na katerem izvajalec določne vrste in stopnje kvalificiranosti z ustreznim delovnim sredstvom opravlja dodeljeni opravek ali skupino opravkov. Na delovnem mestu združujemo delovne naloge, ki so približno enako zahtevne in ki zahtevajo določena znanja ali sposobnosti delavca. Obseg delovnih nalog naj bi bil prav tako za vse delavce približno enak.

“S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le-teh v skupno delovno nalogo podjetja” (Rozman, 2000, str. 7).

Prava organizacijska struktura nastane torej šele v tretji fazi tehnične delitve dela, ko so na delovna mesta dodeljeni ljudje.

4.2.2 Komunikacijska struktura

Da zaposleni vedo, kako opraviti delo in kaj se od njih pričakuje, morajo biti obveščeni o vsem potrebnem. Zagotoviti je potrebno učinkovito komuniciranje. Pri tem gre za pretok sporočil po določenem kanalu med tistim, ki sporoča ter med tistim, kateremu je sporočilo namenjeno. Ti dve osebi, oddajnik in sprejemnik, sta v medsebojnem razmerju, ki je enovito razmerje, nastalo s komuniciranjem.

Komunikacije so tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije. Komuniciranje je oddajanje sporočil, tako da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporoči (Lipovec, 1987, str. 101).

Ker pri komuniciranju le redko nastopata le en oddajnik in en sprejemnik, se enostavni komunikacijski sistemi povezujejo v kompleksen sistem oziroma

komunikacijsko omrežje. V takšnem omrežju je lahko več oddajnikov in sprejemnikov, več je tudi komunikacijskih kanalov. Komunikacijsko omrežje je tako sestav razmerij med oddajniki in sprejemniki in predstavlja komunikacijsko strukturo.

Komunikacijska struktura lahko nastane spontano, ali pa po vnaprej opredeljenem načrtu. Delo, ki je razdeljeno na veliko delovnih mest in oddelkov, zahteva medsebojno usklajenost, da bo skupna naloga uspešno opravljena. Sredstvo takšnega usklajevanja pa so komunikacije.

4.2.3 Motivacijska struktura

Posamezniki, ki jim je dodeljena zadolžitev, morajo biti usposobljeni za njeno izvršitev in motivirani. Če so ustrezno motivirani, bodo v čim večji meri izkoristili svoje sposobnosti. Motivacija zavisi tudi od obsega odgovornosti. Tako od posameznika ne moremo pričakovati, da bo odgovoren za delo, ki ga ni sposoben opraviti, odgovoren pa naj bo tisti, ki ima za to ustrezno znanje in sposobnosti.

Motivirano delovanje je usmerjeno k vnaprej določenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zagotoviti zadovoljitev določene potrebe. Motivi pa so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj se imenuje motivacija ali drugače povedano: motivacija je nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje tistih potreb, ki v človeku sprožijo napetosti (Lipovec, 1987, str. 109).

Motivacijsko razmerje je razmerje potreb dveh ali več oseb oziroma razmerje ciljev in interesov dveh ali več ljudi. Iz takih razmerij nastaja mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi. Ta struktura potreb in ciljev izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura. Ta struktura pojasnjuje razloge za skladno delovanje ljudi v združbi, saj določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi.

4.2.4 Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Glavni ravnatelj dobi od lastnika v izvedbo skupno nalogo podjetja, ki je ne opravi sam, ampak jo naloži drugim, ki so mu podrejeni. Na njih prenese del zadolžitve (ta izhaja iz tehnične strukture) in del odgovornosti (izhaja iz motivacijske strukture). Na podrejene pa prenese tudi del avtoritete, kar pomeni pravico, moč oziroma oblast, da bodo svojo nalogo lahko izvedli. Dolžnost, odgovornost in oblast morajo biti med seboj v določenem razmerju. Da nadrejeni prenese del dolžnosti, odgovornosti in

avtoritete na podrejene, imenujemo proces delegiranja ali pooblaščenja in poteka vse do izvedbenih delavcev. Zaposleni so povezni v hierarhični lestvici, ki vsebuje več stopenj, od katerih ima vsaka določeno pristojnost, ki daje pravico ukazovanja podrejenim.

Zelo pomembna je usklajenost med odgovornostjo in oblastjo posameznih članov združbe. Neusklajenost namreč vodi posameznike v položaj, v katerem so onemogočeni v izpolnitvi dodeljenih delovnih nalog.

4.2.5 Zložena ali ravnalna struktura

Pri delegiranju ravnatelj prenaša del zadolžitve, odgovornosti in avtoritete. Zadolžitev izhaja iz tehnične, odgovornost iz motivacijske, avtoriteta pa iz oblastne strukture. Z delegiranjem torej postane struktura ravnalne funkcije sestavljena, saj se vanjo združujejo vse tri delne strukture.

V nadaljevanju bom na kratko opisala zadolžitev, odgovornost in avtoriteto, ki predstavljajo osnovo oblikovanja delovnega mesta v organizacijskem smislu ter hierarhijo.

4.2.5.1 Zadolžitev

S pomočjo tehnične delitve dela se celoten delovni proces razdeli na posamezne delne procese. Te pa dodelijo v izvedbo različnim posameznikom. Rezultat celotnega delovnega procesa imenujemo skupna naloga podjetja; delne rezultate posameznih procesov pa delovne naloge posameznih izvajalcev. Te naloge zaupajo v izvedbo različnim izvajalcem in predstavljajo njihovo delovno dolžnost ali zadolžitev. Izvajalci opravljajo zadolžitve na delovnih mestih. Tudi ravnatelju upravitelji določijo skupno nalogo podjetja, ki postane ravnateljeva delovna naloga in predstavlja njegovo zadolžitev. Z dodelitvijo delovnih nalog je torej določena zadolžitev delovnega mesta.

4.2.5.2 Odgovornost

Ljudje, ki opravljajo delovne naloge na delovnem mestu, prevzamejo tudi odgovornost za izvedbo. Odgovorni postanejo za učinkovitost svojega dela in za smotrno ravnanje z delovnimi sredstvi ter delovnimi predmeti.

Odgovornost je dolžnost, da izvršijo nalogo ali dejanje, ki je bilo dodeljeno zaposlenemu. Lipovec je opredelil odgovornost kot prevzem dolžnosti za izvedbo določene naloge kot tudi posledic njene izvedbe (Lipovec, 1987, str. 150). Vendar pa

odgovornosti ni mogoče v celoti prenašati na podrejene. Ponavadi se lahko prenese odgovornost na nižje ravni samo v meri, ki zadostuje za izvršitev zadolžitve.

Odgovornost je torej obveznost, ki jo posameznik sprejme za izvršitev dodeljenih zadolžitvev. Zaposleni pa bo prevzel odgovornost za delo, ko bo ustrezno usposobljen (ko bo dobival pravočasne in pomembne povratne informacije o svojem delovanju, ko mu bo zagotovljeno izobraževanje, ko bo dosegal željeno uspešnost) in motiviran za svoje delo (Hellriegel, Slocum, 1996. str. 317 – 319).

