

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**EVA ZADNIK**

**Mentor: Doc. dr. Branko Ilič**

**CILJNO VODENJE KOT VZVOD RAZVOJA KADROV  
(PRIMER INTEREUROPE d.d.)**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2006**

***Povzetek: Ciljno vodenje kot vzvod razvoja kadrov***

**Ključne besede: razvoj kadrov, določanje ciljev, vodenje s cilji, motivacija.**

V organizacijski teoriji se vse bolj uveljavlja prepričanje, da so človeški viri tisti, ki so ključne kompetenčne prednosti sodobnih podjetij in gonilna sila njihove uspešnosti. K uspešnosti organizacije zaposleni prispevajo s svojimi znanji, spretnostmi in sposobnostmi, s svojo motiviranostjo in željo po doseganju organizacijskih ciljev. Vendar pa je prav od podjetij samih odvisno, kako bodo znali izkoristiti to priložnost: znala naj bi si pridobiti in zadržati uspešne kadre ter jih motivirati za uspeh z ustreznimi praksami vodenja, motiviranja in nagrajevanja. En izmed učinkovitih načinov takega vodenja zaposlenih je ciljno vodenje zaposlenih, katerega bistvo je prenos organizacijske vizije, poslanstva in strateških ciljev na zaposlene ter njihovo poistovetenje s temi. V takem sistemu vodenja zaposleni stremijo k doseganju skupnih organizacijskih ciljev in hkrati razvijajo svoja znanja ter ključne kompetence. Kot tako sistemi ciljnega vodenja učinkovito pospešujejo proces razvoja kadrov, kar bo tudi osrednja naloga tega diplomskega dela.

***Summary***

**Key words: human resource development, goal setting, management by objectives, motivation.**

There is a common conviction in a recent organizational theory, that is the human capital of organizations one of the core competences and main driving forces of now-days company effectiveness. Human assets contribute to organizational effectiveness with their knowledge, skills and abilities, with their motivation and desire in a pursuit to achieve company's goals. But it depends on companies on their own if they will find ways to take advantage of this opportunity: they should know how to attain and how to retain effective workforce and how to motivate them for success with appropriate practices of managing, motivating and rewarding. Such a practice of managing people at work is a managing by objective method, which is based on a practice of devolution of organizational vision, mission and strategic goals from top management to all employees in company. In this way, all employee attention and effort is directed toward same, common goals and at the same time they are developing their knowledge and skills. That is why the systems of managing by objectives are effectively promoting a process of human resource development in organizations, and that is what this working paper will be about.

## Kazalo vsebine

1. Uvod.....	3
1.1. Relevantnost teme .....	3
1.2. Opredelitev osnovnih in izvedenih hipotez.....	4
1.3. Vsebina in struktura naloge.....	8
2. Razvoj kadrov v organizacijah.....	9
2.1. Kadri in ravnanje s kadrovskimi viri.....	9
2.2. Koncept razvoja kadrov .....	11
2.3. Strateški pomen razvoja kadrov za organizacije.....	12
2.4. Interni razvoj posameznih skupin kadrov v organizacijah.....	13
3. Sistem ciljnega vodenja.....	17
3.1. Koncept ciljnega vodenja.....	17
3.2. Pomen planiranja in določanja ciljev v nestabilnem in kompleksnem okolju.....	17
3.3. Cilji in ravni ciljev v organizaciji.....	19
3.4. Nekateri teoretski koncepti ciljnega vodenja .....	22
3.4.1. Vodenje s cilji.....	22
3.4.1.1. Koncept vodenja s cilji.....	22
3.4.1.2. Proces vodenja s cilji.....	23
3.4.2. Upravljanje delovne performanse .....	26
3.4.3. Teorija o določanju ciljev.....	27
3.4.4. John Adair: Funkcijsko vodenje.....	29
3.4.5. Teorija o poti in ciljih.....	30
3.5. Sistem nagrajevanja in plača, vezana na sistem ciljnega vodenja.....	30
3.6. Prednosti in slabosti ciljnega vodenja .....	32
4. Ciljno vodenje kot sredstvo razvoja kadrov.....	33
4.1. Ciljno vodenje in premiki v organizacijski strukturi.....	33
4.2. Vpliv vpeljave sistema ciljnega vodenja na razvoj kadrov v organizaciji .....	34
4.2.1. Participacija in opolnomočenje zaposlenih .....	34
4.2.2. Poistovetenje zaposlenih z organizacijskimi cilji.....	36
4.2.3. Karierni razvoj v sistemu ciljnega vodenja .....	36
4.2.4. Avtonomija, spretnosti in inovativnost zaposlenih .....	38
4.3. Motivacija v sistemu ciljnega vodenja kot sredstvo razvoja kadrov.....	39
4.4. Izobraževanje in delovno usposabljanje v sistemu ciljnega vodenja.....	42
5. Študija primera: Intereuropa d.d.....	44
5.1. Predstavitev družbe .....	44
5.1.1. Strategija upravljanja s človeškimi viri v Intereuropi d.d. ....	44
5.1.2. Sistem ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti .....	45
5.2. Raziskava sistema ciljnega vodenja v Intereuropi d.d. ....	51
5.2.1. Metoda in ciljna skupina zaposlenih raziskave .....	51
5.2.2. Opis merskega inštrumenta (anketni vprašalnik).....	51
5.2.3. Predstavitev in interpretacija rezultatov .....	52
5.2.4. Primerjava z raziskavo " <i>Managerski team 2000</i> " iz leta 1998 .....	58
5.2.5. Zaključki in ugotovitve .....	59
5.2.6. Priporočila podjetju .....	60
6. Sklepne ugotovitve in zaključek .....	61
7. Literatura in viri .....	63
8. Dodatek: priloge.....	67
Priloga A: Tabela ocenjevanja organizacijskega vedenja v Intereuropi d.d. ....	66
Priloga B: Tabela za ocenjevanje dosežkov za obdobje X v Intereuropi d.d.....	0
Priloga C: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	68

# 1. Uvod

## 1.1. Relevantnost teme

V visoko spremenljivem in konkurenčnem okolju se danes vse organizacije borijo za svoj obstanek: podjetja se morajo naučiti obvladati to nestabilno okolje in se prilagajati stalnim spremembam ter hkrati nenehno izboljševati kakovost svojih produktov, da lahko ostanejo konkurenčna na trgu. Večina sodobnih podjetij je že ugotovila, da so pri tem ključnega pomena prav njihovi zaposleni, zato usmerjajo svojo pozornost vse bolj v to, kako bi povečali zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo, saj se zavedajo, da so ključ do uspeha prav zadovoljni in uspešni kadri. S tem namenom posegajo v sisteme nagrajevanja, motiviranja in vodenja zaposlenih; možnost, ki jo uporablja vse več (tudi slovenskih) podjetij, pa je vpeljava sistema ciljnega vodenja zaposlenih. Tak sistem vpeljuje sistematično informiranje zaposlenih o viziji, ciljih in strategiji podjetja ter vključitev zaposlenih v strategije doseganja le teh. Raziskave podjetij<sup>1</sup>, ki so uvedla tak sistem, kažejo, da se zadovoljstvo zaposlenih poveča, ti tudi bolj sodelujejo s podjetjem, saj poznajo cilje in želene oblike vedenja, posledično pa se povečata uspešnost doseganja želenih ciljev in poslovna uspešnost podjetij nasploh.

Namen te naloge je pokazati, da so sistemi ciljnega vodenja kot taki preko prenosa pristojnosti na vse zaposlene ter preko uvajanja novega načina vodenja, motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, lahko tudi učinkovito sredstvo razvoja kadrov.

---

<sup>1</sup> Slovenska podjetja, ki so vpeljala sistem ciljnega vodenja so na primer: Intereuropa d.d., Premogovnik Velenje, Telekom Slovenije (Delo, 06.06.2006: 17).

## 1.2. Opredelitev osnovnih in izvedenih hipotez

Po pregledu obravnavane tematike v literaturi in na podlagi obstoječih teoretskih konceptov s področja upravljanja s človeškimi viri, razvoja kadrov ter ciljnega vodenja navajam naslednje hipoteze, ki bodo vodilo te naloge in jih bom skušala potrditi najprej skozi teoretski, nato pa še skozi empirični del.

Osrednja relacija, ki me bo v tej nalogi zanimala, je vzročno razmerje med spremenljivkama ciljnega vodenja in razvoja kadrov. Zato postavljam naslednjo izhodiščno hipotezo:

- **predpostavljam, da je ciljno vodenje, ki je v organizacije vpeljano primarno in predvsem zaradi boljšega doseganja poslovnih ciljev in želenih rezultatov, lahko učinkovito sredstvo razvoja kadrov.** Domnevam torej, da ciljno vodenje v organizaciji vpliva na proces razvoja kadrov, saj ga podpira in pospešuje.

Hipoteza je izhodiščna, ker sem iz nje izpeljala nekatere delovne podhipoteze, ki posredno pojasnjujejo njene predpostavke o razmerju med navedenima spremenljivkama. Zato te podhipoteze lahko označim tudi za izvedene hipoteze. Predpostavljam namreč, da odnos med spremenljivkama ciljnega vodenja in razvoja kadrov ni neposreden, temveč vpliv prve na drugo poteka preko številnih vmesnih, posrednih spremenljivk. Ta razmerja pa bom zajela v opredelitvi slednjih izvedenih hipotez.

- Predpostavljam, da določanje organizacijskih ciljev na podlagi sodelovanja menedžerjev in zaposlenih poveča pomen zaposlenih za organizacijo in poveča njihovo odgovornost, kar pospeši njihov strokovni razvoj.

Pri tem gre za proces opolnomočenja zaposlenih. V tej hipotezi je domneva, da večja stopnja soodgovornosti posameznika za organizacijske cilje in širitev pristojnosti pozitivno vplivata na njegov strokovni razvoj.

- Soodgovornost zaposlenih pri določanju delovnih ciljev, ki izhajajo iz organizacijskih ciljev, naj bi povečalo poistovetenje zaposlenih z organizacijskimi cilji in organizacijo samo. Domnevam torej, da ciljno vodenje poveča pripadnost zaposlenih organizaciji, v kateri delajo, in njeni viziji, zaradi česar bodo v svoje delo vlagali več truda in zagnanosti kot navadno, kar pozitivno vpliva na razvoj spretnosti in znanj zaposlenih.
- Domnevam, da vpeljava ciljnega vodenja pospešuje karierni razvoj zaposlenih.

Kot bom namreč pokazala v nadaljevanju, se pri določanju delovnih ciljev za posameznega zaposlenega skuša te cilje čim bolj uskladiti z osebnimi in strokovnimi cilji zaposlenega.

- Domnevam tudi, da dopuščanje visoke stopnje avtonomije zaposlenemu pri doseganju zastavljenih ciljev pospešuje razvoj njegovih kompetenc in pospešuje tudi spretnosti skupinskega dela.

Posameznemu zaposlenemu se določi cilj, ki naj bi ga ta v določenem obdobju dosegel, pot do cilja oz. sredstva, ki jih bo uporabil pri doseganju cilja, pa si zaposleni določa sam. Zaposleni ima torej visoko stopnjo avtonomije pri doseganju ciljev, saj lahko pri doseganju ciljev uporablja svoja znanja in spretnosti ter sodeluje s sodelavci pri reševanju problemov, ki se pojavljajo skozi delovni proces. Tu pridejo do izraza posameznikove kompetence (kako zna uporabiti svoje znanje v praksi pri reševanju konkretnih delovnih problemov) in sposobnost timskega dela (kako sodeluje z ostalimi zaposlenimi pri reševanju problemov).

Večja avtonomija pri delu pa vpliva na višjo stopnjo samoiniciativnosti in inovativnosti zaposlenega, na kar se nanaša tudi naslednja izvedena hipoteza.

- Predpostavljam torej, da vpeljava ciljnega vodenja pospešuje samoiniciativnost in inovativnost zaposlenih, kar ima pozitiven vpliv na njihov osebni in strokovni razvoj.
- Domnevam, da je sistem ciljnega vodenja učinkovita podlaga za načrtovanje in izvajanje delovnih usposabljanj in izobraževanj v organizaciji.

Pri ciljnemu vodenju se namreč jasno kažejo izobraževalne potrebe zaposlenih: prihaja do dejanskih razlik v znanju, ki ga posameznik poseduje, in v znanju, ki ga le ta potrebuje za uresničitev delovnih ciljev. Zaznavanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb pa je ključnega pomena pri načrtovanju izobraževalnih dejavnosti.

- Domnevam tudi, da je sistem ciljnega vodenja učinkovita podlaga sistemoma ocenjevanja delovne uspešnosti in nagrajevanja zaposlenih.

Na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti se lahko načrtujejo dodatna delovna usposabljanja in izobraževanja, ki pripomorejo k izpopolnitvi delovnih spretnosti zaposlenega, kar krepi njegov osebni in strokovni razvoj. Temeljno motivacijsko vlogo imajo tudi nagrade, ki zaposlene usmerjajo k večjemu trudu in nenehnemu izboljševanju izvedbe dela, da bi bili bolj uspešni.

Naslednja hipoteza se navezuje na motivacijo: domnevam namreč, da ciljno vodenje pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Vendar me v tej nalogi primarno ne bo zanimala večja delovna učinkovitost oziroma produktivnost zaposlenih kot posledica večje motiviranosti, ampak se bom osredotočila na pozitiven vpliv motiviranosti zaposlenega na njegov razvoj, ker je to osrednja tema te naloge.

Motivacija lahko torej vpliva na dva dejavnika:

- a) vodi do večje produktivnosti zaposlenih, kar poveča verjetnost doseganja organizacijskih ciljev;
- b) vodi do vzpodbude kadrov k lastnemu razvoju – gre torej za motivacijo za razvoj.

Osredotočila se bom torej na drugi vidik motivacije: kadre naj bi motivirali za lasten razvoj, kar vodi k dolgoročni učinkovitosti in uspešnosti posameznika. Ni torej pomembno zgolj to, da zaposleni cilj doseže (da je delovno uspešen), ampak je pomembno tudi to, kako bo cilj dosegel (s katerimi znanji in spretnostmi). Zato na podlagi navedenega postavljam še eno hipotezo:

- **predpostavljam, da sistem vodenja s cilji poveča motiviranost zaposlenih za lasten razvoj.**

Zadnja hipoteza se nanaša na premike v organizacijski strukturi in na pristojnosti menedžerjev v organizaciji pri vzpostavitvi ciljnega vodenja:

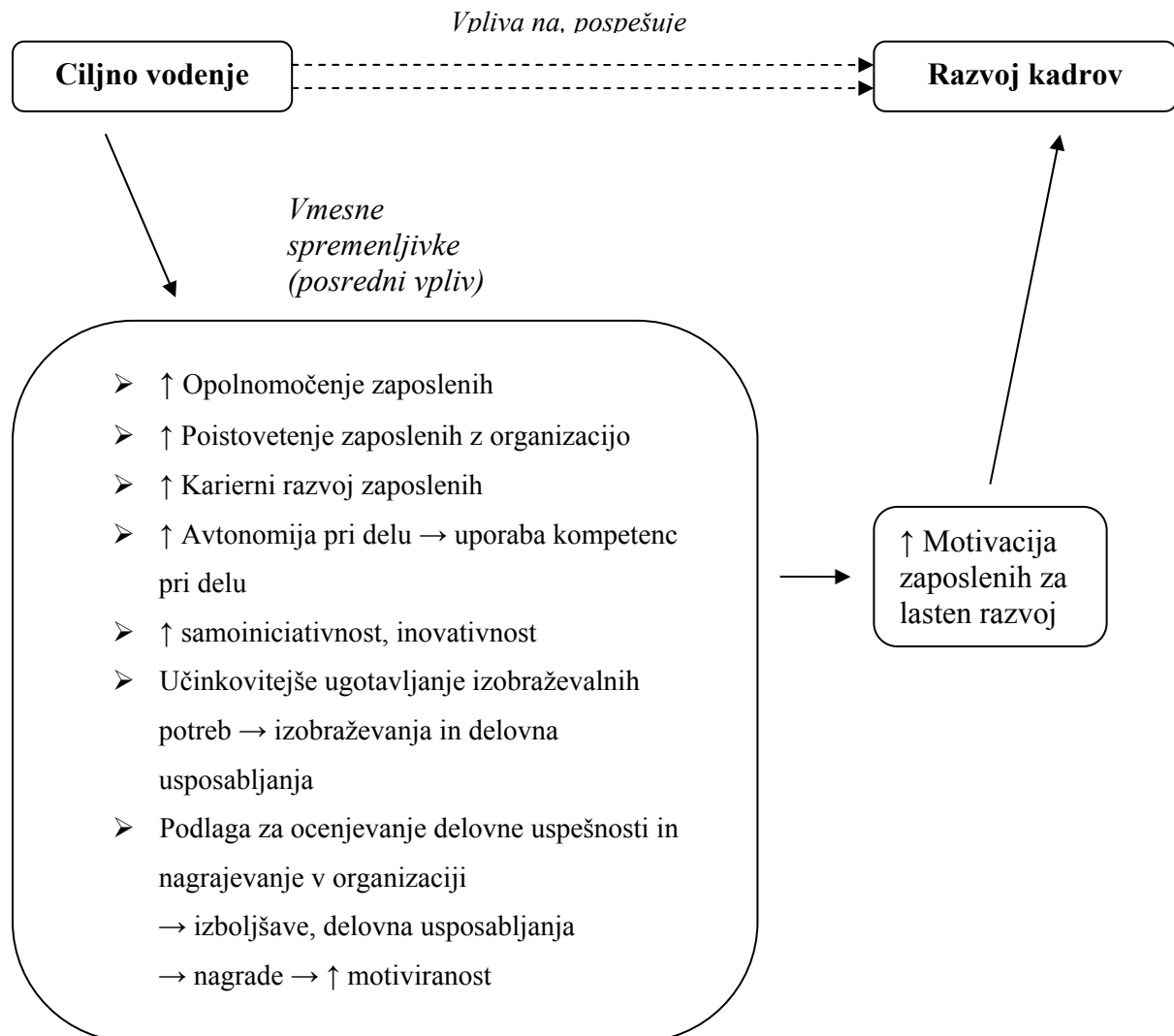
- **predpostavljam namreč, da gre pri ciljnem vodenju za prenos pristojnosti v zvezi s procesom razvoja kadrov z oddelka za upravljanje s človeškimi viri na linijske vodje in nižje vodje v organizaciji.**

Na tak način vsi vodje v organizaciji prevzamejo del pristojnosti za razvoj zaposlenih (svojih "podrejenih") v organizaciji. Zato **uvajanje ciljnega vodenja predpostavlja tudi razvoj menedžerjev v organizaciji in njihovo usposabljanje**, da lahko le ti prevzemajo del nalog s področja upravljanja s človeškimi viri in da postanejo ustrezno usposobljeni za ciljno vodenje zaposlenih.

