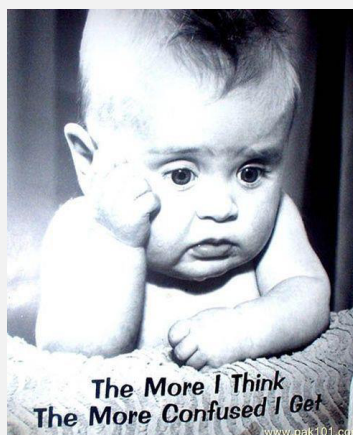


RAZLIČNI PRISTOPI K RAZISKOVANJU VEDENJ V ORGANIZACIJAH

Dr. Eva Boštjančič, Filozofska fakulteta
www.psihologijadela.com

Portorož, 3. 4. 2019

ZAKAJ MERIMO?



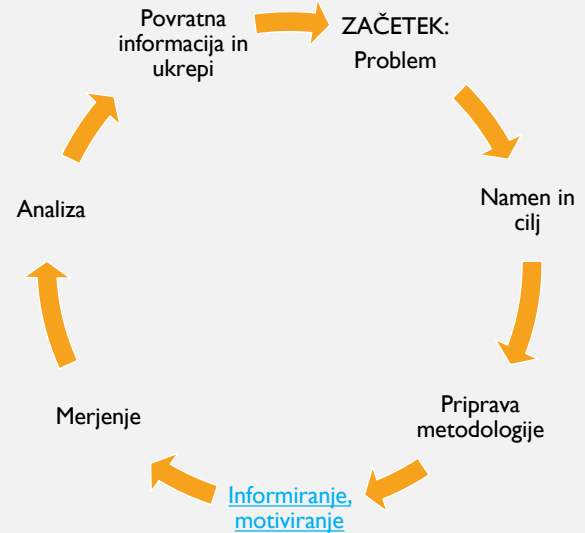
KJE ZAČETI?

Posameznik – skupina – kolektiv?

V ponedeljek – po praznikih – zjutraj?

Ustno – pisno – po spletu?

Motiviran – nemotiviran?



DOLOČANJE KRITERIJEV

- Kje dobiti informacije?
- Kaj točno ocenjevati?
- Kakšni naj bodo kriteriji?
- Katere metode uporabiti?

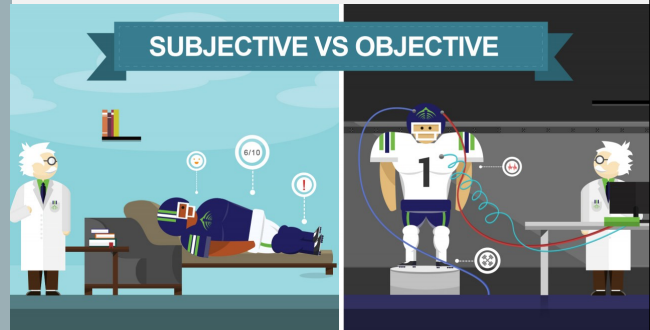


Korektno izveden postopek **deluje pozitivno na motivacijo** zaposlenega.

OBJEKTIVNA MERILA

Objektivna merila ocenjevanja

- Ali oo res najboljši kazalec delovne uspešnosti?
- Ljudje jih doživljajo kot bolj pravične.
- Objektivnost na zagotavlja vedno tudi zanesljivosti.
- Problem pri kompleksnih in medsebojno odvisnih delovnih mestih.
- Pomembna je tudi relevantnost merila (tudi dobro določljiva kvantitativna merila so včasih pristranska).



dr. Eva Boštjančič

5

SUBJEKTIVNA MERILA

Subjektivna merila ocenjevanja

- ko učinek pri delu ni neposredno merljiv
- predvsem preko opazovanja dela (kako, kaj, kakšen je učinek dela, kakšen je njegov odnos do dela, sodelavcev itd.)
- ocena se oblikuje na podlagi vtisa
- problem pristranskosti ocene, ki ga lahko rešimo z različnimi pristopi
(npr. več opazovalcev, oblikovanje grafičnih lestvic, določanje globalnega kriterija ali več dimenzij opazovanja)

dr. Eva Boštjančič

6

MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH ZA SODELOVANJE PRI MERJENJU