4.2.5.3 Avtoriteta

Na opravljanje delovnih nalog je možnost vplivati, moč ali avtoriteta, pa sta povezani tudi s sankcijami.

Avtoriteta je pravica in možnost odločati, ukazovati in ukrepati ter izsiliti od drugih članov združbe določeno delovanje in izvedbo ukazov. V tem smislu je torej avtoriteta oblast (Lipovec, 1987, str. 150).

Avtoriteta je torej formalna in zakonita pravica ravnalca, da se odloča, izdaja ukaze in prerazporeja vire tako, da doseže zaželeno organizacijske rezultate. Je pravica odločanja in vplivanja na zaposlene. Avtoriteto zaznamujejo 3 značilnosti (Daft, 1994, str. 293 - 294):

- avtoriteta je pogojena z položajem v organizaciji – posamezniki imajo avtoriteto zaradi položaja, ki ga zasedajo v organizaciji. Če bi njihov položaj zasedal nekdo drug, bi imel enako stopnjo avtoritete;
- avtoriteto podrejeni sprejemajo in se ji podrejajo, ker verjamejo, da imajo nadrejeni zakonito pravico za izdajanje ukazov. Teorija sprejemanja avtoritete namreč dokazuje, da ima posameznik avtoriteto le, če se podrejeni odloči, da bo sprejemal njegove ukaze. Če so ukazi v njegovi coni sprejemanja, bodo podrejeni ubogali in sprejemali ukaze brez vprašanj. Če pa ukaza ni več v tej coni, se bo podrejeni odločil ali bo ukaz izvršil ali ne;
- avtoriteta pada, ko se spuščamo po hierarhični lestvici. Položaji na vrhu hierarhične lestvice imajo namreč večjo avtoriteto kot položaji nižje.

Avtoriteta pomeni pravico posameznika ter vpliv, ki ga ima na svojo okolico. Pri tem si lahko ravnalci pomagajo z dajanjem navodil – ukazov. Koliko ima ravnalec avtoritete, je odvisno od položaja v hierarhični lestvici.

Leavitt loči med formalno in osebno avtoriteto (Leavitt, 1988, str. 138). Ravnalci pri vrhu organizacijske piramide imajo več avtoritete in moči kot tisti na nižjih ravneh. Govorimo o formalni avtoriteti, ki je s strani podjetja priznana in izhaja iz položaja, ki ga oseba zaseda ali iz zadolžitve. S formalno avtoriteto mislimo na dodatno moč, ki

jo podjetje dodeli nekaterim svojim članom in tako doseže, da se zaposleni delijo na izvajalce z manjšim ter na ravnalce z večjim obsegom avtoritete. Osebna avtoriteta pa izhaja iz sposobnosti, kvalitete ter izkušenosti posameznika, torej izvira iz človeka samega.

4.2.6 Hierarhija

Ko ravnatelj sprejme svojo zadolžitev, jo mora izvršiti. Ker pa je ne more izvršiti sam, prenese del zadolžitve, odgovornosti in avtoritete navzdol, na sodelavce. Prične se proces delegiranja, v katerem nastaja novo razmerje med ljudmi, razmerje nadrejenosti in podrejenosti. Ker podrejeni lahko del prejete zadolžitve prenese zopet navzdol na svoje sodelavce, se povezujejo razmerja ljudi v strukturo, ki jo imenujemo hierarhija.

V hierarhiji točno vemo, kdo je komu podrejen in nadrejen. Oseba, ki se nahaja na določeni ravni hierarhije, nastopa do osebe na višji ravni kot podrejena oseba, do osebe na nižji ravni pa kot nadrejena oseba. Govorimo o hierarhični lestvici, ki se gradi od ravnatelja podjetja navzdol in preko ravnalcev vse do izvajalcev. Ravnatelj podjetja dobi svojo zadolžitev od upravljalcev, vsi ostali pa od svojega neposredno nadrejenega.

Vsaka raven na hierarhični lestvici ima poleg dolžnosti tudi svoja pooblastila za ukrepanje, da bi se zadolžitve resnično izvršile.

Z delegiranjem se razvleče ravnalna funkcija navzdol v hierarhično lestvico. S kontrolnim razponom pa se vsaka lestvica širi v vodoravni smeri tako, da je na vsaki naslednji ravni več ravnalnih mest. S kontrolnim razponom razumemo število ljudi, ki so neposredno podrejeni enemu ravnalcu. Problem kontrolnega razpona nastane pri določitvi njegove širine. Najbolj priporočljivo je, da ravnalec nadzoruje od 4 do največ 7 zaposlenih (Daft, 1994 , str. 294 - 297).

Če podjetje uporablja preozek kontrolni razpon, to vodi do večjega števila hierarhičnih ravni. Podjetje ima tako veliko število ravni formalne oblasti, struktura ravnalne funkcije je visoka. Zaradi dolgih komunikacijskih poti je prenos informacij počasen, kar lahko vpliva na prilagajanje podjetja spremembam. Pri uporabi širokega kontrolnega razpona pa nastane ploska ravnalna struktura z manjšim številom hierarhičnih ravni. Ravnalci dobivajo od ravnatelja široka pooblastila, pojavi se celo vprašanje prevelike oblasti in odgovornosti. Zaradi kratkih komunikacijskih poti so komunikacije hitre in pravočasne, sporočila pa so manj popačena. Sposobnosti zaposlenih so bolje izkoriščene ravno zaradi širših pooblastil, zaradi katerih lahko

razvijajo svojo ustvarjalnost. Vendar pa tudi preširok kontrolni razpon predstavlja slabosti, ki se kažejo predvsem v nezadostnem nadzoru in kontroli.

Hierarhija prikazuje povezavo med delovnimi mesti, njihovo oblikovanje pa bom predstavila v nadaljevanju.

4.2.7 Oblikovanje delovnih mest

Z oblikovanjem organizacije mislimo na vzpostavljanje organizacijske strukture in procesov. Oblikovanje organizacijske strukture pa razdelimo na oblikovanje delovnih mest, oblikovanje oddelkov in oblikovanje organizacije celega podjetja.

“Oblikovanje delovnih mest v organizacijskem pogledu pomeni določitev delovnih nalog ali zadolžitev, določitev odgovornosti za njihovo opravljanje in določitev ustrezne avtoritete. Izhodišče za oblikovanje je običajno tehnična delitev dela, ki enotno delovno nalogo podjetja razčleni na manjše, standardne dele, delovna opravila. Več sorodnih delovnih opravil skupaj tvori delovno nalogo. Eno ali več nalog dodelimo v opravljanje delovnemu mestu” (Rozman, 1993, str. 184).

Pri dodeljevanju delovnih nalog združujemo na delovnem mestu naloge, ki so približno enako zahtevne, ki zahtevajo določena znanja ali sposobnosti delavca, saj je prav v tem smisel delitve dela. Upoštevamo tudi obseg delovnih nalog, ki mora biti ustrezen in za vse delavce približno enak.

Natančnost opredeljevanja zadolžitev, odgovornosti in avtoritet je odvisna od same narave dela. V rutinski tehnologiji in v stabilnem okolju bo podrobno in natančno, v razmerah, ki narekujejo projektno delo, pa bo delo le okvirno in približno določeno.