Te hipoteze bom v nadaljevanju še podrobneje analizirala in teoretsko podkrepila.

Opređeljene hipoteze lahko na kratko povzamem v konceptualnem modelu, ki prikazuje osnovno idejo te naloge (Slika 1.1.).

Slika 1.1.: Model ciljnega vodenja kot vzvoda razvoja kadrov



Kot vidimo iz modela, je *ciljno vodenje* v tem primeru neodvisna spremenljivka, ki vpliva na odvisno spremenljivko *razvoja kadrov* preko številnih vmesnih oz. intervenirajočih spremenljivk, ki so povzete iz opredeljenih izvedenih hipotez. Podana je torej vzročna zveza, ki jo bom v tej nalogi dokazovala in podpirala najprej s teorijo, nato pa še v empiričnem delu na podlagi analize študije primera.



### **1.3. Vsebina in struktura naloge**

Na začetku naloge opredeljujem osnovne hipoteze, ki se nanašajo predvsem na razmerje med spremenljivkama ciljnega vodenja in razvoja kadrov, ki je osrednje razmerje proučevanja v tem delu. V teoretskem delu najprej opisujem koncept razvoja kadrov in njegov strateški pomen za sodobne organizacije, potem pa še koncept ciljnega vodenja in definiram ostale ključne pojme svoje analize, kot so cilji v organizacijah, pomen planiranja v sodobnem okolju, kakor tudi glavne teoretske koncepte ciljnega vodenja. V zaključku teoretskega dela pa skušam pokazati, kako lahko sistem ciljnega vodenja vpliva na proces razvoja kadrov preko številnih vmesnih razmerij, ki so zajeta tudi v opredeljenih hipotezah.

Proučevanje zaključujem z empirično raziskavo, ki sem jo opravila v podjetju Intereuropa d.d., kjer so v letu 2002 vpeljali sistem ciljnega vodenja. Na podlagi ankete, ki sem jo opravila med zaposlenimi, torej skušam opredeljena razmerja potrditi še kvantitativno.

## 2. Razvoj kadrov v organizacijah

### 2.1. Kadri in ravnanje s kadrovskimi viri

Ključna pojma, ki nastopata v tej analizi, sta kadri in razvoj kadrov. Pod pojmom *kadri* razumemo vse ljudi, ki lahko v kakršnemkoli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela in so sami po sebi vir osebnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina, 2002: 7). Kot taki, predstavljajo kadri za organizacijo vir sposobnosti in znanj, zato govorimo tudi o *kadrovskih virih*<sup>2</sup>. V zadnjem času pa se vse bolj uveljavlja koncept *človeškega kapitala*, ki se nanaša na znanje, izobraženost, usposobljenost in ekspertizo organizacijskih kadrov (Dessler, 2003: 9). Iz tu lahko izpeljemo koncept *menedžmenta kadrovskih virov*, s katerim označimo vse prakse upravljanja kadrovskih virov, vključujoč procese planiranja, pridobivanja, ohranjanja, prerazporejanja in razvoja kadrov ter ocenjevanja in nagrajevanja njihove delovne uspešnosti (ibid: 2).

Sodobna podjetja, ki se zavedajo strateškega pomena kadrov za uspeh, razvijajo celotne sisteme ravnanja s kadrovskimi viri. *Ravnanje s kadrovskimi viri* je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene organizacijske cilje. Ravnanje z ljudmi pri delu je torej podrejeno organizacijskim ciljem (Lipičnik, 2002: 445). Prav tej tezi bom sledila skozi celotno delo, saj se bom osredotočila na proces razvoja kadrov skozi vpeljavo prakse ciljnega vodenja v organizacijo.

Ko govorimo o ravnanju z ljudmi pri delu, lahko po Driverju, Coffeyu in Brownu opredelimo šest modelov ravnanja z ljudmi pri delu (Lipičnik, 2002: 447):

- Administrativni model: izraba človeških zmožnosti je pasivna, operira s papirnatimi rutinskimi nalogami in delovanje je omejeno zgolj na zbiranje podatkov o delavcih. Posebnega dela z ljudmi ne izvajajo. Zgodovinsko je ta model začetna stopnja kadrovanja za večino podjetij.
- Legalni model: ravnanje z ljudmi je zakonsko določeno, saj je omejeno na izvajanje pravil z delovnopravne zakonodaje. Gre za definiranje odnosa med delodajalcem in delavcem.
- Finančni model: gre predvsem za vprašanje stroškov ravnanja z ljudmi oz. za vprašanje, koliko stanejo človeške zmožnosti. Namen je najti optimalnost teh stroškov.

---

<sup>2</sup> S pojmom *kadrovski viri* se opredeljuje "zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost in njihovo navezanost na skupino, organizacijo ter pripravljenost za sodelovanje" (Možina, 2002: 7).

- Vodstveni model: pri tem modelu so neposredni vodje odgovorni za ravnanje z ljudmi pri delu.
- Humanistični model: je model, ki je usmerjen v osebni in strokovni razvoj posameznikov in razvoj njihovih vrednot ter zmožnosti glede na organizacijo.
- Vedenjsko-spoznavni model: spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi (psihologija, sociologija itd.) se vključuje in uporablja v praksi pri ravnanju s kadri.

Pri navajanju teh različnih modelov je treba omeniti, da ne gre za boljše in slabše modele, ampak gre za vsebinsko različne modele, ki so različno uporabni v različnih kontekstih in tipih organizacij. Način ravnanja s kadri, ki bo obravnavan v tej nalogi, torej ciljno vodenje, bi lahko uvrstili v vodstveni model, saj so, kot bom pokazala v nadaljevanju, za ravnanje s kadri odgovorni neposredni vodje, lahko pa bi ga uvrstili tudi v humanistični model, saj gre po moji predpostavki pri ciljnem vodenju za spodbujanje razvoja kadrov in njihovih sposobnosti.

Noben od zgoraj navedenih modelov ravnanja z ljudmi pri delu pa ne vključuje koncepta kompetenc, kar je po mojem mnenju pomanjkljivost te klasifikacije. V zadnjem času namreč postaja v procesu razvoja kadrov vse pomembnejši prav razvoj kompetenc zaposlenih, torej pridobivanje vse širšega spektra znanj in spretnosti, ki jih lahko zaposleni uporablja na delovnem mestu pri reševanju konkretnih nalog in problemov, ki se pri tem pojavljajo (Pezdir, 2005). Iz raziskave o razvoju kompetenc v delovnih organizacijah v Evropi (Volk, 2006) je namreč vidno, da podjetja pripisujejo velik pomen kompetencam, kot so kreativnost, intuicija, neodvisnost, poslovnost, multidisciplinarnost, projektno razmišljanje, sposobnost timskega dela in soočanja z negotovostjo itd. Iz izsledkov te raziskave je razvidno tudi, da obstajajo v organizacijah, ki so se odločile za sistem razvoja kompetenc, pozitivni učinki pri ravnanju z ljudmi in boljše možnosti za razvoj zaposlenih.

Zato sama dodajam še en model ravnanja z ljudmi pri delu, ki po mojem mnenju spada v sodobne organizacije in predvsem v sisteme, ki uporabljajo ciljno vodenje – to je *kompetenčni model ravnanja z ljudmi pri delu*. Usmerjen je v podpiranje uporabe in razvoja kompetenc pri zaposlenih. Zaposlenim dopušča visoko stopnjo avtonomije pri delu in izraža zaupanje v njihove sposobnosti, s čimer spodbuja njihovo inovativnost, iznajdljivost in ustvarjalnost ter jim dopušča uporabo lastnih znanj in izkušenj pri reševanju problemov, ki se pojavijo pri delu. Gre za specifični vidik spodbujanja razvoja kadrov, zato bi lahko ta model opredelili za pod-model humanističnega modela.

Tako opredeljen kompetenčni model najbolje deluje v organizacijah, ki podpirajo ustvarjanje, reprodukcijo in uporabo znanja, to so podjetja, ki so videna kot organizacije znanja, v katerih

znanje in uporaba znanja nastopata kot glavni vir konkurenčne prednosti podjetja (Zupan, Kaše, 2004: 3).

## 2.2. Koncept razvoja kadrov

Koncept razvoja kadrov se je razvijal skladno z razvojem področja upravljanja s človeškimi viri in danes se tudi pod imenom razvoj človeških virov pojavlja kot del širše teorije o upravljanju s človeškimi viri.

Pri razvoju kadrov gre za proces nudenja pomoči kadrom, da le ti razvijejo svoj polni potencial. Beseda *razvoj* pravzaprav pomeni *"rast ali realizacijo posameznikove sposobnosti skozi učenje, ki pogosto izhaja iz načrtovanega izobraževanja ali iz izkušnje"* (Hargreaves in Jarvis, 1998: 201).

V preteklosti so koncept razvoja kadrov enačili s konceptom izobraževanja kadrov v organizaciji, ki je bilo usmerjeno na prilagajanje znanja ter spretnosti zaposlenih trenutnim in prihodnjim potrebam dela. Kasneje se je koncept začel širiti še na področja kot so profesionalni, strokovni in osebni razvoj posameznika ter usklajevanje interesov posameznika in podjetja. Tako se je v organizacijah razvil celovit sistem razvoja kadrov, v katerega so se postopno vključevali tudi drugi kadrovske postopki. Koncept razvoja kadrov danes obsega slednja področja (Možina, 2002: 56-57): strokovno uvajanje novih kadrov; zagotavljanje vodilnih in ključnih kadrov; sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih; spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih; zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh in med njimi; razvoj čuta pripadnosti zaposlenih. Drugi avtorji (Hargreaves P. in Jarvis P. (1998), Armstrong M. (1991), Anderson A. (1994)) omenjajo še dodatna področja razvoja kadrov: sistem napredovanja kadrov; sistem planiranja kadrov; karierni razvoj kadrov; razvoj menedžerjev<sup>3</sup> itd.

**Razvoj kadrov** je torej celoten sistem, definiran kot *"sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih"* (Možina, 2002: 56).

---

<sup>3</sup> Sistemi napredovanja kadrov urejajo prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahrevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto delovno mesto (Zupan, 2002).

Sistem planiranja kadrov predvideva organizacijske potrebe po kadrih in na podlagi tega načrtuje zadovoljevanje le teh v prihodnosti. / Karierni menedžment pomeni upravljanje posameznikove kariere glede na potrebe organizacije, potencial posameznika in njegove karierni cilje. / Sistemi razvoja menedžerjev stremijo k povečanju delovne učinkovitost menedžerjev in k razvoju potrebnih vodstvenih spretnosti, da bodo ti lahko obvladali zahteve dela in vodili zaposlene. (Armstrong, 1991).

DeSimone in Harris (1994: 6) razvoj kadrov oziroma koncept razvoja človeških virov definirata kot *"niz sistematičnih in planiranih aktivnosti organizacije, katerih namen je, da zaposleni pridobijo ustrezne sposobnosti, glede na sedanje in prihodnje potrebe dela"*. Opredelita tudi tri temeljne funkcije razvoja človeških virov, ki so: usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj organizacije in karierni razvoj.

Na tej točki je smiselno opredeliti še pojma izobraževanje in usposabljanje kadrov in ju razmejiti v odnosu do koncepta razvoja kadrov. ***Izobraževanje*** *"je kompleksen proces, pri katerem se spretnosti, navade, znanja in vedenja razvijajo in utrjujejo skozi vrsto planiranih dejavnosti* (Education Glossary, 2003: 9). Poznamo tudi **izobraževanje v organizaciji**, ki pa je način izobraževanja, s katerim se zagotavlja stalno izobraževanje zaposlenih z namenom, da bi se izboljšale njihove spretnosti v skladu z zahtevami dela organizacije (Jelenc, 1991: 32). Pojem **usposabljanje kadrov** pa označuje razvijanje znanj, spretnosti in sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje konkretnega dela; gre namreč za poizkus izboljšanja človekovih lastnosti, da bi lahko boljše opravljal svoje delo (Lipičnik in Mežnar, 1998). Koncept izobraževanja je širši od koncepta usposabljanja, usposabljanje je pravzaprav del izobraževanja (Jelenc, 1991: 17). Skupno vsem trem pojmom (razvoj, izobraževanje in usposabljanje) je koncept učenja, ki vodi do spremembe vedenja posameznika, vendar je koncept razvoja kadrov širši od pojmov izobraževanja in usposabljanja, saj ju tudi zajema, obenem pa je proces razvoja kadrov tudi časovno dolgotrajnejši in je bolj povezan s potrebami in željami posameznika, ki jih ta zasleduje (Anderson, 1994: 157).

### **2.3. Strateški pomen razvoja kadrov za organizacije**

Menedžment kadrovskih virov v sodobnih organizacijah dobiva vse bolj strateški pomen. Kot tak ima menedžment kadrovskih virov tri ključne značilnosti: prvič, vsi menedžerji v organizaciji so kadrovski menedžerji; drugič, zaposleni so videni kot premoženje podjetja in so bistvena konkurenčna prednost ter tretjič, menedžment kadrovskih virov je proces, ki povezuje organizacijsko strategijo in cilje s pravilnim pristopom upravljanja človeških virov podjetja (Daft, 2005: 428, 429). Menedžment kadrovskih virov kot tak neposredno prispeva k doseganju organizacijskih ciljev in uresničevanju strategije, saj so kadrovski viri oz. posamezni zaposleni tisti, ki zastavljene cilje dosežejo.

V takem kontekstu tudi koncept razvoja kadrov pridobiva vse bolj strateški pomen. Kot poudarjata Anderson (1994: 164) in Armstrong (1991: 395), so vse razvojne sheme v organizacijah primarno namenjene povečanju delovne uspešnosti zaposlenih in posledično

večji uspešnosti organizacije same. Sam proces razvoja človeških virov v organizaciji se namreč prične pri opredelitvi strateških ciljev in planov organizacije. Zaposleni so namreč resursi, ki vodijo do ciljev: menedžment naj bi določil, koliko kadrov in kakšna znanja potrebuje organizacija, da lahko doseže cilje. Šele ko določi želena oziroma zahtevana znanja in spretnosti zaposlenih, lahko na tej podlagi prične načrtovati in izvajati proces razvoja kadrov.

Podobno Možina (2002: 63) pojem **strateški razvoj kadrov** razume kot identifikacijo in razvoj tistih srednjeročno in dolgoročno potrebnih znanj, sposobnosti in izkustvenih zmožnosti zaposlenih, ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije.

Razvoj kadrov torej prispeva k poslovni učinkovitosti in uspešnosti organizacije<sup>4</sup>. Temeljna naloga razvoja kadrov je ta, da zagotavlja optimalno izobrazbeno, kvalifikacijsko in poklicno strukturo vseh zaposlenih glede na strateške cilje organizacije.

## 2.4. Interni razvoj posameznih skupin kadrov v organizacijah

V sodobnih organizacijah se vse bolj uveljavljajo notranji trgi delovne sile ter notranji trgi izobraževanja, kar pomeni, da podjetja svoje zaposlene usposabljujejo in izobražujejo v skladu s posebnimi organizacijskimi potrebami in na način, da si zaposleni pridobijo specifična znanja, ki so značilna za to organizacijo (Svetlik, 2002: 264). Na tak način si podjetja zagotavljajo usposobljenost kadrov za svoje specifične tehnologije in posledično prednost pred konkurenco. Govorimo lahko tudi o ključnih kadrih, ki delajo na specifičnih delovnih mestih v organizaciji<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Potrebno je razmejiti pojma (delovne) učinkovitosti in (delovne) uspešnosti. Pojem učinkovitosti (angl. *efficiency*) je vezan na ekonomsko načelo kratkoročne maksimizacije dobička oziroma minimizacije stroškov poslovanja, torej se nanaša zgolj na kvantitativno plat in optimalnost poslovanja organizacije; pojem uspešnosti (angl. *effectiveness*) pa se nanaša na doseganje širših in dolgoročnejših strateških ciljev organizacije, ne zgolj ekonomskih, ampak tudi kvalitativnih, kot so doseganje poslovnih ciljev, inovativnost organizacije, kakovost in raznolikost proizvodov, sinergija organizacije z njenim okoljem, zadovoljstvo kupcev itd. (Kramberger, Ilič in Kohont, 2004: 80-82). Uspešnost je torej širši pojem od učinkovitosti. Lahko pa govorimo tudi o delovni uspešnosti in delovni učinkovitosti posameznika, relacije pa so enake kot na ravni organizacije. Če je torej posameznik delovno učinkovit je pravzaprav njegovo delo dobičkonosno in stroškovno učinkovito, če pa je delovno uspešen, pa poleg ekonomskih ciljev dosega pri svojem delu še širše poslovne cilje (je inovativen, prispeva k večji kakovosti proizvodov oz. storitev itd). Na delovno učinkovitost oziroma uspešnost zaposlenih pa po Jerebu (1992) vplivajo predvsem: notranji dejavniki, kot so motiviranost in usposobljenost za delo, na katere lahko posameznik vpliva, ter zunanji dejavniki, kot so dana tehnologija in organizacija dela, na katere posameznik ne more vplivati. Ker bo v nadaljevanju govora predvsem o doseganju organizacijskih ciljev, bo glede tematike primernejša uporaba pojma delovne uspešnosti zaposlenih.