- Informiranost
- Poznavanje namena
- Anonimnost
- Zasebnost
- Način zbiranje vprašalnikov
- Povratna informacija
- Ukrepanje



ZADNJE ČASE VSI GOVORIJO O KOMPETENCAH

Kompetence so kombinacija **znanj, sposobnosti, osebnostnih lastnosti, spretnosti in drugih individualnih značilnosti.**

- **opis delovnih mest** – v obliki zaposlitvenih kompetenc, ki jih pričakujemo od že zaposlenih ali zunanjih kandidatov; uporabimo jih tudi za ocenjevanje uspešnosti na delovnem mestu
- **kadrovanje** – v selekcijskem postopku pri prijavljenih kandidatih preverimo zaposlitvene kompetence, ki se nanašajo na določeno delovno mesto
- **uvajanje na delovno mesto** – na novo zaposlenega usmerimo k čim hitrejšemu razvoju zahtevanih kompetenc
- **izobraževanje** – z učenjem na delovnem mestu, treningi, seminarji ter svetovanjem želimo kompetence dvigniti na višjo raven in z novimi kompetencami seznaniti zaposlene
- **nagrajevanje** – v skladu z določenimi kompetencami merimo doseganje zastavljenih ciljev in na osnovi tega nagradimo zaposlene
- **razvoj kariere** – spremljamo razvoj kompetenc posameznika, dajemo povratno informacijo o doseženih kompetencah in usklajujemo med osebnimi ter zaposlitvenimi kompetencami
- **vodenje** – vodjem zagotavljamo temelj za izvajanje del ter nalog in jih spodbujajo k nadaljnjemu ter osebnostnemu in strokovnemu razvoju

dr. Eva Boštjančič

8

**OCENJEVALNA LESTVICA – TEHNIKA SPRAŠEVANJA,
KI JO UPORABLJAMO ZA UGOTAVLJANJE STOPNJE IZRAŽENOSTI
STALISČ, INTERESOV, VREDNOT, PREDSDOKOV,
ZADOVOLJSTVA, STRESA ...**

OPISNE (posamezne stopnje so določene z besednimi opisi)

- Likertova lestvica – pri vsaki postavki izrazimo stopnjo strinjanja s postavko na 5-stopenjski lestvici: *zelo se strinjam, strinjam se, ne morem se odločiti, se ne strinjam, sploh se ne strinjam.*
- S svojim poklicem sem (obkrožite ustrezno):
 - a) zelo zadovoljen/-na,
 - b) v glavnem zadovoljen/-na,
 - c) srednje zadovoljen/-na,
 - d) v glavnem nezadovoljen/-na,
 - e) zelo nezadovoljen/-na.

ŠTEVILSKA (stopnje so izražene s številkami, običajno uporabljamo ocene 1 do 5 ali 1 do 7) – uporabljamo takrat, ko je težko določiti stopnje merjenega pojava

- *Kateri od navedenih dejavnikov delujejo na vas pri delu stresno? Pri vsaki trditvi ocenite z oceno 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da dejavnik nikoli ne povzroča stresa, 5 pa da dejavnik vedno povzroča stres.*

GRAFIČNE (namesto stopenj je narisana črta med dvema skrajnima točkama, udeleženci označijo odgovor na tej črti)

dr. Eva Boštjančič

9

VPRAŠALNIK

ocenjevanje **osebnosti, stališč, vrednot...**

- način ocenjevanja = **samoocenjevanje**
- zaradi edinstvene sestave posameznikovih psiholoških potez in stanj
- najpogostejši način zbiranja informacij o osebnosti udeleženca
- kandidat izrazi **stopnjo strinjanja s postavko**

TEST

ocenjevanje **spособnosti**

- način ocenjevanja = **odgovarjanje na nalogo** – **ustni, pisni** ali **praktični** odgovori (npr. znanje vožnje na voziškem izpitu)
- neverbalni/ verbalni
- časovno omejeni
- standardna **serija vprašanj ali nalog**

dr. Eva Boštjančič

10

ALI LJUDJE LAŽEJO?