Osnovni cilj oblikovanja in organizacijskega urejanja delovnih mest je doseganje večje produktivnosti ob normalni izrabi delavčevih umskih in fizičnih sposobnosti. Delovna mesta moramo organizacijsko oblikovati tako, da delavci dosežejo optimalne učinke svojega dela (Ivanko, 1992, str. 318).

Sistemizacija delovnih mest je akt, s katerim podjetje ali delodajalec določi delovna mesta, razvrsti ta delovna mesta v tarifne razrede, zbere vse potrebne podatke za razpisovanje delovnih mest in podatke za vrednotenje ter delovnih mest z uporabo izbrane metode (Jurančič, 1995, str. 14).

S sistemizacijo delovnih mest lahko torej natančno opredelimo vsebino, vrsto, stopnjo zahtevnosti del, odgovornost, izobrazbo, delovne okoliščine, avtoriteto posameznega delovnega mesta ter mu določimo položaj v organizaciji podjetja.

Poznamo klasično in vedenjsko sistemizacijo delovnih mest. Klasična ugotavlja človekove posamezne lastnosti, vedenjska pa zadeva človekovo celovito vedenje. Vedenjska sistemizacija tako zamenjuje samo tisti del analitike, pri katerem gre za določanje človekovih psihičnih lastnosti, ne more pa zamenjati zahtev po posameznih vrstah izobrazbe in usposobljenosti, ki jih delo od delavca zahteva (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 82).

Delovno mesto moramo organizirati tako, da ga čim bolj prilagodimo delavcu. To pa lahko dosežemo le do določene mere. Spoznati moramo karakteristike delovnih mest in karakteristike delavcev ter razmestitev in uskladitev prvin delovnega mesta prilagoditi tem značilnostim (Ivanko, 1992, str. 320). Slabo oblikovano delovno mesto negativno vpliva na delavca in zmanjšuje njegovo delovno storilnost.

Zadolžitve na delovnem mestu opravljajo zaposleni. Njihova sposobnost in znanje morata ustrezati zahtevnosti nalog. Imeti morajo določeno šolsko znanje, izkušnje in druge sposobnosti, odvisne od delovnih nalog.

Nagrada za njihovo delo je vezana na zahtevnost dela in pri njej se običajno upoštevajo zahtevana šolska izobrazba, izkušnje, stopnja odgovornosti, delovne razmere in delovni pogoji. Nagrada, vezana na delovno mesto, je določena ob predpostavki normalnega opravljanja delovnih nalog.

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celoten sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 191).

Z ureditvijo delovnega mesta je povezana tudi ureditev celotnega delovnega okolja, s katerim moramo zagotoviti takšne delovne pogoje, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam izvajalca dela.

Pri tem ločimo:

- fizične pogoje delovnega okolja (čist zrak, ustrezna temperatura, vlažnost delovnih prostorov, osvetljenost prostorov in delovnih mest, zaščita pred hrupom in ropotom);
- tehnične pogoje delovnega okolja, ki so povezani z razporeditvijo delovnih sredstev, da zagotovijo nemoten potek tehnološkega procesa in gibanja delovnih

predmetov od ene do druge faze obdelave in zaščite izvajalcev pred možnimi poškodbami;

- sanitarne pogoje delovnega okolja, ki se nanašajo na higieno delovnega mesta, osebno higieno in higiensko – medicinsko zaščito.

5 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA POŠTE 1117 LJUBLJANA

5.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA VODENJA POŠTE

Največjo odgovornost za delo nosi upravnica pošte, ki nekaj nalog in odgovornosti preda kontroli - namestniku in kontroli - manipulacija. Avtoriteta upravnice je opredeljena z njeno pravico ukazovanja in izvrševanja do podrejenega. Upravnica pošte ima pravico odločanja in začenjanja samostojnih akcij ter določenih sprememb, vendar v okviru organizacijske politike Pošte Slovenije.

Kontrola - namestnik pa predstavlja neke vrste štabni organ, ki pomaga vodilnemu – upravnici. Je svetovalec vodilnemu, izdeluje pa tudi razne analize, poročila in študije. Njena specializacija je enaka, kot jo ima upravnica. V organizacijski shemi je kontrola – namestnik prikazana ob strani vodilnega, ki mu je dodeljena, torej ob strani upravnice.

Teoretično in praktično pa se kaže, da lahko med linijskim vodilnim in štabnim organom pride do konfliktov ali do nerazumevanj. Razlogi za to so (Vila, 1994, str.186):

- linijsko vodstvo lahko sprejema ali pa tudi zavrže rešitve in predloge štabnih organov,
- linijsko vodstvo lahko postavi zahtevo, da se nek problem reši, vendar je rok za rešitev prekratek oziroma predlagana rešitev objektivno ni izvedljiva,
- štabni organ lahko nek problem rešuje predolgo,
- linijsko vodstvo in štabni organ lahko imata različna mnenja o nalogi, ki jo je potrebno opraviti.

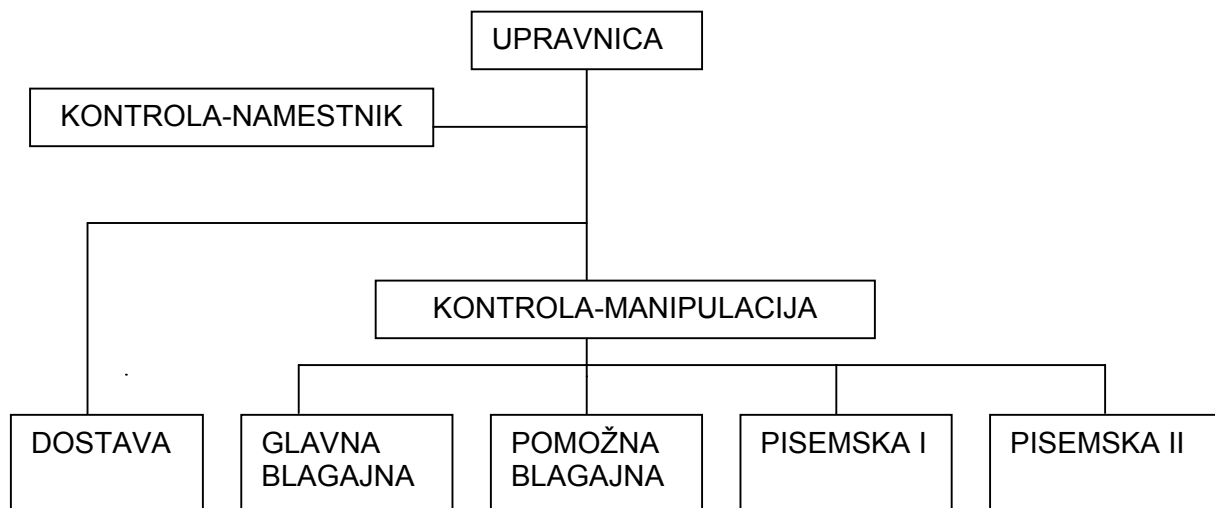
Zelo pomembno je doseganje soglasja med linijskim vodstvom in štabnim organom. Obstajajo neka osnovna pravila njune koordinacije (Vila, 1994, str.186):

- linijsko vodstvo mora štabni organ dobro informirati o problemih, pri katerih pričakuje njegovo pomoč,
- štabni organ mora zagotoviti svojo pomoč in nasvete v določenem roku,
- štabni organ mora storiti vse, da linijski vodja sprejme njegova priporočila kot dobre, primerne in sprejemljive rešitve za potrebne akcije,

- linijski vodja mora biti naklonjen sprejemanju štabnih nasvetov, ter le-te uporabiti, če so v interesu organizacije.