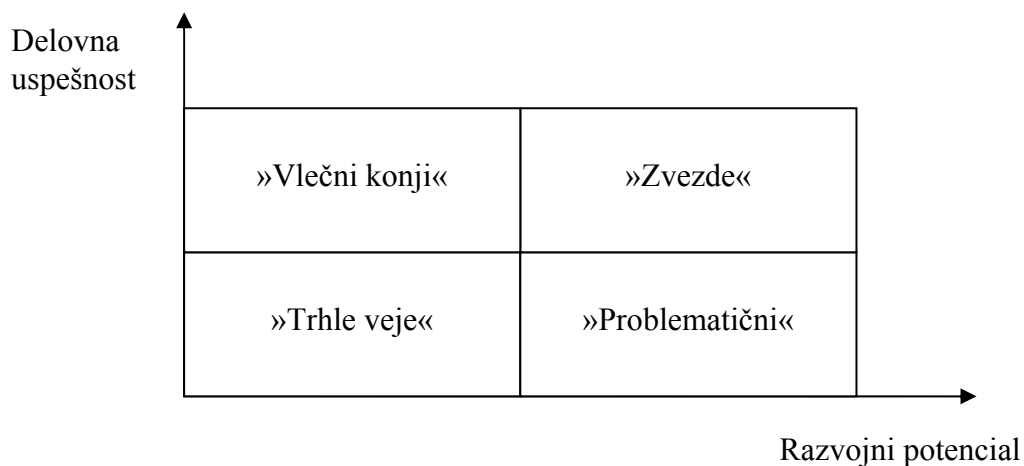
<sup>5</sup> Ključni kadri so zaposleni, ki delajo na ključnih delovnih mestih v organizaciji. To so pa delovna mesta, ki so centralna in tista, ki so organizacijsko specifična, lahko pa tudi oboje hkrati. Centralna delovna mesta so funkcionalno povezana z drugimi delovnimi mesti, zato so druga delovna mesta odvisna od njih. To so navadno vodstvena in vodilna delovna mesta. Organizacijsko specifična delovna mesta pa so, kot že ime pove, sestavljena iz specifičnih delovnih nalog, ki so značilne samo za posamezno organizacijo in njeno tehnologijo, ki ji prinaša prednost pred konkurenti. Take delovne naloge navadno opravljajo strokovno usposobljeni delavci (Možina, 2002: 143).

V skladu z razvojem notranjih trgov delovne sile pa se razvijajo tudi nove strategije razvoja kadrov, ki jih bom poimenovala kot strategije internega razvoja kadrov. Te strategije so namenjene predvsem ključnim kadrom v organizaciji oziroma tistim kadrom, ki delajo na notranjem trgu delovne sile – torej na organizacijsko specifičnih in pomembnih delovnih mestih.

Kateri kadri v organizaciji bodo deležni strategij razvoja, je odvisno od njihovega pomena za organizacijo samo. V organizacijah namreč niso vsi zaposleni deležni enake obravnave in nimajo vsi enakih razvojnih možnosti. To trditev lahko nazorno predstavimo s portfolio analizo, kjer kadre razvrščamo v skupine glede na dva kriterija:

- razvojne zmožnosti (potencial) zaposlenih in
- delovna uspešnost zaposlenih (slika 2.1.).

Slika 2.1.: Razvrstitev zaposlenih glede na razvojni potencial in delovno uspešnost



Vir: Možina in drugi (2002: 66)

Kot je vidno iz slike 2.1., dobimo na podlagi take razvrstitve štiri skupine kadrov, ki so za organizacijo različno zanimivi, ko gre za načrten proces razvoja kadrov.

➤ »Zvezde«

To so zaposleni, ki so pri delu uspešni in ki imajo razvojni potencial. So zelo uspešni kadri, ki svojih sposobnosti še niso razvili do konca, zato je vanje vredno vlagati in jih razvijati, saj se od njih pričakuje veliko korist.

➤ »Vlečni konji«

Ta skupina zaposlenih je pri delu uspešna, nima pa razvojnih zmožnosti. Lahko bi rekli, da so trenutno pomembni za delovni proces, v prihodnosti organizacije pa ne bodo imeli pomembnejše vloge, saj so že dosegli svoj polni potencial. Vzdržujejo trenutni delovni proces, vendar pa se vlaganje v njihov razvoj ne izplača več.

➤ »Problematicni«

Neuspešni delavci, ki pa imajo razvojne zmožnosti, predstavljajo za organizacijo potencialno uspešne delavce za prihodnost. Obstaja namreč velika verjetnost, da bomo z vlaganjem v njihov razvoj povečali njihovo delovno uspešnost, pri tem pa je treba ugotoviti tudi razloge za trenutno neuspešnost. Skratka, vanje je smiselno vlagati.

➤ »Trhle veje«

To so zaposleni, ki niso delovno uspešni in ki niti nimajo razvojnih zmožnosti. Navadno so to zaposleni, ki imajo zastarelo znanje in odklanjajo izpopolnjevanje ter spremembe. V razvoj teh kadrov ni smiselno vlagati.

Ko torej ocenjujemo, v katere kadre naj vlagamo, so, kot vidimo iz zgornjega modela, ključnega pomena prav razvojne zmožnosti posameznikov. Kadri, ki imajo razvojni potencial, so namreč dolgoročno zagotovilo uspešnosti organizacije. Ena izmed pomembnejših nalog sistema razvoja kadrov je potemtakem prav sposobnost identifikacije potencialnih kadrov, ki jih je vredno vključiti v nadaljni razvojni cikel.

Pri identifikaciji potencialnih kadrov pa gre pravzaprav za naslednje: organizacije si želijo te kadre primerno usposobiti na notranjem trgu delovne sile zato, da bodo koristno služili specifičnim potrebam organizacije. Becker (1964: 7-29) in Johnes (1993: 14–16) govorita o t.i. specifičnem usposabljanju zaposlenih v podjetju. Le to "proizvaja" tako znanje, ki povečuje produktivnost posameznika v podjetju, ki izvaja specifično usposabljanje, in ne v drugih podjetjih. Nasproti specifičnemu, splošno delovno usposabljanje "proizvaja" take sposobnosti, ki so prenosljive in jih delavec lahko uporabi tudi v drugih podjetjih.



Espedal (2005: 139) v svojem članku govori o uporabi internih in eksternih resursov pri razvoju ključnih kadrov<sup>6</sup>. Pri internih resursih gre pravzaprav za interni razvoj ključnih kompetenc z namenom doseganja organizacijskih ciljev skozi določanje organizacijsko specifičnih spretnosti, sposobnosti ter znanj in usposabljanje zaposlenih za pridobitev le teh, skozi socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo ter skozi razvoj pripadnosti zaposlenih organizaciji in njenim ciljem. Gre pravzaprav za povezavo poslovne strategije podjetja z razvojno strategijo, ki se neprestano prepletata v procesu doseganja organizacijskih ciljev. Predpostavljam, da je v takem sistemu, kjer je razvoj kadrov podrejen poslovni strategiji in ciljem, potrebno sodelovanje kadrovskih menedžerjev pri določanju poslovnih strategij, saj postajajo razvojne strategije del širših poslovnih strategij (strateški pomen razvoja kadrov).

Pri razvoju kadrov pa je zato treba, poleg interesov in ciljev organizacije, upoštevati tudi razvojne potrebe in želje zaposlenih (McDonald in Hite, 2005). Na tak način se povečajo razvojna in delovna motiviranost zaposlenih ter poistovetenje zaposlenih z delovnim procesom in cilji organizacije. Gre torej za vzajemno povezovanje interesov posameznika in organizacije ter za iskanje skupnih ciljev. Šele takrat, ko so interesi organizacije in zaposlenih usklajeni, lahko sistematičen razvoj kadrov prispeva k uresničevanju strateških ciljev organizacije.

V literaturi lahko zasledimo še eno delitev, ko gre za razvoj kadrov (Armstrong, 1991):

- Po eni strani obstajajo razvojne sheme za vodilne v podjetju - gre za razvoj menedžmenta. Cilj razvoja menedžmenta je zagotavljanje uspešnih menedžerjev, ki jih organizacija potrebuje, da se bo lahko soočala s trenutnimi in prihodnjimi izzivi ter problemi.
- Na drugi strani pa obstajajo razvojne sheme za preostale zaposlene v podjetju z izvajanjem raznih praks, kot je npr. delovno usposabljanje, izpopolnjevanje, uvajanje ciljnega vodenja itd.

---

<sup>6</sup> Pojem internih resursov razvoja kadrov se nanaša na notranji razvoj kadrov v organizacijah preko vzpostavitve internega trga izobraževanja kadrov; pojem eksternih resursov razvoja kadrov pa se nanaša na zadovoljevanje organizacijskih potreb po znanju in spretnostih preko pridobivanja že primerno usposobljenih kadrov na zunanjem trgu izobraževanja.

### 3. Sistem ciljnega vodenja

#### 3.1. Koncept ciljnega vodenja

Ciljno vodenje se uporablja v organizacijah z namenom usklajevanja delovnih aktivnosti in usmerjanja vseh zaposlenih k istim ciljem, z namenom izboljšanja delovne uspešnosti ter z namenom utrjevanja organizacijske vizije in kulture. Uporaba ciljev pri vodenju je tudi en izmed primerov dobrih praks participativnega menedžmenta v podjetjih, pri katerem vsi zaposleni sodelujejo v odločitvah menedžmenta, kar pa dokazano povečuje delovno moralo, motivacijo in učinkovitost zaposlenih (Cuming, 1994: 182).

**V tej nalogi s ciljnim vodenjem označujem vse oblike vodenja v organizacijah, pri katerih se uporablja cilje za določanje standardov dela in kot podlago za ocenjevanje delovne uspešnosti.**

V literaturi se pojavlja več teoretskih konceptov, pri katerih se uporablja ciljno vodenje, to so: vodenje s cilji (*management by objectives*), upravljanje delovne performanse (*performance management*), funkcijsko vodenje (*functional leadership*), teorija o poti in ciljih (*path-goal theory*), teorija o postavljanju ciljev (*goal setting*) itd.

V nadaljevanju se bom najprej podrobno posvetila vodenju s cilji, nato pa bom navedla še preostale teoretske koncepte, ki uporabljajo določanje ciljev pri vodenju. Pred tem je smiselno razdelati koncept in proces planiranja v sodobnih organizacijah

#### 3.2. Pomen planiranja in določanja ciljev v nestabilnem in kompleksnem okolju

Poslovno okolje sodobnih podjetij postaja vse bolj globalno, kompleksno in nestabilno. Tako okolje pa sili podjetja k vse večji prilagodljivosti in fleksibilnosti. Zato se vse bolj uveljavlja prepričanje, da planiranje in načrtovanje v takem okolju za podjetja ni več primerno, saj jih na poti k doseganju planskih ciljev lahko zmotijo nepredvidljivosti in spremembe iz poslovnega okolja. Vendar pa se v literaturi (npr. Daft, 2005) po drugi strani vse bolj uveljavljajo ideje o tem, da prav vse večja kompleksnost okolja in samega poslovanja povečuje pomen planiranja.

Okolja organizacij postajajo torej čedalje bolj kompleksna: prihaja do dogodkov, ki so na zunaj izjemno zapleteni, nerazumljivi in težko opredeljivi, nevarni ter katerih posledice je težko predvideti brez urejenega modela. Prav te kompleksnosti pa podjetja niso sposobna obvladovati, če je ne poznajo in o njej ne razmišljajo na urejen način – prav tak način dela,

podprt s planiranjem<sup>7</sup>, pa je lahko temelj za pravočasno odzivanje organizacije ne vse te spremembe v okolju (Pučko, 2002: 240).

Planiranje v takem okolju daje vrsto koristi. Prva korist je ta, da planiranje omogoča sistematično zmanjševanje vpliva negotovosti v procesu menedžerskega odločanja.<sup>8</sup> Drugič, planiranje omogoča gospodarno učinkovito izvajanje nalog, ki vodijo k ciljem, saj se s planiranjem minimizira stroške. In nenazadnje, planiranje ima tudi pomembno vlogo pri omogočanju kontrole v organizacijah, saj povečuje njen obseg in olajšuje proces kontrole in nadzora nad zaposlenimi. (Pučko, 2002: 240-241).

Vendar pa obstajajo še nekatera priporočila, ki jih v svojem delu daje Daft (2005: 256) menedžerjem, kot splošne smernice za planiranje v novi dobi poslovanja:

- V nestabilnem okolju naj bi zaposleni neprestano prilagajali svoje plane in cilje spremembam v okolju, zato je lahko prisotne veliko negotovosti in zmede pri izvajanju nalog. Zato naj podjetja načrtajo močno ter jasno organizacijsko vizijo in poslanstvo, ki bo zaposlenim služilo kot vodilo v takih trenutkih negotovosti.
- Pri zastavljanju ciljev naj bodo merila visoka: cilji naj stremijo k nadpovprečnemu, naj bodo nad povprečno zmogljivostjo, a naj bodo še vedno realni.
- V organizaciji je treba ustvariti organizacijsko kulturo, ki podpira inovativnost, samoiniciativnost in neprestano eksperimentiranje ter učenje.
- Dogodkovno-vodeno planiranje ("*event-driven planning*"): planiranje naj bo prilagojeno realnosti in trenutnim zahtevam trga ter drugih akterjev v okolju. To omogoča večjo fleksibilnost organizacije in lažje prilagajanje spremembam v okolju.
- V planiranje naj bodo vključeni ne le vodstveni delavci, ampak vsi zaposleni in deležniki podjetja.
- Planiranje pa se še vedno začne in konča na vrhu: vodstveni delavci določijo skupno organizacijsko poslanstvo in vizijo, ki služi kot smernica pri planski aktivnosti in določanju ciljev na ravni celotne organizacij.

Če torej povzamem, planiranje postaja vse bolj kratkoročno, strateško usmerjeno in odgovornost za planiranje se prenaša na vse zaposlene v podjetju, ne le na vodstvene delavce.

---

<sup>7</sup> V zvezi s planiranjem v nestalnem in spremenljivem okolju se pojavlja teoretski pristop k planiranju, gre za t.i. decentralizirano planiranje v organizacijah, pri čemer planski strokovnjaki delajo z menedžerji iz večjih divizij ali oddelkov ter z zaposlenimi in jim pomagajo pri razvijanju ter določanju planov in ciljev z namenom, da bi se lažje soočali s hitro spreminjajočimi se potrebami dela (Daft, 2005: 256). Pri planiranju sodelujejo vsi zaposleni v podjetju, prav tako vsi sodelujejo pri določanju ciljev in pri določanju sredstev, s katerimi bodo te cilje dosegali.

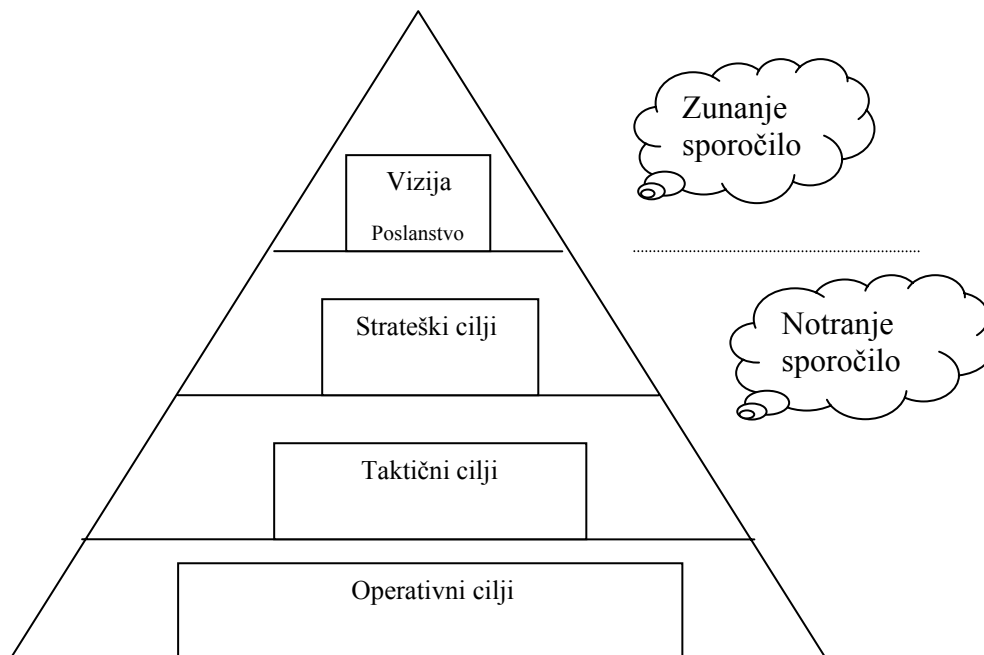
<sup>8</sup> Planiranje z opredeljevanjem ciljev namreč omogoča usmerjanje vseh dejavnosti k doseganju istih ciljev; cilji so jasen smerokaz vsem oddelkom in zaposlenim v organizaciji in kažejo, k čemu je treba težiti.

### 3.3. Cilji in ravni ciljev v organizaciji

Ker v nadaljevanju obravnavam cilje, opredeljujem ta in nekatere nanj navezujoče se koncepte. Enostavneje povedano, lahko (*planski*) *cilj* opredelimo kot "rezultat, ki ga želi organizacija doseči v planskem obdobju" (Pučko, 2002: 241). Cilje pa se dosega na podlagi *strateškega planiranja*, ki se nanaša na določanje strateških ciljev, strategij in sredstev za doseganje teh ciljev (Anthony in ostali, 1993: 74).

Cilji so torej želeni rezultati, ki jih organizacija doseže ali pa tudi ne. Vsaka organizacija ima navadno enega ali več temeljnih ciljev, ki so trajnejše narave in so opredeljeni že ob ustanovitvi. V okviru teh splošnih temeljnih ciljev si organizacije v procesu planiranja postavljajo bolj natančne planske cilje, ki so podlaga za izvajanje delovnih procesov. Na tak način so cilji v organizaciji urejeni v določeno strukturo, pri čemer so iz temeljnih ciljev izpeljani nižji cilji, ki pripomorejo k njihovem uresničevanju. Cilji so torej urejeni v hierarhijo planskih ciljev, ki je dobro usklajena struktura ciljev na različnih organizacijskih ravneh.

Slika 3.1.: Ravni organizacijskih ciljev



Vir: Daft (2005: 239)

Slika 3.1. prikazuje to hierarhijo ciljev. Kot sem že omenila in kot je razvidno iz slike, se proces določanja ciljev in planov prične pri določitvi organizacijskega poslanstva in vizije, ki predstavlja namen ali vzrok obstoja organizacije. Poslanstvo je podlaga za določitev t.i. strateških ciljev, iz teh so izpeljani taktični cilji, na najnižji ravni pa še operativni cilji.