- pri ocenjevanju sposobnosti ... NE
- pri ocenjevanju osebnosti, stališč, zadovoljstva ... DA!
- 31 - 49% udeležencev prireja odgovore

dr. Eva Boštjančič

11

Vprašalnik: ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SITUACIJO (Pogačnik)

Spodaj je naštetih 15 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z VSAKO od njih. Ocena 5 pomeni, da ste z nečim zelo zadovoljni, ocena 4, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena 3 je srednja in pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste z nečim nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni. Pri ocenjevanju uporabljajte vseh pet ocen, razen seveda, če se vaše zadovoljstvo tako zelo izrazito nagiba v eno ali v drugo smer.

STOPNJA ZADOVOLJSTVA

	1	2	3	4	5
DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
PLAČA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
odnosi s SODELAVCI	1	2	3	4	5
STALNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
SVOBODA in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
UGLED dela	1	2	3	4	5
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
USTVARJALNOST dela	1	2	3	4	5
VARNOST dela	1	2	3	4	5
NEPOSREDNI VODJA	1	2	3	4	5
ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
ZANIMIVOST dela	1	2	3	4	5

dr. Eva Boštjančič

12

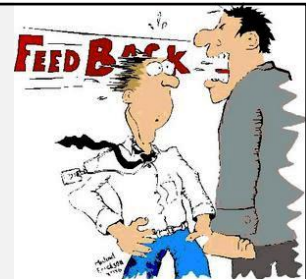
DVANAJSTIH INDIKATORJEV ZAVZETOSTI (Q12) - GALLUP DELOVNA ZAVZETOST - PRIMER

- Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.
- Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.
- Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najbolje.
- V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.
- Mojemu nadrejenemu oz. sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.
- Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.
- Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.
- Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.
- Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.
- Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.
- V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.
- V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast.

POVRATNA INFORMACIJA

Povratna informacija ima učinek na spremembo v delovni uspešnosti, zato je pomembno, kakšna je.

- omogoča, da zaposleni izboljša delovanje in doseže zastavljene cilje
- zaznavo PI izboljšamo tako, da **zagotovimo ustrezno anonimnost** ocenjevalcev
- PI o delovni uspešnosti ima večji učinek kot PI zgolj o kompetentnosti
- upoštevati moramo osebnostne lastnosti prejemnikov



- Nujna
- Objektivna
- Pravočasna
- Ustrezna prejemniku
- Osredotočena na specifično in opaženo vedenje
- Relevantna

dr. Eva Boštjančič

14

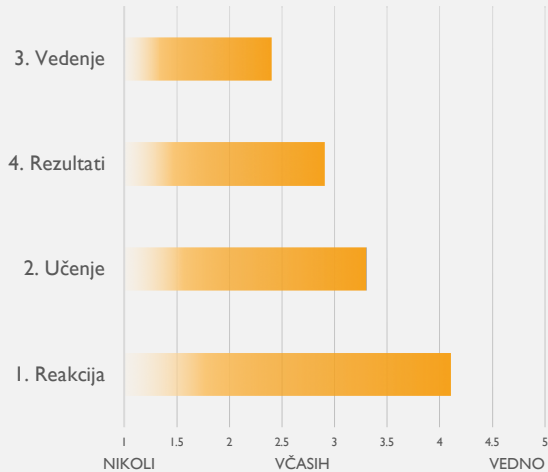
**PRIMER SKUPINSKE
POVRATNE INFORMACIJE –
REZULTATI RAZISKAVE**

V raziskavi je sodelovalo 67 udeležencev. Večinoma so bili to direktorji organizacije, nekaj je bilo vodij različnih oddelkov, vodij ali zaposlenih v kadrovskem oddelku ter izvajalcev izobraževanj oz. trenerjev.

V organizacijah najpogosteje preverjajo učinkovitost izobraževanj:

- na ravni reakcij (M = 4,1)
- sledi raven učenja (M = 3,3),
- rezultatov (M = 2,9) in nazadnje
- vedenja po določenem času (M = 2,4).

**POGOSTOST PREVERJANJA
DOSEŽENIH IZOBRAŽEVALNIH CILJEV
ZAPOSLENIH, GLEDE NA
KIRKPATRICKOV MODEL**
(N = 67), APRIL 2019



**VEČ UPORABNEGA BRANJA
NA:**

www.psihologijadela.com