V poštni enoti je torej vzpostavljena določena hierarhija naročanja in poročanja med delavci. Vsakdo naj bi formalno imel le enega vodjo.

Slika 3: Organigram pošte 1117 Ljubljana – pred spremembo:



Posebnost v tej hierarhiji je, da sta manipulativni delavec in pismonoša sodelavca na isti linijski ravni. Manipulativni delavec pripravi pošiljke in denar ter jih preda pismonoši, ko pa se le-ta vrne iz dostave, naredi obračun in ga preda manipulativnemu delavcu.

Za vodenje pošte je odgovoren upravnik pošte. V odsotnosti upravnika (pri izmenskem delu) je za pošto odgovoren namestnik upravnika, to je kontrola - namestnik. Vodenje delovnih skupin pa je v omejenem obsegu pooblastil in odgovornosti, ki jih določi upravnik, zaupano kontroli – namestniku, v manjšem obsegu pa tudi kontroli - manipulacija.

Kontrola - manipulacija kontrolira delo pismonoše in manipulativnega delavca. Ukrepati mora hitro, o ugotovitvah pa poroča upravniku.

Posebna značilnost na pošti 1117 Ljubljana je, da delo pismonoš kontrolira upravnik pošte. To je za pošto, ki zaposluje 27 dostavnih delavcev posebnost, saj takšne pošte ponavadi zaposlujejo še posebnega nadzornika, ki kontrolira delo pismonoš.

Kakovostno opravljeno delo enega delavca v veliki meri vpliva na delo drugega. Zato je za nemoten potek dela na pošti potrebno, da vsak zaposleni izvaja tudi določeno stopnjo samokontrole.

5.2 DELOVNA MESTA NA POŠTI 1117 LJUBLJANA

Da na pošti lahko izvajajo vse predvidene naloge, mora biti na delovnih mestih zagotovljen ustrezen kader. Delavce razporeja na delovna mesta v skladu s predpisi in akti upravnica pošte. O vrsti in izboru nalog, ki jih posamezen delavec opravlja na določenem delovnem mestu, odloča neposredni vodja, to je prav tako upravnica pošte. Pri tem mora upoštevati zahteve delovnega procesa ter usposobljenost delavca, da bi dosegli optimalne rezultate dela.

Delovna mesta (poveže s prejšnjimi teoretičnimi deli) določa interni akt Pošte Slovenije, to je pravilnik o sistemizaciji delovnih mest, ki obsega:

- načela, cilje in namen oblikovanja delovnih mest,
- oblikovanje delovnih mest in razporejanje delavcev,
- navodila za opisovanje in ugotavljanje zahtevnosti delovnih mest,
- podatke in dokumentacijo o delovnih mestih,
- seznam delovnih mest.

Sistemizacijo delovnih mest opredeljuje kot organizacijsko - poslovodni pravilnik, ki služi kot baza podatkov za urejanje povezav delavcev z vsemi elementi dela v delovnem procesu.

Temeljna načela za oblikovanje delovnih mest na pošti so: smotrnost, ekonomičnost, funkcionalnost, enovitost, fleksibilnost in medsebojna povezanost vseh nalog in delovnih mest v procesu doseganja skupnih rezultatov poslovanja. Tako oblikovana delovna mesta pa morajo omogočiti polno uveljavljanje in razvijanje delovnih sposobnosti delavcev ter hkrati zagotavljati osnovo za napredovanje delavcev.

V opisu delovnega mesta so navedene informacije o delovnih nalogah, zadolžitvi, odgovornosti, avtoriteti, o zahtevnosti nalog in drugo.

Delovna mesta na pošti 1117 so:

- upravnica (vodja pošte),
- kontrola - namestnik,
- kontrola - manipulacija,
- pisemska I in pisemska II (delovni mesti na sprejemu in izdaji pisemskih pošilk ter paketov),
- glavna blagajna (skrbnik za denarno poslovanje I),

- pomožna blagajna (skrbnik za denarno poslovanje II),
- dostava pošilk.

Analiza delovnih mest je v bistvu ključ do urejenosti odnosov med ljudmi v delovni organizaciji in tudi ključ do urejene organizacije dela. V kadrovskem pogledu nam pokaže, kakšne vrste delavcev rabimo in koliko jih rabimo (Jurman, 1981, str. 110).

Pravilno oblikovano delovno mesto in pravilna organizacija na pošti omogočata:

- ustrezno hitrost postrežbe uporabnikov,
- hiter in nemoten tok delovnih postopkov med fazami tehnološkega procesa, kar se odraža v hitrosti prenosa pošilk od sprejema do izročitve oziroma dostave,
- varnost poštnih pošilk, ki je predpisana s tehnološkimi predpisi, z odredbami in dogovori,
- čim bolj enakomerna obremenitev zaposlenih,
- ažurnost v poslovanju, kar pomeni, da je storjeno vse sproti,
- učinkovitost notranje kontrole,
- ustrezna produktivnost in ekonomičnost poslovanja.

Število delovnih mest in število delavcev na določenem delovnem mestu na določeni pošti se določa s planom kadrov in s čim preciznejšo opredelitvijo delovnih mest, ki jih za posamezno delovno mesto opredelimo v posebnem organizacijskem aktu.

Pri planiranju delovnih mest na določeni pošti je treba upoštevati:

- količino prometa oziroma normirana opravila obsega dela, izraženega v norma minutah,
- količino oziroma obseg drugih nenormiranih opravil,
- produktivnost posameznega delovnega mesta,
- delovni čas glede na uporabnike poštnih storitev,
- delovni čas, potreben za tekoče opravljanje dela v notranjem poslovanju,
- pogoje dela,
- razporeditev prostorov,
- sredstva za delo,
- specifične potrebe in okoliščine.

Zaradi možnih sprememb v nekem časovnem obdobju je potrebno občasno analizirati in uskladiti nove potrebe po spremembah na pošti, ki nastanejo, ko se poveča ali zmanjša obseg storitev, spremeni določena organizacija poslovanja in tehnološki proces.

5.3 PRIMERI OPISOV DELOVNIH MEST

Delo mora biti v podjetju organizirano in urejeno, da se lahko kvalitetno, pravočasno in učinkovito izpolnijo delovne obveznosti. To namreč omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa in energije ter vodi k večji uspešnosti pri delu.