- Poslanstvo organizacije in vizija

Poslanstvo opisuje razlog za obstoj organizacije in njene vrednote. Vizija pa predstavlja želeno stanje organizacije v prihodnosti in njeno temeljno razvojno usmeritev. Dobro zapisana organizacijsko poslanstvo in vizija sta osnova za izpeljavo ciljev na ostalih, nižjih ravneh organizacije, imata pa še globlji pomen, saj sta vir motivacije zaposlenih in organizacijske uspešnosti.<sup>9</sup>

➤ Strateški cilji

Strateški cilji organizacije opisujejo želeno stanje organizacije v določeni časovni točki v prihodnosti. Nanašajo se na planske cilje organizacije kot celote, ne na posamezne divizije v organizaciji. Določa jih najvišje vodstvo organizacije. Planiranje na tej ravni je navadno dolgoročneje, za obdobje od dveh do petih let.<sup>10</sup>

➤ Taktični cilji

To so cilji, ki se nanašajo na posamezne organizacijske enote oz. divizije in kot taki prispevajo k doseganju in uresničevanju strateških ciljev organizacije. Te cilje določa srednje vodstvo, torej menedžerji posameznih organizacijskih enot, plani za doseganje teh ciljev pa se navadno nanašajo na krajša obdobja, običajno za obdobje enega leta.<sup>11</sup>

➤ Operativni cilji

Na nižji ravni organizacije se določajo operativni cilji, to so cilji, ki se dosegajo na ravni posameznih divizij, pri čemer se določa delovne cilje za nadzornike, posamezne zaposlene in za delovne skupine. Ti cilji usmerjajo dnevne, tedenske in mesečne delovne procese vseh zaposlenih. Posamezni operativni cilji skupno prispevajo k doseganju taktičnih ciljev. Določajo jih divizijski nadzorniki v sodelovanju z zaposlenimi.

Kot lahko razberemo, so nižji cilji izpeljani iz višjih ciljev, doseganje nižjih ciljev pa je osnova za doseganje višjih ciljev. Ugotovimo torej, da je uspešno doseganje organizacijskih ciljev odvisno prav od uspešnosti povezovanja individualnih ciljev s cilji posameznih organizacijskih ravni. Zato je pomembno (kar sem že omenjala v poglavju o razvoju kadrov), da so osebne potrebe, aspiracije in ambicije posameznega zaposlenega usklajene s planskimi cilji organizacije. Poudarek pri strateškem razvoju kadrov je namreč danes predvsem na

---

<sup>9</sup> Primer vizije v izbranem podjetju Intereuropa d.d.: "Temeljna razvojna usmeritev koncerna Intereuropa je ostati vodilni ponudnik logističnih storitev v jugovzhodni Evropi in doseči položaj srednjevelikega ponudnika v Evropi" (Intereuropa d.d., Letno poročilo 2004: 31)

<sup>10</sup> V Intereuropi bi lahko bil tak strateški cilj na primer pridobitev določenega odstotka tržnega deleža na zahodnoevropskem trgu v obdobju treh let, ta cilj pa podpira vizijo podjetja.

<sup>11</sup> Primer določanja taktičnih ciljev v Intereuropi d.d. za leto 2004:

- 10,7 odstotna letna rast čistih prihodkov od prodaje;
- 3,4 odstotna letna rast dodane vrednosti na zaposlenega itd. (Intereuropa d.d., Letno poročilo 2004: 32).

*"doseganju poslovnih ciljev organizacije in uresničevanju njene vizije, ki pa se lahko najboljše realizirajo takrat, ko so interesi organizacije in interesi posameznika optimalno usklajeni"* (Možina, 2002: 65).

Kot tako pa je planiranje in določanje ciljev tudi učinkovito sredstvo integracije delov organizacije v celoto in doseganja optimalne skladnosti (Pučko 2002: 242). To pa ne pripomore zgolj k mehanski integraciji organizacijskih delov oziroma njene strukture, temveč po mojem mnenju tudi k integraciji "živih delov" organizacije v celoto, torej k integraciji vseh zaposlenih v organizacijo in k poistovetenju zaposlenih z organizacijo samo in njeno vizijo.

Kot vidimo na sliki 3.1., pa ima določanje ciljev v organizaciji še en pomen. Cilji namreč pošiljajo sporočila, in sicer zunanji ter notranji javnosti:

- Poslanstvo oz. vizija organizacije pošilja zunanji javnosti sporočilo o legitimnosti poslovanja družbe. Kupci, investitorji, dobavitelji itd. lahko iz tega sporočila preberejo razlog za obstoj družbe in njene primarne vrednote.<sup>12</sup>
- Določanje ciljev pa vsebuje še številna notranja sporočila za zaposlene: cilji zaposlenim pojasnjujejo, kaj se pravzaprav dela v podjetju in kaj se pričakuje od njih, kar poveča poistovetenje zaposlenih z delovnimi nalogami in njihovo motiviranost za delo; cilji vodstvenim delavcem sporočajo, kako naj ti razporejajo resurse (delo, denar, opremo) pri izvajanju delovnih procesov; cilji usmerjajo delovne aktivnosti; cilji, ki definirajo želene rezultate, so podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti itd.

Kakšni cilji pa so "uspešni"? Kriteriji uspešnih ciljev so slednji (Riggs, 1995; Pučko, 2002):

- Cilji naj bodo specifični in merljivi: naj bodo jasni, konkretni in čim bolj natančno določeni. Nerazumljivi cilji imajo namreč majhno motivacijsko moč za zaposlene.
- Čeprav so bolj zaželeni količinsko izraženi cilji (kvantitativni cilji), vsaj glede na kriterij merljivosti, naj se določa tudi kakovostne (kvalitativne) standarde dela.
- Cilji naj pokrivajo predvsem ključna področja, to so tista področja, ki najbolj pripomorejo k organizacijski uspešnosti.
- Cilji naj bodo zastavljeni tako, da so nekoliko napeti, težje dosegljivi in naj predstavljajo izziv za zaposlene, a naj bodo realni in dosegljivi.
- Cilji naj bodo časovno omejeni: določi naj se čas njihove realizacije.

---

<sup>12</sup> Močna vizija ima tudi velik vpliv na notranjo javnost, na vse zaposlene, saj jim sporoča razlog delovanja organizacije in tako povečuje njihovo poistovetenje in pripadnost k organizaciji.

- Doseganje ciljev naj bo vezano na sistem nagrajevanja: posamezniki, ki dosežejo cilj, naj bodo nagrajeni. Tako se poveča pomen ciljev in poistovetenje s ciljem.
- Posamezni cilji v organizaciji morajo biti med seboj usklajeni, nižji cilji naj bodo izpeljani iz višjih, višji pa naj se realizirajo na podlagi realizacije nižjih ciljev.
- Sama menim, da je za uspešnost ciljev bistveno, da so cilji dogovorjeni in ne vsiljeni; zaposleni naj torej sodelujejo pri določanju ciljev. Pomembno pa je tudi, da cilji ne omejujejo preveč zaposlenih pri izvajanju delovnih nalog – določi naj se namreč zgolj cilje in ne poti, kako te cilje doseči (pri tem naj imajo zaposleni avtonomijo).

### **3.4. Nekateri teoretski koncepti ciljnega vodenja**

#### **3.4.1. Vodenje s cilji**

##### **3.4.1.1. Koncept vodenja s cilji**

Vodenje s cilji (*Management by Objectives*) je metoda vodenja, pri kateri menedžerji in zaposleni skupno definirajo cilje za vsak oddelek in/ali projekt ter za vsakega posameznega zaposlenega, na podlagi teh določenih ciljev pa se izvaja celotna nadaljna delovna aktivnost (Daft, 2005: 247). Carroll in Tosi (1973) sta vodenje s cilji definirala kot t.i. "menedžersko tehniko", ki temelji na treh teoretskih osnovah: participacija zaposlenih, postavljanje ciljev in povratnost informacij o delovni uspešnosti (*feedback*) (v Sagie, 2000: 103). Anderson (1994: 168) pa vidi vodenje s cilji kot proces, ki je sestavljen iz naslednjih aktivnosti: definiranje jasne organizacijske vizije, organizacijsko planiranje, merjenje in ocenjevanje ciljev, skupno določanje ciljev, občasno ocenjevanje delovne uspešnosti in doseganja ciljev.

Koncept ciljnega vodenja je prvi omenjal in obravnaval Peter Drucker (glej Drucker, 2001). Trdil je, da je vodenje s cilji bolj učinkovito od vodenja z navodili, saj se posamezniki lažje poistovetijo s ciljem, ki ga morajo doseči kot pa z navodilom, ki mu morajo slediti. Ko se zaposleni poistoveti z lastnim delovnim ciljem, se lažje poistoveti s cilji organizacije in organizacijo samo, v kateri dela. Ključnega pomena pri ciljnem vodenju je za Duckerja, poleg strateškega planiranja, prav pooblastitev vseh zaposlenih za sprejemanje odločitev.

Vodenje s cilji ima podlago v McGregorjevi teoriji X in Y<sup>13</sup>. Cuming (1994: 183) namreč vidi ciljno vodenje kot aplikacijo McGregorjeve teorije Y v praksi: pri obeh gre za poizkus povezave organizacijske in menedžerske uspešnosti z zadovoljevanjem potreb zaposlenih pri delu.

### 3.4.1.2. Proces vodenja s cilji

Da bi lažje razumeli in si lažje predstavljali proces vodenja s cilji, najprej opredeljujem sam potek procesa ciljnega vodenja oz. posamezne aktivnosti, ki ta proces sestavljajo. Hkrati so te aktivnosti ključne za uspešno izvajanje ciljnega vodenja (Daft, 2005: 247-250).

#### 1. korak: Določanje ciljev

Najprej najvišje vodstvo določi strateške cilje organizacije kot celote, nato se navzdol po organizacijski strukturi določa delovne cilje na posameznih organizacijskih ravneh in v posameznih organizacijskih oddelkih, vse do posameznega zaposlenega. Cilji, ki si jih postavi posamezni zaposleni (v sodelovanju z nadrejenim), naj bi čim bolj prispevali k doseganju ciljev na višjih organizacijskih ravneh (Svetlik, 2002: 191). Postavljanje ciljev torej predpostavlja sodelovanje vseh zaposlenih na vseh ravneh, ki v sodelovanju z nadrejenimi določajo svoje delovne cilje za vsak dan, teden in mesec in lahko na podlagi teh ciljev<sup>14</sup> odgovorijo na vprašanje "*Kaj pravzaprav skušamo doseči?*"

Pri postavljanju ciljev gre pravzaprav hkrati tudi za definiranje kriterijev delovne uspešnosti, ki bodo podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti oz. za merjenje doseganja ciljev.

#### 2. korak: Planiranje aktivnosti za doseganje ciljev

V planu se določi vse aktivnosti, potek aktivnosti, resurse in čas, ki bodo potrebni za doseganje zastavljenih ciljev. V nekaterih primerih se posameznemu zaposlenemu dopušča veliko avtonomije pri planiranju izvajanja delovnih nalog: sam se lahko organizira, uporabi svoje znanje in spretnosti ter sam izbira sredstva za doseganje cilja.

#### 3. korak: Občasen pregled napredka in uspešnosti pri doseganju ciljev ter svetovanje

Občasno nadrejeni ocenjujejo napredek posameznega zaposlenega pri doseganju ciljev. To se lahko odvija na neformalen način, med sprotnimi pogovori zaposlenega z nadrejenim, lahko

---

<sup>13</sup> McGregorjeva teorija primerja tradicionalno teorijo ravnanja z ljudmi pri delu (teorija X) z novejšo teorijo o medčloveških odnosih (teorija Y). Druga poudarja pomen človeškega dejavnika v organizacijah in poudarja, da je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev odvisen od udeležbe pri odločanju o delu in od odgovornosti za delo. (Možina, 2002: 10).

<sup>14</sup> Cilji naj bi bili natančni in merljivi ter naj bi imeli vse lastnosti dobrih ciljev (glej poglavje 3.3.).

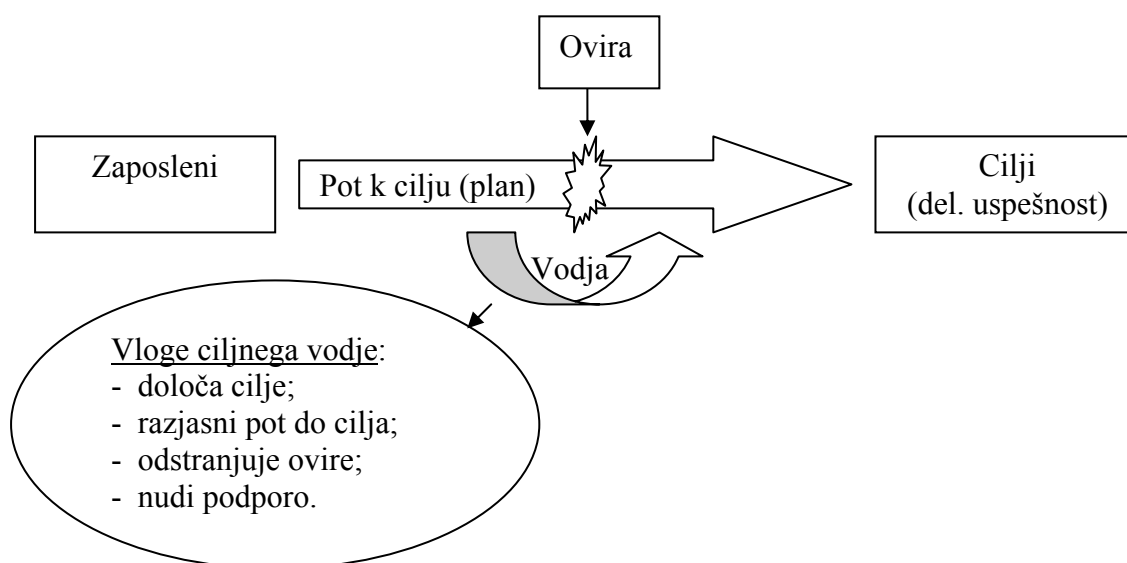


pa organizacija zahteva formalne, periodične preglede napredka, npr. na en mesec, tri mesece, pol leta itd.

Za uspešnost pri doseganju ciljev je pomembno, da se zaposleni z nadrejenim pogovarjajo o problemih ali ovirah (če se ti pojavijo) pri doseganju ciljev in da nadrejeni svetuje, pomaga zaposlenemu ter da skušata te probleme skupaj rešiti. Če se plan izkaže za neuspešnega, se ga lahko kasneje tudi spremeni, bistveno je namreč doseganje ciljev.

Vlogo vodje pri vodenju s cilji nazorno prikaže slika 3.2. (iz Teorije o določanju poti in ciljev).

Slika 3.2.: Vloga ciljnega vodje



Vir: Northouse (2001: 124)

Vloga vodje iz zgornjega modela me spominja na nekakšno mentorsko vlogo vodje: zaposlenega naj bi podpiral pri avtonomnem delovanju, v primeru problemov pa naj prevzame vlogo svetovalca in pomočnika.

#### 4. korak: Ocenitev doseženih ciljev in nagrajevanje

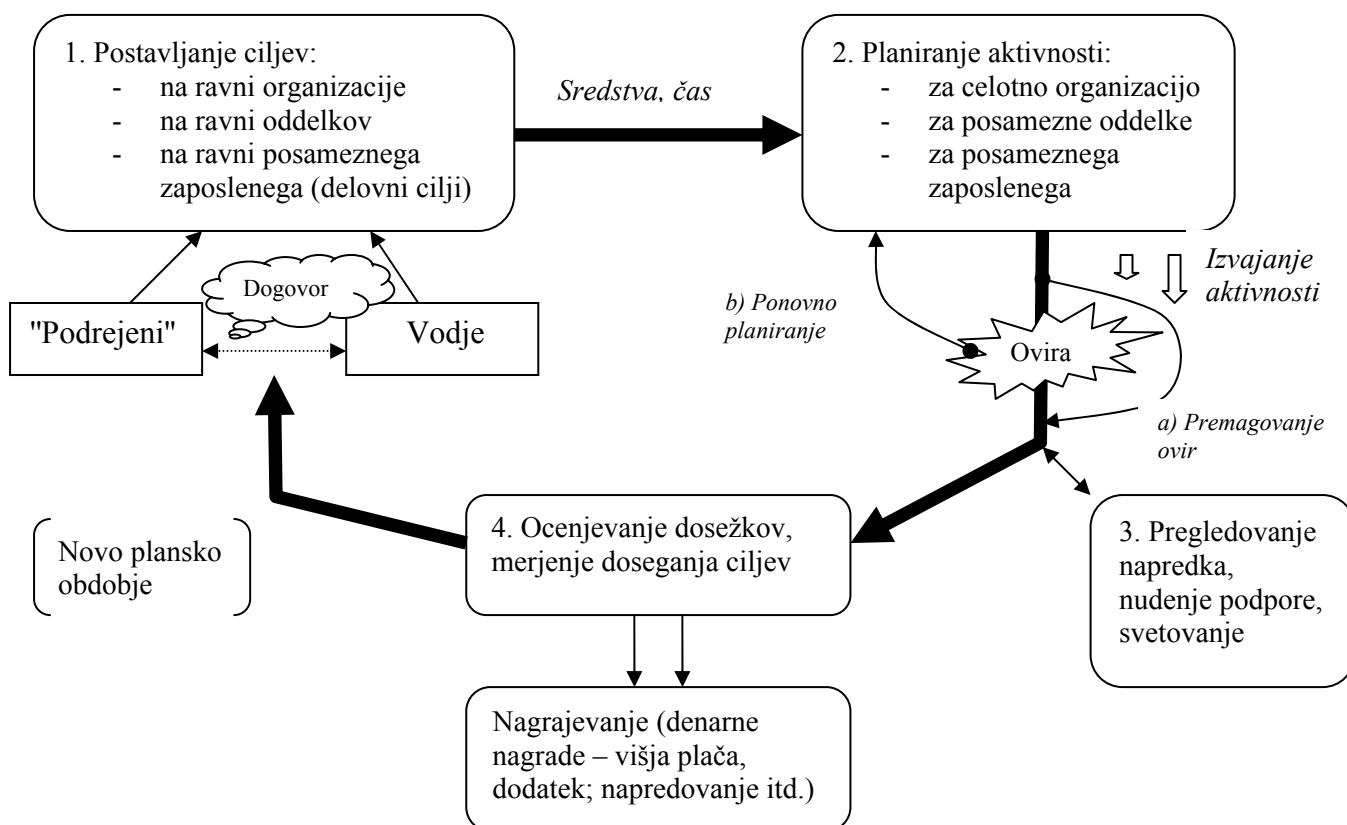
Ker so cilji v naprej zamišljeni zaželeni rezultati, jih lahko organizacija oziroma posamezni zaposleni doseže ali pa ne. Zato je zadnji korak pri vodenju s cilji ocena dosežka ciljev: oceni se, ali so bili cilji posameznega zaposlenega in cilji posameznih oddelkov doseženi ali ne. Ponavadi prihaja med postavljenimi cilji in doseženimi rezultati do manjših ali večjih razlik. Če so razlike majhne in odmik od planiranega še ostaja v primernem okviru, to še nujno ne pomeni, da cilj ni bil dosežen. Manjša odstopanja so torej dopuščena. Kadar so cilji namreč kvantitativno določeni, bi namreč nepriznavanje dosežka zaposlenemu zaradi manjšega

odstopanja, po mojem mnenju imelo de-motivacijski učinek nanj v naslednjem planskem obdobju. Doseženi delovni cilj je podlaga za nagrado posameznega zaposlenega.<sup>15</sup>

Na koncu, ko se en cikel doseganja ciljev konča, se že prične nov cikel: določi se nove cilje za organizacijo, posamezne oddelke in delovne cilje za zaposlene za naslednje obdobje in prične se nov cikel vodenja s cilji.

Cikel vodenja s cilji lahko na podlagi povedanega povzamemo v sliki 3.3.

Slika 3.3.: Cikel vodenja s cilji



Proces vodenja s cilji na tak način prispeva k delovni uspešnosti zaposlenih in k temu, da so vsi zaposleni ciljno usmerjeni in delujejo v skladu z organizacijskimi cilji, kar pa posledično pripomore k učinkovitosti in uspešnosti celotne organizacije. Korist od takega načina vodenja imajo tudi zaposleni, saj ti lahko svoj delovni napor usmerjajo k jasnim ciljem ter dobijo povratno informacijo o tem, kako njihov trud prispeva k organizacijski uspešnosti.

Poleg teorije o vodenju s cilji, se v literaturi pojavljajo še nekateri drugi teoretski koncepti, ki uporabljajo ciljno vodenje. V nadaljevanju bom te koncepte na kratko predstavila.

<sup>15</sup> Kot tak, je zato sistem ciljnega vodenja tesno povezan s sistemom nagrajevanja v organizaciji. Nagrada predstavlja še dodaten motivacijski dejavnik za zaposlene pri prizadevanju za doseganje ciljev.

### 3.4.2 Upravljanje delovne performanse

Poleg vodenja s cilji je pristop upravljanja delovne performanse (*performance management*) eden izmed pomembnejših pristopov, ki uporablja ciljno vodenje; pristopa sta si sorodna, saj ima upravljanje delovne performanse zasnovo prav v idejah ciljnega vodenja.

Upravljanje delovne performanse je pristop vodenja, pri katerem gre za upravljanje in vodenje človeških aktivnosti v organizaciji preko merjenja uspešnosti izvršitve (delovnih) aktivnosti in doseganja zastavljenih ciljev z namenom, da bi se povečala njihova delovna uspešnost in pripadnost organizaciji. Namen tega pristopa je tudi motiviranje zaposlenih, da bi dosegli svoj maksimalni potencial. Kot pri ciljnem vodenju, gre pravzaprav za doseganje želenih rezultatov posameznikov, skupin in celotne organizacije na podlagi razumevanja in vodenja delovnih aktivnosti skozi dogovorjen sistem planiranih ciljev in standardov (Armstrong, 1991: 397).

Proces vodenja zaposlenih pri tem pristopu je podoben kot pri ciljnem vodenju. Najprej se določi splošne organizacijske cilje, te pa se nato naprej razdela tako, da ima vsak cilj svoj pod-cilj in tako so cilji razporejeni navzdol po organizacijski strukturi vse od najvišjega vodstva pa do posameznega zaposlenega. Nato se določi plan aktivnosti in obdobje realizacije ciljev. Upravljanje izvajanja delovnih aktivnosti pa naj se odvija skozi vse plansko obdobje. Summersova (2005: 21) govori o neprestano odvijajočem se upravljanju performanse ("*an ongoing management of performance*"), kar pomeni, da naj vodje neprestano sodelujejo z zaposlenimi in jih vodijo pri izvajanju delovnih nalog.

Kot sem že omenila, ima ta pristop osnovo v ciljnem vodenju, vendar pa je prvi nekoliko širši, obsežnejši in mehkejši pristop. Upravljanje delovne performanse se namreč ne nanaša zgolj na doseganje delovnih rezultatov oziroma zgolj na output, ki naj bi ga zaposleni dosegel, ampak se nanaša na širši krog aktivnosti, katere naj zaposleni zasleduje na svojem delovnem mestu. Uspešnost izvrševanja aktivnosti na delovnem mestu se lahko meri preko naslednjih dejavnikov (Armstrong, 1991: 401, 402):

- Doseganje ciljev: uspešnost izvajanja delovnih aktivnosti se meri z uspešnostjo doseganja zastavljenih ciljev, ki se nanašajo na izvršitev neke delovne naloge v določenem času.
- Opazovanje osrednjih organizacijskih vrednot: izvrševanje delovnih aktivnosti se ne nanaša zgolj na doseganje delovnih ciljev, temveč naj bi le to potekalo v skladu z vrednotami družbe. Meri se torej tudi vedenje zaposlenih in skladnost njihovega

vedenja z organizacijskimi vrednotami. Merjenje vrednot pri zaposlenih organizacije uvajajo iz različnih razlogov: z namenom, da bi izboljšali občutek skupinske pripadnosti in delo zaposlenih, z namenom sprememb v organizacijski kulturi itd.

- Merjenje osebnih lastnosti zaposlenih, kot npr. so inovativnost, prilagodljivost, samoiniciativnost in iznajdljivost.
- Ugotavljanje potencialnih kadrov in določanje razvojnih ciljev za te kadre.

Upravljanje delovne performanse je torej bolj razvojno usmerjeno, saj poleg določanja delovnih ciljev predvideva tudi ugotavljanje razvojnih potreb posameznika in daje velik pomen vključitvi, aktivnosti in samo-usmerjanju zaposlenih, kar omogoča njihov osebni in strokovni razvoj.

Vodje torej usmerjajo zaposlene in njihovo performanso. Vendar pa performansa zajema dva vidika (Summers, 2005: 19): po eni strani se performansa nanaša na to, kaj naj bi zaposleni izvedel (kateri so želeni cilji), po drugi strani pa na to, kako naj to izvede, s kakšnimi vedenji in s katerimi znanji. Vodja naj bi določal prvi vidik performanse, torej to, kaj naj zaposleni doseže, drugi vidik pa naj bi bil prepuščen zaposlenemu samemu in njegovim kompetencam.

Vloga vodje pri upravljanju delovne performanse je torej podobno kot pri ciljnem vodenju mentorska, poleg tega pa še razvojna, saj zaposlenega podpira pri samostojnem delovanju in podpira njegov osebni, delovni in strokovni razvoj. Mentorstvo, svetovanje in karierni razvoj so sestavina odnosa med zaposlenim in vodjo v tem procesu, olajšano pa je tudi odkrivanje izobraževalnih potreb ter na podlagi tega izvajanje usposabljanja in izobraževanja zaposlenega (Winfield in ostali, 2004: 134).

### **3.4.3. Teorija o določanju ciljev**

Lockova in Lathamova (Locke, Latham, 1990) teorija o postavljanju ciljev (*Goal Setting Theory*) spada med procesne motivacijske teorije.<sup>16</sup> Ugotavljala sta, da je delovna uspešnost posameznikov večja, če si ti zastavijo določene cilje, ki jih skušajo doseči. Po tej teoriji določanje ciljev povečuje motivacijo in delovno uspešnost zaposlenih, pri čemer morajo biti cilji dogovorjeni in sprejeti s strani podrejenih, hkrati pa podrejeni dobivajo povratno informacijo s strani nadrejenih o uspešnosti doseganja ciljev.

---

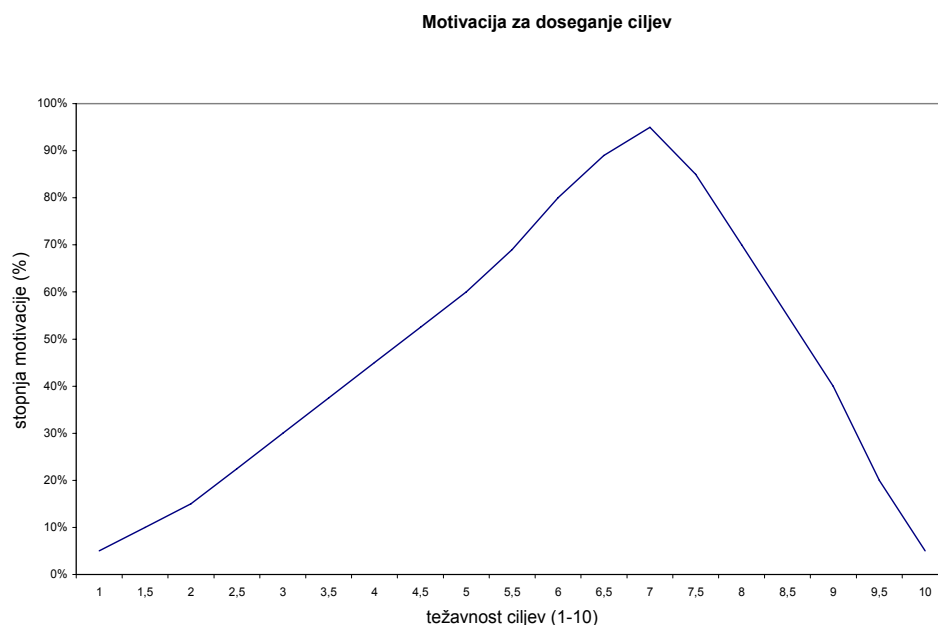
<sup>16</sup> Procesne motivacijske teorije pojasnjujejo, da posamezniki izbirajo določene oblike vedenja z namenom zadovoljevanja svojih potreb. Poleg teorije o postavljanju ciljev spadata v to skupino še teorija pričakovanj in teorija pravičnosti.

Kako pa določanje ciljev vpliva na motiviranost zaposlenih? Prvič, specifični in jasni cilji posamezniku omogočajo lažje usmerjanje svojega truda in energije ter organiziranje v smeri doseganja le teh. Drugič, posameznik se počuti pomemben člen v organizaciji pri doseganju organizacijskih ciljev in lažje se poistoveti z organizacijo (Daft, 2005: 708).

Locke in Latham (1990) govorita o uporabi SMART<sup>17</sup> ciljev, torej morajo biti cilji specifični, merljivi, dosegljivi, realni in časovno omejeni. Pomembno pa je tudi, da so cilji malo "zategnjeni", torej težje dosegljivi (a še vedno realni in dosegljivi): po njunem mnenju so težje dosegljivi cilji boljši motivacijski dejavnik od lažje dosegljivih.

Predvidevam pa, da vpliv dosegljivosti oziroma težavnosti ciljev na motivacijo zaposlenih ni več pozitiven pri visoki stopnji težavnosti postavljenih ciljev. Zakaj? Cilji, ki so lahko dosegljivi z minimalnim vloženim naporom, za zaposlene ne predstavljajo večjega izziva in jih ne motivirajo k vlaganju napora vanje, zato ima večja težavnost in težja dosegljivost ciljev motivacijski učinek na zaposlene, a le do določene meje. Menim namreč, da pri visoki težavnosti ciljev, ko so cilji pretežki in od zaposlenih zahtevajo visoko stopnjo vloženega napora (večjo od tistega, ki so ga pripravljene vložiti v delo), deluje težavnost oz. že skoraj nedosegljivost zastavljenih ciljev de-motivacijsko. Svoje razmišljanje nazorno prikazujem v grafu 3.1.

Graf 3.1.: Krivulja vpliva težavnosti ciljev na stopnjo motivacije za doseganje ciljev



<sup>17</sup> SMART cilji: *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-based*.

Na abscisni osi so nanesene vrednosti težavnosti zastavljenih ciljev, težavnost sem označila z vrednostmi od 1 do 10, pri čemer je 1 najnižja, 10 pa najvišja stopnja težavnosti. Na ordinati pa je nanesena stopnja motivacije, ki sem jo izrazila v odstotkih, pri čemer od 0% do 40% motivacija predstavlja nizko raven, od 40% do 70% srednjo raven in od 70% do 100% visoko raven motiviranosti zaposlenih.<sup>18</sup>

Kot vidimo iz grafa, je motivacija najnižja pri najnižji in najvišji vrednosti težavnosti ciljev. Motivacija na začetku počasi sorazmerno narašča skladno z naraščanjem težavnosti zastavljenih ciljev, a le do določene točke. Stopnja motivacije doseže najvišjo raven, ko so cilji rahlo težje zastavljeni od normalne težavnosti, nato pa začne pri zelo visoki težavnosti ciljev stopnja motivacije strmo upadati.

Iz grafa 3.1. vidimo, da je asimetričen v desno: motivacija namreč ni najvišja pri srednji vrednosti težavnosti (torej 5), temveč je motivacija najvišja pri težavnosti cilja, ki je nekoliko višja od srednje težavnosti (predpostavka, da težja dostopnost ciljev zaposlene bolj motivira).

#### **3.4.4. John Adair: Funkcijsko vodenje**

Angleški raziskovalec vodenja v organizacijah John Adair (glej Adair, 1998) je ugotavljal, kakšno vodstvo je v podjetjih najbolj funkcionalno in uspešno. Prišel je do zaključka, da je uspešno vodenje možno z določanjem ciljev in nalog zaposlenim, ključnega pomena pa je pri tem delo v skupinah – torej gre za določanje delovnih ciljev skupinam.

Uspešni vodja pa se mora po njegovem zavedati pomena treh vrst potreb pri izvajanju delovnih nalog: potreb delovnih nalog, potreb zaposlenih in potreb delovne skupine. Uspešni vodja zna učinkovito voditi in medsebojno usklajevati te tri vrste potreb (Winfield, 2004: 109).

Ena izmed pomembnejših funkcij vodenja (poleg ostalih, ki pa na tej točki nimajo večjega pomena) je potemtakem seznanitev posameznikov v delovni skupini z delovno nalogo, njenimi cilji in njenimi potrebami ter v skladu s tem planirati delovne aktivnosti.

---

<sup>18</sup> Stopnjo motivacije zaposlenih bi merila z njihovo zagnanostjo in trudom pri delu ter z pozornostjo, ki jo posvečajo svojemu delu.

### **3.4.5. Teorija o poti in ciljih**

Gre za teorijo o vodenju (*Path-goal Theory*), ki ugotavlja, kako povečati delovno uspešnost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo preko motiviranja le teh za doseganje delovnih ciljev. Avtorja te teorije sta House in Dessler (1974).

Po tej teoriji vodje usmerjajo zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev in jih vodijo na poti do doseganja teh ciljev. Kakšna pa bo končna delovna uspešnost oziroma uspešnost doseganja ciljev, je odvisno od medsebojnega vpliva treh dejavnikov: od stila vodenja oziroma vedenja vodij, značilnosti podrejenih oziroma od njihove reakcije na stil vodenja in od značilnosti delovnih nalog (Northouse, 2001: 123-144).

### **3.5. Sistem nagrajevanja in plača, vezana na sistem ciljnega vodenja**

Sistem ciljnega vodenja je tesno povezan s sistemoma ocenjevanja delovne uspešnosti in nagrajevanja. Ocenjevanje delovne uspešnosti v takem sistemu pravzaprav pomeni ocenjevanje oziroma merjenje uspešnosti doseganja zastavljenih delovnih ciljev za posameznega zaposlenega. Ali je zaposleni dosegel delovne cilje in v kakšni meri mu je to uspelo, torej predstavlja stopnjo njegove delovne uspešnosti.

Na osnovi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti kot sicer v vseh oblikah organiziranja delovnega procesa pa temelji sistem nagrajevanja. Zato je pomembno, da so sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti naravnani tako, da omogočajo učinkovito in pravično nagrajevanje zaposlenih na podlagi njihove dejanske delovne uspešnosti. V zvezi s tem lahko v literaturi zasledimo nekatere pogoje, ki so potrebni za uspešno povezovanje sistema plač z delovno uspešnostjo zaposlenih. Zupanova (2002: 314) poudarja, da mora biti ugotavljanje uspešnosti tesno povezano s poslovno strategijo in kulturo podjetja, iz katerih izhajajo sama merila za ocenjevanje uspešnosti. Poudarja pa tudi, da je treba izoblikovati jasno strategijo povezovanja plač z uspešnostjo: standardi uspešnosti naj bodo jasno opredeljeni in razumljivi zaposlenim ter prav tako tudi vedenja, ki vodijo do uresničitve teh standardov; pomembno pa je tudi povratno obveščanje zaposlenih o rezultatih njihovega dela in o dosežkih. Kot Zupanova (ibid.) podobno tudi Winfield (2004: 134) predpostavlja, da je za uspešno delovanje sistema ocenjevanja delovne uspešnosti zelo primerna uporaba ciljnega vodenja, pri čemer naj bodo cilji v organizaciji razporejeni od vrha navzdol do posameznega zaposlenega, ti cilji pa naj bodo podlaga za ugotavljanje uspešnosti.

V sistemih vodenja s cilji je navadno vpeljan sistem plač, ki je vezan na delovno uspešnost oziroma uspešnost doseganja zastavljenih ciljev. Plača, vezana na delovno uspešnost (*Performance-Related Pay*) predstavlja finančno nagrajevanje, ki je vezano na delovno uspešnost posameznika, skupine ali celotne korporacije oziroma na kombinacijo teh treh (Armstrong, 1991: 570). Lipičnik (1998) govori o nagrajevanju za delovno uspešnost, ki je del plačilnega sistema, s katerim skuša delodajalec nagraditi rezultat dela. Gre torej za uvedbo variabilnega načina plačevanja zaposlenih, ki v zadnjem času vse bolj zamenjuje fiksne sisteme plač. Variabilni delež plače se navadno lahko nanaša na naslednje oblike razdeljevanja dobička med zaposlene: programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov, nagrade za dosežene poslovne cilje in udeležba v dobičku (Zupan, 2002: 311). V sistemih ciljnega vodenja se uporablja praksa nagrajevanja za doseganje poslovnih ciljev. Določi se cilje organizacije oziroma organizacijskih enot, na katere lahko zaposleni vplivajo s svojim delom, posameznim ciljem pa se lahko pripiše tudi različne uteži oziroma ponderje. Osnova za izračun variabilnega dela plače pa je v takem sistemu primerjava dosežkov glede na načrtovane cilje.