Posameznik mora ustrezati delovnemu mestu s svojo usposobljenostjo, z delovnimi navadami, izkušnjami, inteligentnostjo, s stališči, težnjami in interesi. Prav tako pa mora tudi delovno mesto ustrezati posamezniku po svoji opremljenosti, razporedu predmetov in sredstev za delo, toku materiala in pogojem socialnega okolja.

V nadaljevanju bom predstavila delovna mesta na pošti 1117 Ljubljana. Delovni mesti vodje pošte ter sprejema in izdaje pisemskih pošilk in paketov sta prikazani v nadaljevanju, delovna mesta kontrole – namestnika, kontrole – manipulacija, skrbnika za denarno poslovanje I, skrbnika za denarno poslovanje II in delovna mesta dostave pošilk pa so priložena v prilogi.

Opis delovnih mest na pošti 1117 Ljubljana prikazuje nekaj splošnih informacij o delovnem mestu (oznaka delovnega mesta, ali je delovno mesto vodilno in število zaposlenih na opisanem delovnem mestu); prikazuje tudi temeljne in posebne delovne naloge, ki jih zaposleni na tem delovnem mestu opravlja; razvrstitev delovnega mesta v organizaciji (kdo je neposredni predpostavljeni, podrejena in vzporedna delovna mesta, predpisi in navodila, ki jih morajo poznati zaposleni na tem delovnem mestu); profil delovnega mesta (podatki o izobrazbi, izkušnjah, znanjih in sposobnostih, ki jih mora imeti zaposleni za zasedbo določenega delovnega mesta).

Opis delovnih mest na pošti je podroben in daje izčrpno predstavo o delovnih mestih. Na podlagi podatkov na pošti lažje določajo pogoje, ki jih morajo izpolnjevati delavci za opravljanje dela, lažje bodo ugotavljali zahtevnost posameznega delovnega mesta, znane pa so tudi lastnosti delavca, ki bo določen za neko delovno mesto.

5.3.1 Delovno mesto vodje pošte

♦ Splošne informacije o delovnem mestu:

- Oznaka delovnega mesta: upravnica.
- Vodilno delovno mesto: da.
- Število zaposlenih: ena zaposlena oseba.

♦ **Delovne naloge:**

- Temeljne naloge: daje navodila za potek dela v organizaciji, rešuje konflikte, opredeljuje delovne cilje, nadzira celotno poslovanje pošte, seznanja delavce z novostmi in spremembami pri izvajanju delovnih nalog, skrbi za izvršitev plana dela, ocenjuje in motivira delavce, sodeluje pri planiranju kadrov in številu delovnih mest, vodi predpisane evidence - službeno razdelitev delavcev, evidenco o porabljenem letnem dopustu za delavce, vodi delo na pošti in sredstva, ki so potrebna za potek dela kontrolira delo pismonoš.
- Posebne naloge: pregledovanje pogodb večjih strank in urejanje odnosov z velikimi uporabniki, kontrolira urejenost pismonoš pred odhodom v dostavo.

♦ **Razvrstitev delovnega mesta v organizaciji:**

- Neposredni predpostavljeni: /
- Podrejena delovna mesta: kontrola – namestnik, kontrola - manipulacija, zaposleni sprejemu in izdaji pisemskih pošilk ter paketov, skrbnik za denarno poslovanje I in II, dostavni delavci.
- Vzporedna delovna mesta: /
- Predpisi in navodila: moralna in etična pravila, politika poslovanja Pošte Slovenije.

♦ **Profil delovnega mesta:**

- Zahtevana stopnja izobrazbe: sedma stopnja izobrazbe.
- Izkušnje: petletne delovne izkušnje na PE pošte kot kontrolor poslovanja.
- Znanja: s področja organizacije dela in vodenja, poznavanje poslovanja s pisemskimi storitvami in zakona o poštnih storitvah.
- Smer znanja: pošta, ekonomija in telekomunikacije, upravna, smer organizacije.
- Sposobnosti: vodenje, motiviranje, komunikativnost, uspešno reševanje konfliktov in problemov, organizacijske sposobnosti.

5.3.2 Delovno mesto sprejema in izdaje pisemskih pošilk ter paketov

♦ **Splošne informacije o delovnem mestu:**

- Oznaka delovnega mesta: pisemska I in pisemska II.
- Vodilno delovno mesto: ne.
- Število zaposlenih: štiri zaposlene osebe.

♦ **Delovne naloge:**

- Temeljne naloge: izroča pošiljke pooblaščenim osebam ali imetnikom poštnih predalov, izroča tudi pošiljke, za katere je bilo v dostavi puščeno obvestilo, sprejema pisemske pošiljke, pakete, male oglase, zahvale in osmrtnice za časopisno podjetje Večer, prodaja vse vrste poštnih vrednotnic in trgovsko blago,

sprejema tudi telegrafska in telefaksna sporočila, vrača pošiljke, katerim je potekel rok za prevzem na pošti, izroča pošiljke, ki se hranijo kot poštno ležeče, ob vrnitvi pismonoš z dostave izknjižuje nedostavljene priporočene pisemske pošiljke.

- Posebne naloge: knjižene pošiljke vpiše v Dostavne knjižice, knjižene pošiljke razdeli po poštnih predalih.

♦ **Razvrstitev delovnega mesta v organizaciji:**

- Neposredni predpostavljeni: kontrola – manipulacija.
- Podrejena delovna mesta: /
- Vzporedna delovna mesta: zaposleni na sprejemu in izdaji pisemskih pošilk in paketov, skrbnik za denarno poslovanje I in II, dostavni delavci.
- Predpisi in navodila: politika poslovanja Pošte Slovenije.

♦ **Profil delovnega mesta:**

- Zahtevana stopnja izobrazbe: peta stopnja izobrazbe.
- Izkušnje: niso predpisane.
- Znanja: poznavanje poslovanja s pisemskimi storitvami.
- Smer znanja: srednja šola za pošto in telekomunikacije.
- Sposobnosti: komunikativnost, natančnost, marljivost.

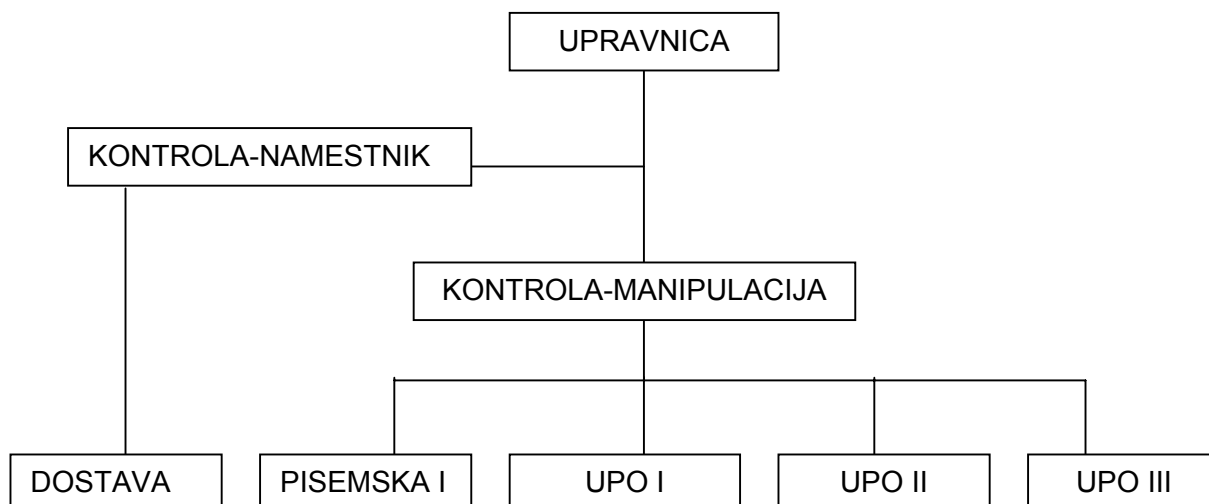
6 SPREMEMBE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI IN NA DELOVNIH MESTIH ZARADI UVEDBE UNIVERZALNEGA POŠTNEGA OKENCA