Pri uvajanju plače, vezane na uspešnost doseganja zastavljenih ciljev v sistemih vodenja s cilji, gre za zasledovanje različnih interesov organizacije (Armstrong, 1991: 570, 571; Lipičnik, 2002: 489). Primarno gre za usmerjanje zaposlenih k želenim ciljem organizacije in za širitev sporočila o pričakovani uspešnosti med zaposlene. Gre tudi za poizkus povečevanja motiviranosti zaposlenih in povečevanja njihove pripadnosti organizaciji. Z nagrajevanjem doseganja zastavljenih ciljev lahko organizacija tudi krepí obstoječo organizacijsko kulturo in vrednote ali stremi k spremembi kulture in osrednjih vrednot. Seveda pa lahko tu obstaja tudi ekonomski motiv, ki je vezan na stroškovno učinkovitost: gre za fleksibilnost plač glede na učinkovitost organizacije.

Seveda pa poleg plače lahko podjetje nagradi delovno uspešnost zaposlenih tudi z drugimi oblikami materialnega nagrajevanja, kot so razna poslovna darila, pomembne pa so tudi nematerialne nagrade, s katerimi podjetje pokaže zaposlenim, da ceni njihovo delo. Hellriegel, Jackson in Slocum (1999: 191) govorijo o finančnih nagradah oz. ekstrinzičnih (sem spadajo fiksna plača, razni bonusi in variabilna plača) ter o nefinančnih oblikah nagrajevanja oz. o intrinzičnih nagradah (kot so priznanja, pohvale in osebni razvoj). Kot ugotavlja Ilič (2004: 197), zgolj finančno nagrajevanje ni zadostno oziroma ima omejen domet pri motivaciji zaposlenih, pač pa optimalen sistem nagrajevanja za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih temelji prav na kombiniranju finančnih in nefinančnih nagrad.



### 3.6. Prednosti in slabosti ciljnega vodenja

Vpeljava ciljnega vodenja prinaša torej številne prednosti organizaciji in zaposlenim, lahko pa se pojavljajo tudi določeni problemi. Tu navajam nekatere prednosti in slabosti ciljnega vodenja, ki jih je možno zaslediti v literaturi (Daft, 2005; Summers, 2005; Svetlik, 2002).

Prednosti ciljnega vodenja so predvsem naslednje:

- Cilji usmerjajo vedenje in pozornost vseh zaposlenih k skupnim ciljem, napor vseh menedžerjev in zaposlenih v organizaciji je usmerjen k "delanju tistega, kar je prav" (Summers, 2005: 21). Cilji vseh zaposlenih so usklajeni z organizacijskimi cilji.
- Celotno vodstvo učinkovito načrtuje delovne aktivnosti in na podlagi postavljanja ciljev tudi lažje nadzira njihov potek.
- Sodelovanje pri postavljanju ciljev in pogosti sestanki pri izvajanju delovnih nalog med nadrejenimi in zaposlenimi izboljšujejo delovne odnose in prispevajo k pravočasnemu odkrivanju in razreševanju težav.
- Delovna uspešnost se lažje preverja in izboljšuje na vseh ravneh organizacije.
- Ciljno vodenje povečuje motiviranost zaposlenih in njihovo pripadnost k organizaciji.
- Pomaga pri razvoju kadrov, saj so cilji lažje doseženi ob permanentnem izpopolnjevanju zaposlenih.

Včasih pa se pri uvajanju ciljnega vodenja lahko pojavijo nekateri problemi:

- Neprestane spremembe v okolju in posledično neprestano spreminjanje ciljev lahko preprečijo uspešnost planiranja in obstanek ciljnega vodenja.
- Obstaja nevarnost, da zaposleni posvečajo preveč pozornosti zgolj svojemu delovnemu cilju in posledično operativni cilji spodrinejo pomen skupnih ciljev.
- Če med zaposlenimi ni sodelovanja in dobrih odnosov, ciljno vodenje težko preživi.
- Ciljno vodenje ne more uspjeti niti v organizacijah, kjer ne podpirajo participacije zaposlenih pri postavljanju ciljev, saj zaposleni niso motivirani za doseganje ciljev.
- Zaradi lažje formulacije in merljivosti kvantitativnih ciljev se ti bolj pogosto uporabljajo kot kvalitativni, zato se pojavljajo problemi, ko za nekatera delovna mesta ni mogoče formulirati ciljev količinsko, kvalitativne cilje pa je težko meriti.
- Nejasnost in nemerljivost ciljev, poraba časa za določanje ciljev in njihovo preverjanje ter nestrinjanje pri določanju ciljev med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Poleg navedenih, po moji oceni obstajajo še druge prednosti in slabosti ciljnega vodenja, ki jih tu nisem omenila. Na koncu naloge bom v sklepnih ugotovitvah, po pregledu teorije in po empirični raziskavi v podjetju

## 4. Ciljno vodenje kot sredstvo razvoja kadrov

### 4.1. Ciljno vodenje in premiki v organizacijski strukturi

Z uvedbo ciljnega vodenja pride do nekaterih premikov v organizacijski strukturi in hierarhiji, ki pomembno vplivajo na delovni proces v organizaciji.

En premik je vezan na oddelek upravljanja s človeškimi viri. Ta si v sodobni organizaciji po eni strani pridobiva vse večji pomen in se kot dejavnost integrira v sam strateški vrh organizacij in poslovnih odločitev, po drugi strani pa velik del nalog oddelka za upravljanje s človeškimi viri prehaja na neposredne vodje v organizaciji, ki kot taki postajajo soizvajalci kadrovske postopkov (Mesner Andolšek, 2004: 36-37).

V sistemu ciljnega vodenja neposredni vodje določajo delovne cilje za svoje podrejene. Določanje ciljev seveda poteka na podlagi skupnega dogovarjanja med zaposlenim in njegovim neposrednim vodjo, pri čemer naj bi vodja ugotavljal zmožnosti, sposobnosti in potrebe zaposlenega ter na podlagi tega določal delovne cilje.<sup>20</sup> Zaradi tega neposredni vodje z uvedbo ciljnega vodenja postajajo odgovorni za razvoj zaposlenih in na tak način prevzemajo del pristojnosti dejavnosti upravljanja s človeškimi viri. Niso več zgolj menedžerji, ampak postajajo tudi kadrovske menedžerji. V takem sistemu proces razvoja kadrov pravzaprav prehaja skozi celotno organizacijsko strukturo, saj je vsak neposredni vodja odgovoren za razvoj svojega "podrejenega", vse do najnižje organizacijske ravni.

O prenosu funkcije upravljanja s človeškimi viri na neposredne vodje v organizacijah sta govorila Brewster in Larsen (1992), ki sta ta prenos poimenovala devolucija: devolucijo sta definirala kot *"stopnjo, do katere prakse upravljanja s človeškimi viri vključujejo neposredne vodje in dajejo odgovornost njim in ne strokovnjakom za upravljanje s človeškimi viri"*.

Oddelek za upravljanje s človeškimi viri torej izgubi del svojih pristojnosti za razvoj zaposlenih v organizaciji in pojavlja se vprašanje, ali je to upravičeno ter ali so neposredni vodje zadostno usposobljeni za opravljanje kadrovske naloge. Prav zato gre v procesu devolucije za odgovornost obeh strani – strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri in neposrednih vodij. Vodje izvajajo proces razvoja kadrov, strokovnjaki pa jih usmerjajo, jim

---

skušala še sama opredeliti nekatere prednosti in slabosti te oblike vodenja, predvsem v relaciji s konceptom razvoja kadrov.

<sup>20</sup> Vodja zaposlenega spremlja in ugotavlja njegove razvojne potrebe ter ga usmerja na ustrezna usposabljanja ali izobraževanja; z določanjem nagrad usmerja tudi njegovo vedenje in ga motivira k večji delovni uspešnosti; skupaj z zaposlenim lahko tudi planirata karierno pot in določata karierne cilje za zaposlenega itd.

svetujejo in jih nadzorujejo ter ohranjajo svojo strateško vlogo pri uresničevanju strategij preko dejavnosti kadrovanja (Mesner Andolšek, 2004: 40-41).

Ker vodje dobijo nove pristojnosti v zvezi z razvojem neposredno podrejenih, menim, da se pojavljajo potrebe za usposabljanje neposrednih vodij za samo ciljno vodenje zaposlenih, kar zahteva tudi usposabljanja za usmerjanje in razvoj kadrov.

Še en premik se zgodi v organizacijski hierarhiji in se nanaša na vse zaposlene v organizacijah. Sistem ciljnega vodenja je eden izmed sistemov participativnega menedžmenta, pri katerem zaposleni sodelujejo pri določanju ciljev organizacije in lahko dejansko s svojim delom prispevajo k uresničevanju le teh (Cuming, 1994: 182). Sodelovanje zaposlenih v odločanju privede do decentralizacije sistema odločanja in organizacijske strukture nasploh, vzporedno s tem procesom pa se odvija tudi proces opolnomočenja zaposlenih. Zaposleni pridobijo več odgovornosti in pristojnosti, tudi v odnosu do strateških ciljev organizacije.

## **4.2. Vpliv vpeljave sistema ciljnega vodenja na razvoj kadrov v organizaciji**

Namen tega poglavja je poskus potrditve odnosa med spremenljivkama ciljnega vodenja in razvoja kadrov, kot opredeljenega na začetku naloge. Vpliv ciljnega vodenja na razvoj kadrov bom na tej točki dokazovala na podlagi obravnavane tematike v literaturi in obstoječih teorij o ciljnem vodenju ter razvoju kadrov.

### **4.2.1. Participacija in opolnomočenje zaposlenih**

Sodelovanje vseh zaposlenih pri postavljanju delovnih ciljev je ena izmed bistvenih značilnosti ciljnega vodenja, zatorej gre pri ciljnem vodenju za eno izmed oblik participativnega menedžmenta, pri katerem zaposleni sodelujejo pri odločanju v organizaciji. Značilnost dobrih ciljev je med drugim namreč ta, da so cilji sprejeti na podlagi sodelovanja vodij in zaposlenih ter da jih posledično zaposleni priznavajo in sprejmejo za svoje. Empirično je namreč dokazano (Sagie, 2000: 73), da cilji, ki so sprejeti s participacijo zaposlenih, vodijo do večje delovne uspešnosti zaposlenih kot cilji, ki so enostransko določeni s strani vodij.

Participativno določanje ciljev oziroma participacija zaposlenih pri odločanju ima torej pozitiven učinek za zaposlene in njihovo produktivnost, za kar sta po Sagieu (2000: 217 - 229) bistvenega pomena dve vrsti dejavnikov: motivacijski in kognitivni dejavniki. Prvi vplivajo na večjo poistovetenost zaposlenih s cilji (več o tem v nadaljevanju), drugi pa na

večjo kakovost oziroma učinkovitost sprejetih odločitev oziroma ciljev. Cilji, ki so določeni na podlagi sodelovanja vseh zaposlenih, na podlagi izmenjave mnenj, predlogov in vprašanj ter temeljijo na različnih znanjih, izkustvih in vizijah, so namreč inovativnejši in vsestransko podkrepjeni z različnimi spoznanji ter imajo za zaposlene nek pomen in večjo vrednost. Ti cilji so kakovostnejši, zaposleni jih lažje razumejo in jim lažje sledijo.

Na tej točki lahko govorimo tudi o procesu opolnomočenja zaposlenih, ki se odvija vzporedno z večjo participacijo. Opolnomočenje zaposlenih se po Harleyu (1999: 43) nanaša na delegacijo odgovornosti in moči menedžerjev na zaposlene, avtonomijo delavcev oziroma delovnih skupin in na pretok informacij na vseh organizacijskih ravneh. Po Sagieu (2000: 85) pa je ključnega pomena pri opolnomočenju transparentnost informacij<sup>21</sup> oziroma širitev menedžerskih informacij med zaposlene: večja kot je transparentnost tudi pomembnih informacij v organizaciji (informacij, ki imajo vpliv na strateško poslovanje organizacije), višji bo namreč nivo opolnomočenja. Tudi drugi avtorji (Boselie, 2001; Wallace, 1995) dokazujejo, da je transparentnost informacij oziroma izmenjavanje informacij z zaposlenimi pozitivno povezano z zaupanjem v sprejete odločitve ter z zadovoljstvom pri delu, kar pa pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih organizaciji.

V sistemih ciljnega vodenja zaposleni sodelujejo pri določanju ciljev, kar predpostavlja, da naj bi vsi zaposleni imeli dostop do vseh informacij, ki imajo pomemben vpliv na poslovanje podjetja. Vendar pa se v realnosti pogosto dogaja, da podjetje skriva t.i. "*insiderske*" informacije pred zaposlenimi zaradi strahu pred razkritjem teh informacij pred zunanjo javnostjo oziroma konkurenti. Posledično lahko pride do "začaranega kroga" nezaupanja med zaposlenimi in nadrejenimi. Tedaj je opolnomočenje zaposlenih vprašljivo, vprašljivo pa je tudi, kako kakovostno lahko zaposleni sodelujejo pri določanju ciljev organizacije, če nimajo na razpolago relevantnih informacij.

Pri vključevanju vseh zaposlenih v sistem odločanja in določanje organizacijskih ciljev prihaja tudi do psihološkega učinka na zaposlene (Sagie, 2000: 20). S tem namreč vodilni izkazujejo spoštovanje in zaupanje do zaposlenih, obravnavajo jih kot inteligentne, kompetentne in cenjene osebnosti, kar ima pozitiven vpliv na samozavest zaposlenih. Posledično se bodo zaposleni bolj trudili in bodo bolj delovno uspešni, saj jih bosta motivirala občutek pomembnosti za organizacijo in zagnanost za skupne cilje.

---

<sup>21</sup> Pitts (2005: 8) v svojem članku navaja sedem dimenzij opolnomočenja zaposlenih: moč, odločanje, informacije, avtonomija, kreativnost, znanje in spretnosti ter odgovornost.

#### **4.2.2. Poistovetenje zaposlenih z organizacijskimi cilji**

S tem, ko zaposleni sodelujejo pri določanju ciljev, cilje tudi bolje razumejo in poznajo njihov namen. To pa vodi do tega, da zaposleni cilje sprejmejo za svoje in se z njimi lažje poistovetijo oziroma, jih lažje ponotranjijo. Participacija pri odločanju je namreč pozitivno povezana s pripadnostjo zaposlenih organizaciji (Wallace, 1995).

Sagie (2000: 19) govori o nekaterih motivacijskih dejavnikih, ki vplivajo na proces poistovetenja zaposlenih z delovnimi cilji v sistemu participativnega menedžmenta. Prvi motivacijski dejavnik se nanaša na občutek spoštovanja in pomembnosti, ki ga vodje zbujejo pri zaposlenih, ko jim dovolijo sodelovanje pri odločanju. Participacija zaposlenih pri določanju ciljev povečuje tudi jasnost vlog, nalog in ciljev posameznega zaposlenega, zaradi česar ta lažje pripiše pomen svojemu delu oziroma delovnemu cilju ter posledično lažje ponotranji tak cilj. Nadalje, sodelovanje v odločanju daje zaposlenemu občutek nadzora nad delovnim procesom samim, zaradi česar se bo ta lažje poistovetil z delovnim procesom samim in ciljem, ki ga pri tem zasleduje. Večje je tudi pričakovanje zaposlenega, da bo pri doseganju ciljev uspešen, četudi so delovni cilji težavni in težko dosegljivi, saj je sam sodeloval pri določanju ciljev in določanju sredstev ter poti, s katerimi bo te cilje dosegel. Verjetnost poistovetenja s cilji bo višja tudi, če obstaja visoka stopnja zaupanja v menedžment organizacije in v skupne odločitve.

#### **4.2.3. Karierni razvoj v sistemu ciljnega vodenja**

Kaj pravzaprav je kariera? V literaturi obstajajo številne definicije tega pojma, ki opisujejo razvoj kariere kot skupek del, ki jih posameznik opravlja in jih je opravljal v svojem življenju. Tu navajam Larsenovo in Ellehaveovo (2002: 104) definicijo, ki je nekoliko drugačna in se osredotoča predvsem na proces razvoja posameznika v kontekstu interakcije z organizacijo: *kariera označuje proces neprestanega razvoja posameznika, ki si skozi interakcijo z organizacijami, v katerih dela, in navezanostjo nanje ... pridobiva nove izkušnje in ustvarja nova znanja ter ustvarja plane za prihodnost. Za označevanje razvoja posameznikove kariere pa uporabljamo koncept razvoja kariere: "karierni razvoj je neprestano odvijajoč se proces planiranja osebnih in delovnih ciljev posameznika in usmerjena aktivnost proti doseganju teh, ..., karierni razvoj je rezultat posameznikovega osebnega kariernega planiranja in nudene pomoči ter podpore s strani organizacije, v kateri dela"* (Simonsen, 1997: 6-7).

Omeniti je treba, da za karierni razvoj ni ključnega pomena zgolj hierarhično napredovanje navzgor, temveč napredovanje v vseh smereh, tudi horizontalno - na nova delovna področja. Tradicionalno se je sicer karierni razvoj res pojmovalo kot hierarhično povzpenjanje po lestvi navzgor; karierni razvoj je bil namreč vezan na eno organizacijo, v kateri je posameznik delal vse življenje, njegov karierni razvoj pa je bil odvisen od sistemov napredovanja v tej organizaciji. Sčasoma, ko pa so organizacije postajale vse bolj fleksibilne in je tudi fleksibilnost zaposlovanja naraščala, so posamezniki spoznali, da ne morejo več računati na napredovanje zgolj znotraj ene organizacije, ampak da je ključnega pomena pridobivanje čim širšega kroga znanj in izkušenj na različnih področjih in njihova zaposljivost<sup>22</sup> ("*employability*"). Karierni razvoj je dobil nov pomen, saj zanj ni več pomembno zgolj hierarhično napredovanje v eni organizaciji, ampak tudi pridobivanje novih znanj in izkušenj v različnih organizacijah, na različnih področjih dela in celo v različnih poklicih. (McDonald & Hite, 2005: 419).

Za karierni razvoj zaposlenih sta navadno zainteresirani obe strani, tako organizacija kot posameznik, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Organizacija vlaga sredstva v razvoj kadrov in jih pri tem motivira ter usmerja k zadovoljevanju organizacijskih potreb in organizacijski rasti, hkrati pa je zaposlenim ponujena pomoč pri uresničevanju njihovih ambicij in izpopolnjevanju njihovega potenciala. Zato je pri kariernem razvoju bistvenega pomena usklajevanje organizacijskih ciljev in ciljev posameznika, ki omogočajo posamezniku da sledi svojim kariernim planom ter hkrati zasleduje cilje organizacije, v kateri dela (Lipičnik, 2002: 458, 459).

Proces t.i. kariernega menedžmenta poteka na podoben način kot proces določanja delovnih ciljev; najprej se določi karierne cilje, nato karierni plan, s katerim se bo skušalo doseči zastavljene cilje in na koncu sledi evalvacija ter predlogi za nadaljevanje (Armstrong, 1991: 471 – 492). Kot vidimo, je oba procesa, torej ciljno vodenje in karierni razvoj zelo enostavno uskladiti in združiti v en sam proces, pri katerem se skladno z določanjem ciljev izvaja tudi karierni menedžment. V sistemih ciljnega vodenja, ki so bolj usmerjeni k razvoju zaposlenih, navadno pri opredeljevanju delovnih ciljev upoštevajo tudi želje in interese zaposlenega ter

---

<sup>22</sup> Zaposljivost je "zbir zmožnosti, znanj in osebnostnih lastnosti, ki omogočijo diplomantom, da se zaposlijo in uspešno delajo v izbranih poklicih, kar je dobro zanje, za delovno silo, za skupnost in gospodarstvo" (Zaposljivost in bolonjski proces: Zaključki in priporočila bolonjskega seminarja, Bled 2004: 7).

skušajo te čim bolj uskladiti z njegovimi osebnimi in kariernimi cilji.<sup>23</sup> Na tak način v organizaciji zaposlenim omogočajo karierni razvoj.

#### **4.2.4. Avtonomija, spretnosti in inovativnost zaposlenih**

Na prvi pogled bi se zdelo, da določanje ciljev zaposlenim na eni strani in avtonomija zaposlenih na drugi strani nimata nič skupnega, saj bi lahko predpostavili, da postavljanje ciljev kot nekih omejitev posameznikom zatira njihovo avtonomijo. Vendar pa v sistemih ciljnega vodenja ni tako, kot skušam dokazati v tej nalogi. Kot poudarja Coeckelberh (2006: 237-260) v svojem članku, avtonomija ne pomeni popolne svobode, ampak ljudje pravzaprav potrebujejo neke omejitve, da bi lahko delovali avtonomno. Profesionalno avtonomijo pojmuje kot zmožnost oziroma sposobnost sprejemanja lastnih odločitev v okviru pravil, ki jih posameznik zazna kot dane, pomembno pa je, da je posameznik s temi pravili poistoveten, oziroma da jih sprejema za svoje. Na tej podlagi lahko torej zaključim, da določanje delovnih ciljev ne omejuje avtonomije zaposlenih, temveč jo, če so cilji dogovorjeni in sprejeti s strani zaposlenih, celo spodbuja.

Sistemi ciljnega vodenja so navadno organizirani tako, da se zaposlenemu določi delovne cilje, ki naj jih doseže, pot do ciljev pa si zaposleni oblikuje sam. Vloga vodij je bolj mentorska in podporna, kar predpostavlja visoko stopnjo avtonomije pri izvajanju delovnega procesa za zaposlene. Učinki večje stopnje avtonomije na zaposlene so lahko različni, odvisno od osebnosti in pričakovanj posameznega zaposlenega; več avtonomije pomeni tudi več odgovornosti za zaposlenega in tega se lahko zaposleni ustrašijo. Vendar pa empirične raziskave kažejo, da ima avtonomija ugoden učinek na produktivnost zaposlenih: Wallace (1995) je dokazoval, da je avtonomija pozitivno povezana z zadovoljstvom pri delu, kar po Guestu (2001) povečuje delovno produktivnost, Appelbaum in ostali (2000) pa so dokazovali, da je avtonomija pozitivno povezana tudi z zaupanjem v vodstvo in z notranjo motivacijo zaposlenih.

Večja motiviranost zaposlenih zaradi možnosti avtonomnega dela pa ne vpliva zgolj na večjo produktivnost posameznika, temveč tudi na njegovo osebno rast, razvoj. Avtonomija zahteva

---

<sup>23</sup> Ko zaposleni izraža svoje želje, ambicije in karierne cilje, ki jih želi doseči, lahko kadrovske vodje zabeležijo njihove potrebe in cilje ter ugotavljajo, s potrebami katerih delovnih mest se te najbolj ujemajo. Na podlagi tega nato kadre usmerjajo na delovna mesta, ki so najbolj perspektivna za uresničitev kariernih planov in ciljev samega delovnega mesta. Razporejanje po delovnih mestih je lahko vertikalno, ko gre za napredovanje, ali pa horizontalno, ko gre za premeščanje na nova delovna mesta. Pri tem drugo ni inferiorno prvemu, saj se lahko posameznik veliko nauči na novih delovnih mestih in s tem prispeva k lastnemu strokovnemu razvoju. (Management Development Review Bradford, 1997: 168).

od posameznika, da si ta pridobi določene spretnosti, da bo lahko samostojno in uspešno opravljal delo in delovne naloge. Do izraza pridejo predvsem kompetence posameznika, torej *"zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud, 1997 v Pezdirc, 2005: 7)"*. Zaposleni naj bi kompetentno uporabil pridobljena znanja ter izkušnje v praksi, pri reševanju konkretnih delovnih problemov, to pa dodatno krepi in bogati njegova znanja, spretnosti in izkušnje. V sistemu ciljnega vodenja so torej dani pogoji za razvoj kompetenc zaposlenih, možnost kompetentne uporabe znanj in timskega delovanja pa pozitivno vpliva na osebni in strokovni razvoj zaposlenega, saj to bogati njegovo bazo znanj in izkušenj. Visoka stopnja avtonomije zahteva od zaposlenih tudi to, da se pri izvajanju delovnih nalog in reševanju problemov, ki se pri tem pojavijo, obračajo na sodelavce ter da se naučijo sodelovanja in spretnosti skupinskega dela.

Menim pa, da imata avtonomija in kompetence pozitiven vpliv na inovativnost in samoiniciativnost posameznika. Zaposleni se namreč nauči samostojnega reševanja problemov, pridobi si delovne izkušnje in nauči se koristno uporabljati svoje znanje, vse to pa lahko vedno znova uporabi, ko se sreča z novimi delovnimi izzivi. Prav tako se povečata samozavest zaposlenega in zaupanje v svoje odločitve, kar pozitivno vpliva na sprejemanje novih delovnih nalog in uspešnost njihovega izvajanja.

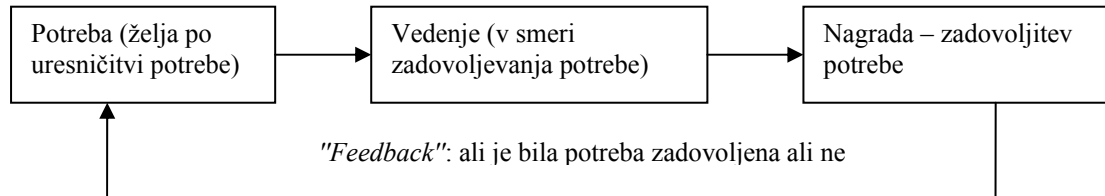
### **4.3. Motivacija v sistemu ciljnega vodenja kot sredstvo razvoja kadrov**

V prejšnjem poglavju sem torej pokazala, kaj se dogaja z zaposlenimi v sistemu ciljnega vodenja: kako le ta vpliva na njihov položaj v organizaciji, na poistovetenost, možnost kariernega razvoja, razvoja kompetenc itd. Kako pa vse to vpliva na njihov razvoj? Možnost in podpiranje kariernega razvoja ter razvoj kompetenc sta dejavnika, ki sama po sebi neposredno vplivata na osebni in delovni razvoj zaposlenih. Vpliv ostalih dimenzij na razvoj kadrov, ki jih proučujem v tej nalogi v zvezi s ciljnim vodenjem (npr. poistovetenje, avtonomija pri delu, opolnomočenje), pa lahko pojasnim z uporabo motivacijskih teorij.



Kaj torej je motivacija? V literaturi obstajajo različne definicije tega koncepta, vsi avtorji pa se strinjajo glede tega, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana (Lipičnik, 2002: 473). Enostavni model motivacije lahko prikažemo na sliki 4.1.

Slika 4.1.: Enostavni model motivacije



Vir: Daft (2005: 697).

Vsak posameznik ima neke osnovne potrebe, ki pri njem sprožijo določeno vedenje z namenom, da bi te potrebe zadovoljil. Temu vedenju pa sledi nagrada, ki je vezana na zadovoljitev potrebe. Ta model lahko prenesemo tudi v delovno organizacijo: motivacija zaposlenih je prav tako vezana na zadovoljevanje potreb, zato je naloga vodje, da v zaposlenemu zbudi določene potrebe in na tak način usmerja motivacijo zaposlenega, ki navadno vpliva na večjo produktivnost (Daft, 2005: 696) ter, kot predpostavljam v tej nalogi, tudi na razvoj zaposlenih.

Moj namen v tem poglavju je pokazati, da lahko vodja oziroma vodstvo organizacije v zaposlenih vzbudi potrebo po doseganju zastavljenih delovnih ciljev ter na tak način motivira zaposlene in jih usmerja k cilju. Kot sem že pokazala, je v sistemih ciljnega vodenja stopnja poistovetenja zaposlenih samo organizacijo in njenimi cilji visoka, zaradi česar zaposleni te cilje lažje ponotranjijo. Cilje bi lahko tu povezali s potrebami v motivacijskem modelu; če namreč zaposleni jemljejo organizacijske cilje za svoje, potem čutijo tudi potrebo po doseganju teh ciljev, ta potreba pa usmerja njihovo vedenje (jih motivira) k doseganju ciljev.<sup>24</sup> Gre torej za notranjo ali intrinzično motivacijo zaposlenih (Winfield in ostali, 2004: 119), saj zaposlene motivirajo notranji, osebni cilji in ne toliko zunanji ali ekstrinzični dejavniki, kot so denar in ugodnosti pri delu.<sup>25</sup>

V prejšnjih poglavjih sem pokazala tudi to, da je v sistemih ciljnega vodenja poleg poistovetenja visoka tudi stopnja opolnomočenja zaposlenih, kar prav tako vpliva na njihovo

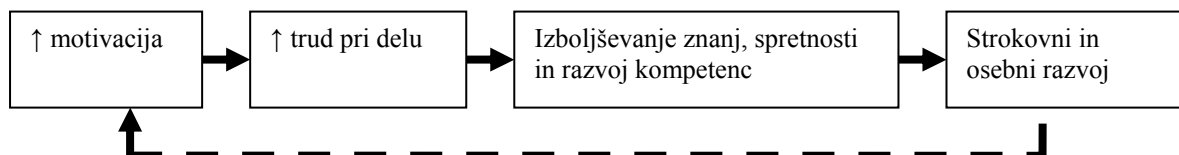
<sup>24</sup> Tudi Lockova motivacijska teorija o določanju ciljev (glej poglavje 3.4.3.) predpostavlja, da cilji, ki so sprejeti s strani vseh zaposlenih, povečujejo motivacijo zaposlenih za delo in doseganje skupnih ciljev.

<sup>25</sup> Naj omenim, da tu ne izključujem popolnoma vpliva zunanjih motivatorjev za delo, kot so denar, ugodnosti pri delu, potreba po preživetju itd. Privzemam, da notranji motivatorji prevladujejo nad zunanjimi.

motivacijo. Ena izmed motivacijskih teorij je teorija pričakovanj (t.i. Vroomova motivacijska teorija), ki predpostavlja, da posameznik usmerja svoje vedenje z namenom, da bi dosegel določene cilje, bistvenega pomena pri motivaciji za doseganje ciljev pa so slednji dejavniki; valenca oz. vrednost, ki jo ima cilj za posameznika, pripadnost zaposlenega k cilju in pa pričakovanje posameznika, da je cilj zmožen doseči (George in Jones, 1999). Motivacija je po tej teoriji posledica pričakovanja posameznika, da bo s trudom dosegel želeno visoko delovno uspešnost, ta uspešnost pa ga bo pripeljala do želenih rezultatov dela, ki so lahko vezani na sistem nagrajevanja. Bistvenega pomena je torej občutek posameznika, da je sposoben s svojim trudom doseči želene rezultate, pokazala pa sem, da v sistemu ciljnega vodenja zaposleni zaradi sodelovanja pri določanju ciljev navadno te cilje čutijo kot dosegljive, tudi če so visoko postavljeni. Za motivacijo je po tej teoriji pomembna tudi vrednost cilja, ki ga ima ta za zaposlenega. Če ima rezultat za zaposlenega veliko vrednost oz. ga zelo privlači, bo zanj tudi bolj motiviran. Zaradi visoke stopnje poistovetenja pa predpostavljam, da imajo delovni rezultati oziroma cilji v sistemu ciljnega vodenja za zaposlene veliko vrednost.

Na tej točki lahko torej sklepam, da so v sistemu ciljnega vodenja zaposleni visoko motivirani za uspešnost pri delu in doseganje zastavljenih ciljev, posledica tega pa je večja delovna uspešnost. To tezo ponazarjam v modelu na sliki 4.2.

Slika 4.2.: Vpliv motivacije na razvoj kadrov



Večja motiviranost pri delu vodi do tega, da se zaposleni pri delu bolj trudijo in zavzemajo za delovne dosežke. Kot sem namreč pokazala v prejšnjih poglavjih, specifični in jasni delovni cilji motivirajo zaposlene, še bolj pa če so ti cilji težje dosegljivi, zaradi česar se zaposleni pri delu tudi bolj trudijo. S tem, ko se zaposleni pri delu trudijo in neprestano izboljšujejo svojo uspešnost, na samem delovnem mestu obnavljajo in izpopolnjujejo svoja znanja, spretnosti ter krepijo svoje kompetence, k čemer pripomore tudi visoka stopnja avtonomije in samoiniciativnosti pri delu. Razvoj znanj, spretnosti in kompetenc vodi k razvoju posameznika na osebni in strokovni področju. Višja stopnja razvoja pa vpliva nazaj na večjo motiviranost kadrov, saj je znano (Appelbaum, 2000), da so bolj usposobljeni kadri tudi bolj motivirani.

#### 4.4. Izobraževanje in delovno usposabljanje v sistemu ciljnega vodenja

V hipotezah na začetku naloge sem predpostavila, da v sistemu ciljnega vodenja učinkovito delujeta sistema izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih. Preden potrdim to tezo na teoretski osnovi, želim prikazati, kako dejavnost izobraževanja (in delovnega usposabljanja) sploh poteka.

Za izvajanje izobraževanja v organizacijah je ključnega pomena ugotavljanje izobraževalnih potreb. Cikel izobraževanja je namreč sestavljen iz več zaporednih dejavnosti, ki si sledijo v naslednjem zaporedju (Možina, 2002; Hargreaves in Jarvis, 1998): najprej je potrebno raziskati in ugotoviti, kakšne so izobraževalne potrebe, zaradi katerih se bo izobraževanje sploh izvajalo; nato sledi določitev ciljev, ki jih želimo z izobraževanjem doseči, in načrtovanje procesa izobraževanja; temu sledi natančna organizacija in izvedba izobraževanja ter po koncu izobraževanja še evalvacija oz. ocenjevanje izvedbe in rezultatov izobraževanja.

Vsako izobraževanje se torej začne pri zaznavanju izobraževalnih potreb. Izobraževalne potrebe pa lahko ugotavljamo na različnih ravneh.<sup>26</sup> Potrebe, ki jih ima posamezni zaposleni po izobraževanju, so individualne in se lahko ugotavljajo ločeno od enega zaposlenega do drugega. Anderson (1994: 127) je izobraževalne potrebe zaposlenih definiral kot *"manjšo delovno učinkovitost, ki je posledica pomanjkanja znanja, spretnosti, tehnike (uporabe znanja in spretnosti), navad ali vrednotenij"*. Navadno te izobraževalne potrebe zaznavajo in ugotavljajo neposredni vodje zaposlenih, ko primerjajo dejansko strokovno usposobljenost delavca z zahtevami delovnega mesta, pomembna pa je tudi percepcija oz. ocena zaposlenega samega o njegovih potrebah in tudi opredelitev njegovih želja v zvezi z izobraževanjem. Izobraževalne potrebe posameznika se lahko namreč ugotavlja tudi v odnosu do njegovih karernih ciljev.

Sistemi ciljnega vodenja so zasnovani tako, da je v njih ugotavljanje izobraževalnih potreb zaposlenih lahko zelo učinkovito. S postavljanjem delovnih ciljev za posameznega zaposlenega lahko vodja ugotavlja, ali je zaposleni zadostno usposobljen za doseganje ciljev in ga po potrebi napoti na dodatna izobraževanja ali usposabljanja z namenom, da bi bil ta

---

<sup>26</sup> Izobraževalne potrebe se lahko pojavljajo na treh ravneh (Hargreaves in Jarvis, 1998: 93-95). Na makro ravni oz. na ravni organizacije, ko npr. organizacija planira izvajanje nekih dolgoročnejših strategij, uvaja nove tehnologije ali razvija nove oddelke itd. Možina (2002: 232) govori o globalnih izobraževalnih potrebah, ki izhajajo iz kadrovskega potreb organizacije, katerih ta ne more zadovoljiti zgolj z zaposlovanjem. Na nižji, mezo ravni se pojavljajo izobraževalne potrebe posameznih delovnih mest, ki so potrebe po znanjih in spretnostih, vezanih na izvajanje delovnih nalog na določenem delovnem mestu, na najnižji - mikro ravni pa se pojavljajo izobraževalne potrebe posameznih zaposlenih, ki jih Možina (ibid.) poimenuje za diferencirane izobraževalne potrebe, ki jih lahko zadovoljujemo z usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih.

bolj uspešen pri doseganju ciljev. Kot poudarjata Hargreaves in Jarvis (1998: 93) je za učinkovitost ugotavljanja izobraževalnih potreb pomembno, da pri tem sodeluje tudi zaposleni sam, kakor tudi splošno, neprestano sodelovanje ter komunikacija med zaposlenim in njegovim vodjo, saj na tak način vodja dobro spozna zaposlenega in njegove potrebe ali želje. Pri ciljnem vodenju pa je, kot sem pokazala v prejšnjih poglavjih, tako sodelovanje pri določanju ciljev in ugotavljanju zmožnosti doseganja ciljev predpostavljeno.

Učinkovita podlaga za izvajanje delovnih usposabljanj in izobraževanj je tudi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. V procesu ciljnega vodenja se delovno uspešnost zaposlenih ugotavlja med samim procesom doseganja ciljev, ko se občasno ugotavlja uspešnost zaposlenega pri doseganju ciljev ter na koncu vsakega ocenjevalnega obdobja, ko se ugotavlja, ali so bili cilji doseženi ali ne. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti gre torej pravzaprav za oceno doseganja zastavljenih ciljev.