Spremenjen proces dela zahteva tudi spremembe v organizaciji. Prišlo bo do sprememb na delovnih mestih, hkrati pa se bo spremenila tudi organizacijska struktura.

6.1 SPREMENJENA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

V letu 2004, ko bodo na pošti dejansko pričeli poslovati preko univerzalnega poštnega okenca, pričakujejo določene organizacijske spremembe. Te spremembe kaže slika 4.

Slika 4: Organigram pošte 1117 Ljubljana – po spremembi:



Kot lahko vidimo je za vodenje pošte še vedno odgovorna upravnica pošte. Kontrola - manipulacije je zaupano vodenje delovnih skupin, kontrolira delo manipulativnih zaposlenih, rešuje nepravilnosti v poslovanju in o tem obvešča upravnico pošte. Do spremembe pride pri nadzoru dela pismonoš. Le-tega ne bo opravljala več upravnica pošte, temveč kontrola – namestnica. Večjo spremembo predstavlja tudi uvedba univerzalnega poštnega okenca.

6.2 DELOVNA MESTA PO SPREMEMBI

Po uvedbi univerzalnega poštnega okenca se na pošti 1117 Ljubljana na delovnih mestih ne pričakujejo večjih sprememb. Določena delovna mesta bodo ostala nespremenjena. To so delovna mesta upravnice, kontrole – namestnik, kontrole - manipulacija ter delovna mesta v dostavi. Tudi eno od delovnih mest na sprejemu in izročanju pošilk se ne bo bistveno spremenilo. To delovno mesto bo še vedno ostalo zaradi večjih pošilk podjetij ter različno velikih paketov. Njihovo prodajno okence je namreč prilagojeno poslovanju z večjimi in težjimi paketi.

Torej se bodo spremenila predvsem delovna mesta sprejemanja in izročanja pisemskih pošilk ter delovna mesta skrbnikov za denarno poslovanje. Delovne naloge, ki jih sedaj opravljajo posamezni zaposleni na obeh delovnih mestih, se bodo združile in tako jih bo lahko opravljal zaposleni na enem delovnem mestu. Zaradi tehnologije mu bo takšno delo omogočeno, hkrati pa se bo znanje zaposlenih tako še povečalo.

Delovna mesta po spremembi bodo:

- upravnica (vodja pošte),
- kontrola - namestnik,
- kontrola - manipulacija,
- pisemska (delovno mesto na sprejemu in izdaji pisemskih pošilk in paketov),
- UPO I, UPO II, UPO III (delovna mesta na univerzalnem poštnem okencu),
- dostava pošilk.

V nadaljevanju bom prikazala novo nastalo delovno mesto – delovno mesto UPO. Delovno mesto sprejema in izdaje pošilk ter paketov se spremeni v delovno mesto sprejema in izdaje paketov. To delovno mesto bo obdržalo dosedanje delovne naloge, vendar pa bo po spremembi namenjeno predvsem večjim uporabnikom – podjetjem ter sprejemu in izdaji večjih paketov, saj bo imelo za ta namen posebej prilagojeno poštno okence.

6.3 SPREMENJEN OPIS DELOVNIH MEST - UNIVERZALNO POŠTNO OKENCE

Univerzalno poštno okence pomeni poštno okence, na katerem lahko stranka opravi več vrst storitev hkrati. Takšno univerzalno poštno okence ponuja:

- storitve pisemsko-paketnega poslovanja,
- storitve denarnega poslovanja,
- drobno prodajo.

◆ Splošne informacije o delovnem mestu:

- Oznaka delovnega mesta: UPO – univerzalno poštno okence.
- Vodilno delovno mesto: ne.
- Število zaposlenih: šest zaposlenih oseb.

◆ Delovne naloge:

- Temeljne naloge: priprava knjiženih pošilk za dostavo in končni obračun s pismonoši, vsa opravila, ki so prej opravljali na okencu za sprejem in izdajo pisemskih pošilk in vsa opravila, ki so jih prej opravljali na okencu za denarno poslovanje
- Posebne naloge: /

◆ Razvrstitev delovnega mesta v organizaciji:

- Neposredni predpostavljeni: kontrola - manipulacija
- Podrejena delovna mesta: /
- Vzporedna delovna mesta: delavec na okencu za sprejem in izročitev pošilk, delavci v dostavi.

- Predpisi in navodila: poznavanje zakona o poslovanju s poštnimi pošiljkami, moralni in etični predpisi

♦ **Profil delovnega mesta:**

- Zahtevana stopnja izobrazbe: peta stopnja izobrazbe.
- Izkušnje: niso predpisane.
- Znanja: poznavanje poslovanja s pisemskimi storitvami.
- Smer znanja: srednja šola za pošto in telekomunikacije.
- Sposobnosti: komunikativnost, organizacijska sposobnost, natančnost, urejenost.

To delovno mesto je opremljeno z vsemi pripomočki za opravljanje pisemsko - paketnih storitev in tudi za opravljanje vseh blagajniških storitev.

Delo na tem okencu poteka glede na potrebe uporabnikov, ki čakajo na opravljene storitve. Več kot je uporabnikov, ki čakajo na poštne storitve, več je tudi zaposlenih na univerzalnem poštnem okencu.

SKLEP

V diplomskem delu sem predstavila delovanje pošte 1117 Ljubljana, ki predstavlja sestavni del poslovne enote Ljubljana.

Pošte so temeljne organizacijske enote poštnega omrežja in so razpršene po vsem teritoriju Republike Slovenije. To so tiste enote, ki poslujejo neposredno s strankami, zato je zelo pomembna kakovost njihovega poslovanja. Zadovoljstvo strank je namreč eden od glavnih kriterijev za ugotavljanje kakovosti storitev.

V nalogi sem ugotovila, da se glede na dosedanje poslovanje, na pošti 1117 Ljubljana pojavljajo določeni problemi, in sicer predvsem na področju čakanja strank na strežbo pred poštnimi okenci, v neenakomerni obremenitvi sprejemnih delavcev s poštnimi uporabniki ter pri občasni izgubi pošilk. To pa vpliva na kvaliteto opravljenih poštnih storitev in na zadovoljstvo strank.

Temeljno rešitev za te probleme predstavlja uvedba univerzalnega poštnega okenca. Uveljavljanje informatizacije univerzalnega poštnega okenca namreč omogoča opravljanje vseh storitev na enem poštnem okencu in s tem enakomernejšo porazdelitev strank pred poštnimi okenci. Hkrati bo informacijska podpora omogočala sledenje pošilk, tako da lahko v vsakem trenutku vemo, kje se nahaja pošiljka. Kombinacija univerzalnosti storitev in kvalitetnih informacijskih rešitev ugodno vpliva na skrajšanje delovnega časa čakanja strank na strežbo in na večje zadovoljstvo strank.

Menim pa, da se bodo zaradi uvedbe univerzalnega poštnega okenca spremenile nekatere delovne naloge zaposlenih, prišlo bo do nekaterih sprememb na delovnih mestih. Delovna mesta upravnice, obeh kontrol in delovna mesta v dostavi bodo ostala nespremenjena, spremenila pa se bodo delovna mesta na pisemskih in na blagajniških okencih. Delovne naloge na teh delovnih mestih se bodo združile, opravljalo pa jih bo več zaposlenih na univerzalnih poštnih okencih. Ločeno bo ostalo le še delovno mesto pisemske I, ki bo namenjeno predvsem večjim uporabnikom in sprejemu ter izdaji večjih paketov. To delovno mesto bo imelo tudi temu prilagojeno okence. Prišlo bo tudi do spremembe v organizacijski strukturi, in sicer bodo zaposleni v dostavi sedaj odgovorni kontroli-namestnici in ne več upravniku pošte.

Pri Pošti Slovenije se zavzemajo, da bi postala pošta kraj, kjer bi uporabniki začutili prijazno vzdušje, zaposleni pa ugodno delovno počutje ter skrb za visoko raven poštnih storitev. Le tako bo namreč pošta ostala konkurenčna v obdobju hitrih sprememb.

LITERATURA

1. Daft Richard L.: Management. Orlando: The Dryden Press, 1994. 824 str.
2. Fras Bruno: Priročnik za pismonoše. Maribor: Založba Obzorja, 1995. 101 str.
3. Hellriegel Don, Slocum John W.: Management. Ohio: South – Western College Publishing, 1996. 799 str.
4. Hozjan Andrej: Pošta na Slovenskih tleh. Maribor: Delo – Tiskarna d.d., 1997. 416 str.
5. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 410 str.
6. Ivanko Štefan: Urejenost podjetja – strukture in procesi. Koper: Visoka šola za management, 1999. 180 str.
7. Ivanko Štefan, Brejc Miha: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravana šola, 1995. 245 str.
8. Jurančič Ilija: Plače v gospodarstvu. Ljubljana: ULRS, 1995. 101 str.
9. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981. 307str.
10. Leavitt J. Harold, Bahrami Homa: Managerial psychology – managing behavior in organizations. Peta izdaja. Chicago: The University of Chicago Press, 1988. 352 str.
11. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 339 str., 82 pril.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 356 str.
13. Možina Stane: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
14. Renko Ljubo: Organizacija poštne dejavnosti. Ljubljana: Interno gradivo Višje strokovne šole za poštni promet, 2001. 108 str.
15. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 151 str.
16. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
17. Ručman Rudi: Notranji poštni promet 1. Ljubljana: Interno gradivo Višje strokovne šole za poštni promet, 2000. 126 str.
18. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.

VIRI

- 1) Interna gradiva Pošte 1117 Ljubljana.
- 2) Interna gradiva Pošte Slovenije.
- 3) Navodilo o poslovanju s pisemskimi pošiljkami. Maribor: Pošta Slovenije d.o.o., 2000. 53 str.
- 4) Navodilo za opravljanje poštних storitev v poštних okoliših, 1994.
- 5) Poštni razgledi. Maribor: Pošta Slovenije d.o.o., 7-8 (2003). 42 str.
- 6) Uradno glasilo Pošte Slovenije. Maribor: Pošta Slovenije d.o.o., 6 (2002.). 45 str.
- 7) Zakon o poštних storitvah. Maribor: Pošta Slovenije d.o.o., 2002. 24 str.
- 8) Zakon o Pošti Slovenije (Uradni list RS, št. 73/94).
- 9) [URL:<http://www.posta.si/Namizje.aspx?tabid=98>], 19.12.2003.
- 10) [URL:<http://www.posta.si/Namizje.aspx?tabid=168>], 19.12.2003.

PRILOGA

Priloga 1: Opisi posameznih delovnih mest

DELOVNO MESTO KONTROLA - NAMESTNIK

♦ Splošne informacije o delovnem mestu:

- Oznaka delovnega mesta: kontrola – namestnik.
- Vodilno delovno mesto: ne.
- Število zaposlenih: ena zaposlena oseba.

♦ Delovne naloge:

- Temeljne naloge: nadzor nad delom ter pomoč pri vodenju dela, zbiranje podatkov za izdelavo zahtevnejših analiz, reševanje reklamacij, izdelava poročil in evidenc po navodilu upravnice pošte, skrbi za urejenost delovnih mest in prostora za uporabnike, naroča poštno vrednote, obrazce, pisarniški material, svetuje delavcem na okencih.
- Posebne naloge: v odsotnosti upravnice pošte prevzame vse dolžnosti, obveznosti in pristojnosti, ki jih ima upravnica pošte, po potrebi samostojno opravlja storitve plačilnega prometa.

♦ Razvrstitev delovnega mesta v organizaciji:

- Neposredni predpostavljeni: upravnica pošte.
- Podrejena delovna mesta: kontrola - manipulacija, zaposleni na sprejemu in izdaji pisemskih pošilk, ter paketov, skrbnik za denarno poslovanje I in II.
- Vzporedna delovna mesta: /
- Predpisi in navodila: politika poslovanja Pošte Slovenije, moralni in etični predpisi.

♦ Profil delovnega mesta:

- Zahtevana stopnja izobrazbe: šesta stopnja izobrazbe.
- Izkušnje: triletno delovno izkušnje na delovnih mestih sprejema in izdaje pisemskih pošilk ter paketov in na delovnem mestu skrbnika za denarno poslovanje.
- Znanja: poznavanje poslovanja s pisemskimi storitvami, zakona o poštnih storitvah.
- Smer znanja: pošta, ekonomija in telekomunikacije.
- Sposobnosti: komunikativnost, uspešno reševanje konfliktov in problemov s strankami, sposobnost vodenja manjših skupin.

DELOVNO MESTO KONTROLA - MANIPULACIJA

♦ Splošne informacije o delovnem mestu:

- Oznaka delovnega mesta: kontrola – manipulacija.
- Vodilno delovno mesto: ne.
- Število zaposlenih: dve zaposleni osebi.

♦ Delovne naloge:

- Temeljne naloge: nadzor nad delom ter pomoč pri vodenju dela, reševanje reklamacij, skrbi za urejenost delovnih mest in prostora za uporabnike, svetuje delavcem na okencih.
- Posebne naloge: v odsotnosti kontrole – namestnice prevzame vse dolžnosti, obveznosti in pristojnosti, ki jih ima le - ta, po potrebi samostojno opravlja storitve plačilnega prometa.

♦ Razvrstitev delovnega mesta v organizaciji:

- Neposredni predpostavljeni: upravnica pošte.
- Podrejena delovna mesta: zaposleni na sprejemu in izročitvi pisemskih pošilk ter paketov, skrbnik za denarno poslovanje I in II.
- Vzporedna delovna mesta: /
- Predpisi in navodila: politika poslovanja Pošte Slovenije, moralni in etični predpisi.

♦ Profil delovnega mesta:

- Zahtevana stopnja izobrazbe: šesta stopnja izobrazbe.
- Izkušnje: dveletne delovne izkušnje na delovnih mestih sprejema in izdaje pisemskih pošilk ter paketov in na delovnem skrbnika za denarno poslovanje.
- Znanja: poznavanje poslovanja s pisemskimi storitvami, zakona o poštnih storitvah.
- Smer znanja: pošta, ekonomija in telekomunikacije.
- Sposobnosti: komunikativnost, uspešno reševanje konfliktov in problemov s strankami.

DELOVNO MESTO SKRBNIK ZA DENARNO POSLOVANJE I

♦ Splošne informacije o delovnem mestu:

- Oznaka delovnega mesta: glavna blagajna.
- Vodilno delovno mesto: ne.
- Število zaposlenih: dve zaposleni osebi.

♦ Delovne naloge:

- Temeljne naloge: opravlja vse storitve, ki zajemajo plačilni promet, menjalniške storitve, predajo gotovine pomožnim blagajnam, sprejem vplačila stav in prodaja poštnih vrednot in trgovskega blaga ter opravljanje poslov za borzno posredniško družbo Poteza, pripravi delovno mesto z blagajniškimi sredstvi, ki jih čez noč hrani v "trezorju", izpiše in zamenja tečajno listo ter jo namesti v prostoru za stranke, opravi prevzem gotovine od pismonoš, izplačane nakaznice vnese v računalnik po tehnoloških navodilih, neizplačane pa shrani za izplačilo na pošti, ob zaključku poslovanja prevzame poštne prihodke od pisemskega okenca in v glavno blagajno prevzame gotovino z vseh blagajniških delovnih mest.
- Posebne naloge: razdeli vse vrste nakaznic po dostavnih okrajih in jih pripravi za izplačilo na domu, opravi obračun pismonoš ob vrnitvi iz dostave.

♦ Razvrstitev delovnega mesta v organizaciji:

- Neposredni predpostavljeni: kontrola – manipulacija.
- Podrejena delovna mesta: /
- Vzporedna delovna mesta: zaposleni na sprejemu in izročitevi pisemskih pošilk ter paketov, skrbnik za denarno poslovanje II.
- Predpisi in navodila: poznavanje poslovanja Pošte Slovenije.

♦ Profil delovnega mesta:

- Zahtevana stopnja izobrazbe: zahtevana peta stopnja izobrazbe, priporočena šesta stopnja.
- Izkušnje: enoletne delovne izkušnje na delovnih mestih sprejema in izdaje pisemskih pošilk ter paketov in na delovnem mestu skrbnika za denarno poslovanje I.
- Znanja: poznavanje poslovanja s pisemskimi storitvami.
- Smer znanja: srednja šola za pošto in telekomunikacije, ekonomija.
- Sposobnosti: komunikativnost, natančnost, vestnost, urejenost.

DELOVNO MESTO SKRBNIKA ZA DENARNO POSLOVANJE II

♦ Splošne informacije o delovnem mestu:

- Oznaka delovnega mesta: pomožna blagajna.
- Vodilno delovno mesto: ne.
- Število zaposlenih: dve zaposleni osebi.

♦ Delovne naloge:

- Temeljne naloge: opravlja vse storitve, ki zajemajo plačilni promet, menjalniške storitve, sprejem vplačila stav in prodaja poštnih vrednot in trgovskega blaga ter opravljanje poslov za borzno posredniško družbo Poteza, pripravi delovno mesto z blagajniškimi sredstvi, ki jih čez noč hrani v "trezorju".
- Posebne naloge: po potrebi pomoč zaposlenim na delovnem mestu sprejema in izdaje pisemskih pošilk ter paketov.

♦ Razvrstitev delovnega mesta v organizaciji:

- Neposredni predpostavljeni: kontrola – manipulacija.
- Podrejena delovna mesta: /
- Vzporedna delovna mesta: zaposleni na sprejemu in izdaji pisemskih pošilk ter paketov, zaposleni na delovnem mestu skrbnika za denarno poslovanje I (glavna blagajna).
- Predpisi in navodila: poznavanje poslovanja Pošte Slovenije.

♦ Profil delovnega mesta:

- Zahtevana stopnja izobrazbe: zahtevana peta stopnja izobrazbe, priporočena šesta stopnja.
- Izkušnje: enoletne delovne izkušnje na delovnih mestih sprejema in izdaje pisemskih pošilk ter paketov.
- Znanja: poznavanje poslovanja s pisemskimi storitvami.
- Smer znanja: srednja šola za pošto in telekomunikacije.
- Sposobnosti: komunikativnost, urejenost, natančnost, vestnost.

DELOVNO MESTO DOSTAVE POŠILJK

♦ Splošne informacije o delovnem mestu:

- Oznaka delovnega mesta: pismonoša.
- Vodilno delovno mesto: ne.
- Število zaposlenih: sedemindvajset pismonoš.

♦ Delovne naloge:

- Temeljne naloge: priprava in dostava poštnih pošiljk, v času dostave pošiljk tudi prodaja poštnih vrednot, trgovskega blaga in sprejema knjiženih pošiljk, obračun (pripravijo knjižene pošiljke, za katere so na dostavi pustili obvestila in jih predajo obračunskemu delavcu, pošiljke, ki so za naslednjo dostavo se shranijo nas mestu, kjer so pripravljene za dostavo naslednjega dne, pošiljke, ki pa so za izročitev na pošti, se oddajo na delovno mesto, kjer se izročitev vrši in se ločijo po abecednem vrstnem redu, da se lažje najdejo pri izročanju).
- Posebne naloge:/

♦ Razvrstitev delovnega mesta v organizaciji:

- Neposredni predpostavljeni: upravnica pošte.
- Podrejena delovna mesta: /
- Vzporedna delovna mesta: zaposleni na sprejemu in izdaji pisemskih pošiljk ter paketov, zaposleni na delovnem mestu skrbnika za denarno poslovanje I in II.
- Predpisi in navodila: poznavanje navodil o poslovanju s pisemskimi pošiljkami.

♦ Profil delovnega mesta:

- Zahtevana stopnja izobrazbe: priporočena dokončana srednja šola za pošto in telekomunikacije.
- Izkušnje: niso predpisane.
- Znanja: poznavanje poslovanja s pisemskimi storitvami.
- Smer znanja: srednja šola za pošto in telekomunikacije.
- Sposobnosti: komunikativnost, urejenost, natančnost.