Primarni razlog za ocenjevanje delovne uspešnosti je zagotovitev povratne informacije o izvajanju dela in o rezultatih dela (Možina in Jamšek, 2002: 261).<sup>27</sup> Ocenjevanje dosežkov pa prikaže tudi realno sliko o tem, kakšni so bili dejanski rezultati nasproti pričakovanim rezultatom dela in posledično tudi to, kakšni so dejansko znanje, spretnosti in kompetence zaposlenega nasproti pričakovanim (Pezdirč, 2005: 70). Na tej podlagi se oblikujejo razvojne strategije za posameznega zaposlenega oziroma programi usposabljanj in izobraževanj zanj. Kot tak ima sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pomemben vpliv na sistem razvoja kadrov v organizacijah.

Sestavni del sistema ugotavljanja in ocenjevanja delovnih dosežkov je navadno tudi sistem nagrajevanja zaposlenih. Z nagradami podjetje usmerja vedenje posameznikov k doseganju želenih ciljev: zaposleni se bodo namreč s cilji lažje poistovetili, če jim je za doseganje le teh ponujena nagrada (Lipičnik, 2002: 487).

Na tej točki lahko poglavje zaključim z ugotovitvijo, da sistem ciljnega vodenja podpira proces razvoja kadrov v organizacijah in sicer neposredno preko mehanizmov kot so spodbujanje razvoja kariere zaposlenih, podpiranje avtonomnega dela in razvoja kompetenc, učinkovito naravnanih sistemov izobraževanja in delovnega usposabljanja ter posredno preko procesov participacije zaposlenih, njihovega opolnomočenja in poistovetenja z organizacijo ter njenimi cilji. To bom skušala potrditi tudi v empiričnem delu naloge.

---

<sup>27</sup> Namen teh informacij pa je različen: menedžment poizkuša s temi informacijami usmerjati vedenje zaposlenih in jih motivirati k še boljšim delovnim dosežkom; sistem ocenjevanja dosežkov je podlaga za nagrajevanje in napredovanje zaposlenih; vodje svetujejo zaposlenim zaradi izboljševanja njihove delovne uspešnosti in lahko ugotavljajo možnosti za doseganje kariernih ciljev itd.

## 5. Študija primera: Intereuropa d.d.

### 5.1. Predstavitev družbe

Koncern Intereuropa deluje pod nazivom globalnega logističnega servisa. Glavna dejavnost je nudenje logističnih storitev: *"Koncern Intereuropa svojim kupcem ponuja različne logistične rešitve s področij kopenskega prometa, pomorskega in zračnega prometa, terminalskih in carinskih storitev. Ponuja tudi storitve pomorske agencije in mejne odprave"* (Intereuropa d.d.: [http://www.intereuropa.si/home\\_slo.htm](http://www.intereuropa.si/home_slo.htm)).

Začetki Intereurope segajo v leto 1947, takrat je nastala kot družba z omejeno odgovornostjo s temi zaposlenimi. Z leti se je večalo število zaposlenih in širil se je tudi obseg storitev, ki jih je podjetje opravljalo. Danes je Intereuropa kot delniška družba en izmed večjih slovenskih in tudi jugovzhodno-evropskih ponudnikov logističnih storitev. Svoje poslanstvo so opredelili kot *"optimalno pokrivanje potreb po logističnih storitvah v popolno zadovoljstvo kupca"*. Ima okoli 2500 zaposlenih in je kot taka ena izmed pomembnejših delodajalcev v obalni regiji. Ima široko poslovno mrežo, ki obsega slednje države: Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Srbija in Črna gora, Rusija, Francija, Avstrija, Ukrajina in Nemčija.

Intereuropa deluje v smeri zagotavljanja celovite kakovosti poslovanja, saj posluje v skladu s pridobljenimi standardi kakovosti certifikata ISO 9001: 2000 za izvajanje logističnih storitev. Posluje po veljavnih splošnih pogojih poslovanja mednarodnih špediterjev Slovenije. Je tudi članica mednarodnih špediterskih organizacij kot so: FIATA, IATA, FETA, FONASBA itd.

Podjetje je razvojno usmerjeno in si želi v prihodnosti dosegati intenzivno ter integrativno rast, najpomembnejši element razvoja v Intereuropi so prav zaposleni, zato je ključna kadrovska usmeritev v izpopolnjevanje in pridobivanje novih znanj s področja logistike.

#### 5.1.1. Strategija upravljanja s človeškimi viri v Intereuropi d.d.

Strategije upravljanja s človeškimi viri v Intereuropi pojmujejo kot strategije pridobivanja in ravnanja s človeškimi viri; to so strategije motiviranja, nagrajevanja in razvoja ključnih kadrov. Na strategijo upravljanja s človeškimi viri ima odločen vpliv poslovna strategija intenzivne in integrativne rasti Intereurope, ki jo bo ob drugem dosegala tudi z večanjem dodane vrednosti na zaposlenega.

Zavedajo se, da za to potrebujejo kompetentne kadre, ki imajo znanje, sposobnosti in veščine ter kadre, ki so motivirani – torej take, ki zmorejo in take, ki hočejo. Zaradi tega neprestano spremljajo in izpopolnjujejo sisteme pridobivanja in razvoja kadrov.

V Intereuropi na podlagi teoretskega modela, ki je omenjen v teoretskem delu naloge, razvrščajo svoje kadre v štiri skupine, glede na delovno uspešnost in razvojni potencial:

- Ključni kadri: so nadpovprečno uspešni posamezniki, ki so težko zamenljivi in imajo neposreden vpliv na dodano vrednost zaposlenega (vodje, strokovnjaki).
- Perspektivni kadri: so kadri s potencialom za razvoj v ključne strokovnjake in vodje.
- Kadri na rutinskih delih so kadri, ki so povprečno uspešni in imajo nizek potencial za razvoj.
- Ostali so podpovprečno uspešni in brez potenciala za razvoj.

Ključnega pomena so v Intereuropi seveda ključni in perspektivni kadri, za katere izvajajo razvojno naravnane programe in plane izobraževanja ter usposabljanja.

Za neuspešne delavce, brez razvojnega potenciala iščejo ustrezne ukrepe za aktiviranje ali deaktiviranje.

### **5.1.2. Sistem ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti**

V Intereuropi se že dolgo zavedajo, da vrhunski kadri niso strošek za podjetje, temveč njegov kapital. S tem prepričanjem gradijo svojo kadrovsko strategijo na pridobivanju in razvoju perspektivnih ter učinkovitih kadrov. Primarnega pomena jim je tudi zadovoljstvo zaposlenih, saj le to prispeva k njihovi delovni uspešnosti in končno k uspešnosti celotnega podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju pa skušajo dosegati z različnimi praksami, kot so nagrajevanje in motiviranje, z dobrimi delovnimi odnosi, s prijetnim delovnim okoljem in močno organizacijsko kulturo ter nenazadnje tudi z načinom vodenja sodelavcev.

Prav z načinom vodenja skušajo v Intereuropi vplivati na uspešnost zaposlenih in njihov razvoj. V letu 2002 so namreč vpeljali nov sistem nagrajevanja zaposlenih, ki temelji na ocenjevanju delovnih dosežkov zaposlenih. Vpeljali pa so tudi ciljno naravnani razvojni razgovor, ki v kombinaciji z ocenjevanjem delovnih dosežkov služi načrtovanju razvoja ključnih in perspektivnih kadrov. Več o tem v nadaljevanju.

Naj na kratko omenim, zakaj so pravzaprav v Intereuropi vpeljali ta nov sistem. V letu 2000 so v podjetju opravili raziskavo, iz katere so ugotovili, da je bila takratna kultura družbe usmerjena v kulturo trga (konkurenčnost, bitka za večji tržni delež itd.) in hierarhije (stroga

pravila, toga hierarhična organiziranost, visoka kontrola procesov itd.), želeli pa so si preusmeritev na želeno kulturo klana (orientiranost na ljudi in njihove potrebe, razvoj zaposlenih itd.) in adhokracije (orientiranost na novosti, inovacije, napredek itd.). Želena je torej mehkejša organizacijska kultura in bolj elastična struktura.

V letu 2001 je bila opravljena še ena raziskava in sicer raziskava o kulturi družbe, v kateri so ugotavljali vrednote, na katerih temelji poslovanje podjetja. Ugotovili so, da so prevladujoče vrednote zaposlenih slednje: timsko delo in odnos do sodelavcev, samostojnost in odgovornost, prilagodljivost, odnos do kupcev ter odnos do dela.

Prav na podlagi omenjenih raziskav in rezultatov le teh so v družbi Intereuropa vpeljali nov sistem nagrajevanja zaposlenih, ki temelji na ocenjevanju vedenja zaposlenih v skladu s prevladujočimi vrednotami družbe. Predpostavili so namreč, da lahko z novim načinom motiviranja in vodenja zaposlenih dosežejo želeno kulturo družbe in zelene vrednote. Sistem nagrajevanja ureja nov *Pravilnik o plačah in drugih prejemkih*.<sup>28</sup>

Sprememb in širjenja nove organizacijske kulture so se lotili z vrha; odgovornost za to se je prenesla na menedžerje same, ki naj bodo ostalim zaposlenim za vzgled: *"razvijanje organizacijske kulture družbe in njenih vrednot zahteva, da vodilni delavci in strokovnjaki pri svojem delu kažejo določeno organizacijsko vedenje in s tem prispevajo k uveljavljanju vrednot družbe v vsakodnevnem delu"* (Intereuropa d.d., 2002). Širjenje in poglobljanje organizacijskih vrednot skušajo torej doseči tako, da menedžerji na različnih ravneh organizacije in iz različnih organizacijskih enot vodijo zaposlene v smeri istih sprememb. Za to pa je pomembno menedžerje sistematično spremljati in razvijati.

V ta namen so vpeljali **ciljno vodenje menedžerjev**, ki usmerja menedžerje k doseganju postavljenih ciljev, ki pa niso zgolj kvantitativni (torej doseganje poslovnih rezultatov), ampak tudi kvalitativni, saj merijo organizacijsko vedenje menedžerjev. Vedenje menedžerjev je namreč v zgled zaposlenim, zato ga je treba nenehno spremljati in izpopolnjevati.

Sistem nagrajevanja v Intereuropi temelji na ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih. Delovna uspešnost se ugotavlja na dva načina:<sup>29</sup>

- na osnovi doseganja individualnih ali skupinskih ciljev, opredeljenih s kazalniki;
- na osnovi ocenjevanja dela posameznika ali skupine na osnovi ocenjevalnih lestvic.

---

<sup>28</sup> Vir: Intereuropa d.d. (2002): Pravilnik o plačah in drugih prejemkih.

<sup>29</sup> Vir: Intereuropa d.d. (2002): Pravilnik o plačah in drugih prejemkih.

Na podlagi načina ocenjevanja delovne uspešnosti se torej kadri delijo v dve skupini: ključni kadri, ki so vodeni s cilji in delavci v področjih, sektorjih in filialah, ki niso vodeni s cilji. Delavci, ki delajo na projektih so nagrajevani v skladu z določili *Pravilnika o vodenju projektov*.

#### **5.1.2.1. Zaposleni, ki so vodeni s cilji**

V družbi Intereuropa so ciljno vodeni ključni kadri, torej menedžerji in strokovnjaki oziroma kot jih poimenujejo, vodstveni in vodilni delavci. Ocenjevanje delovne uspešnosti ključnih kadrov temelji na osnovi ocenjevanja kvantitativnih in kvalitativnih dosežkov. V Intereuropi se namreč zavedajo, da bi zgolj kvantitativni kazalniki pripeljali do zanemarjanja kvalitativne plati vodenja. S tem namenom so vpeljali posebne **kvalitativne kazalce**, t.i. **managerske kompetence ali organizacijsko vedenje**.

**Organizacijsko vedenje** je *tisto vedenje menedžerjev in strokovnjakov, ki bistveno vpliva na kulturo organizacije* (Intereuropa d.d., 2002). Pridobiti in razvijati ga je mogoče z izobraževanjem, treniranjem in zavestnim vedenjem v delovnem okolju. Organizacijsko vedenje ključnih kadrov je vodeno s cilji. Zaposlene se za tako vedenje motivira s pomočjo pri razvoju lastnega znanja, z usmerjanjem k želenemu vedenju s cilji in z nagrajevanjem dosežkov.

Ocenjevanje organizacijskega vedenja ključnih kadrov so vpeljali zato, ker se zavedajo, da razvijanje organizacijske kulture in vrednot družbe zahteva ustrezno vedenje vodilnih delavcev in strokovnjakov, ki z zglednim vedenjem prispevajo k uveljavljanju vrednot družbe v vsakodnevnih delovnih procesih. *"70 % značilnosti kulture in vrednot podjetja se namreč prenaša preko vodstvenih in vodilnih kadrov"* (Dodič Furlan P., 2002). Določene menedžerske veščine pa so v različnih situacijah tudi nujno potrebne.

Na podlagi takega razmišljanja in na podlagi omenjene raziskave o kulturi družbe so na strateškem nivoju opredelili ciljno kulturo in v skladu z njo določili **12 tipov organizacijskega vedenja**, ki nas lahko do nje pripeljejo.<sup>30</sup>

1. Vodenje timov: prizadevanje za uspešno, kohezivno, nekonfliktno in v dosežke orientirano timsko delo.

---

<sup>30</sup> Vir: Intereuropa d.d. (2002): *Pravilnik o plačah in drugih prejemkih*.



2. Vodenje medosebnih odnosov: spodbujanje dobrih medosebnih odnosov, vključno z dajanjem povratnih informacij, aktivnim poslušanjem in reševanjem medosebnih problemov.
3. Vodenje razvoja drugih: pomoč sodelavcem, da izboljšajo svoje dosežke ter sposobnosti in zagotavljanje možnosti za njihov razvoj.
4. Vodenje inovacij: spodbujanje zaposlenih za inovacije in za razvijanje alternativ. Spodbujanje kreativnosti in nastajanja idej.
5. Vodenje prihodnosti: komuniciranje jasne vizije prihodnosti in pomoč pri izvajanju.
6. Vodenje stalnega napredka: spodbujanje aktivnosti v smeri izboljšav, večanja spremenljivosti organizacije in širjenje večopravnosti med zaposlenimi.
7. Vodenje konkurenčnosti: razvijanje konkurenčne sposobnosti in agresivne orientacije za preseganje dosežkov konkurentov.
8. Opogumljanje zaposlenih: motiviranje zaposlenih za posebne pogoje.
9. Spodbujanje orientiranosti na kupca: spodbujanje aktivnosti za zadovoljevanje potreb kupcev.
10. Vodenje kulture: pomoč zaposlenih pri razumevanju organizacijske kulture in pri vključevanju v delovno okolje.
11. Vodenje sistema kontrole: zagotavljanje, da se proces merjenja dosežkov in nadzorni sistem izvajajo na predpisan način.
12. Vodenje koordinacije: prizadevanje za čim boljšo koordinacijo znotraj organizacije in zunaj, v okolju. Deljenje pridobljenih informacij z zaposlenimi.

Tako kot kvantitativni tudi kvalitativni kazalci temeljijo na konkretnih ciljih, tako da ocenjevalcu omogočajo čim bolj objektivno presojo - oceno. Vsako od zgoraj naštetih organizacijskih vedenj se ocenjuje na podlagi opisne ocenjevalne lestvice z ocenami od 1 do 5. Za dobo določenega ocenjevalnega obdobja se za posameznega zaposlenega naredi plan oz. se določi cilj, ki naj bi ga zaposleni dosegel. Po tem obdobju se na podlagi ocene ugotavlja uspešnost in doseganja zastavljenih ciljev ter po razgovoru določi nove cilje za prihodnje ocenjevalno obdobje.

Za posameznega zaposlenega se izbere le nekatere oblike organizacijskega vedenja, katere se bo ocenjevalo. Izbor je odvisen od tega, iz katere organizacijske enote zaposleni prihaja in od poslovnih prioritet, ki jih ima v danem trenutku družba oz. organizacijska enota. Gre za tiste poudarke pri vodenju, ki so v danem obdobju najpomembnejši in ki najbolj pripomorejo k

poslovni uspešnosti podjetja. V družbi Intereuropa se trenutno orientirajo h kulturi klana in adhokracije, to kulturo pa podpira predvsem prvih šest (od 1. do 6.) vedenj, zato imajo največji pomen pri opredeljevanju ciljev prav ta vedenja.

Pri določanju oblik organizacijskega vedenja in postavljanju ciljev za ocenjevalno obdobje mora nadrejeni, skupaj z ocenjevancem, preveriti usposobljenost zaposlenega in njegove menedžerske veščine ter ga po potrebi napotiti na dodaten trening menedžerskih veščin.

V ta namen so v sodelovanju z IBM Slovenija d.o.o. organizirali *Šolo vodenja*, ki je namenjena vsem vodstvenim delavcem in ima namen omogočiti vsem menedžerjem obvladovanje ključnih znanj in veščin, potrebnih za vodenje sodelavcev ter usposabljanje v skladu s kriteriji organizacijskega vedenja in ciljno kulturo Intereurope d.d.

Organizacijsko vedenje pa ni edini kazalnik za delovno uspešnost ključnih kadrov. Poleg njega se ocenjuje še nekatere druge kvalitativne dosežke, kot so: kakovost, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, razvoj procesov itd.

Delovno uspešnost ključnih kadrov pa se spremlja tudi na ostalih področjih, ki prispevajo k učinkovitosti poslovanja družbe. Menedžerjem in strokovnjakom se zato postavlja tudi nekatere **kvantitativne cilje**, ki naj bi jih tej dosegli po določenem obdobju. Primer takih ciljev so npr.: prodaja v mio sit, pokritje v mio sit, stroški dela v tisoč sit, amortizacija v tisoč sit itd.<sup>31</sup>

Naj omenim še postopek ocenjevanja menedžerjev in strokovnjakov. Pristop, ki ga uporabljajo pri tem ocenjevanju je t.i. pristop 360 stopinj ("*Multi Source Feedback*"), pri čemer posameznega zaposlenega ocenjujejo iz vseh smeri: ocenjuje ga nadrejeni, sodelavci in samoocena. To velja za ocene, ki so bolj kvalitativne narave, kot je npr. vedenje, zadovoljstvo zaposlenih itd. Kvantitativne ocene se pridobi z objektivnimi kvantitativnimi meritvami delovnih rezultatov.

Prednost takega orodja, kot je kombinacija ciljnega vodenja in sistema nagrajevanja, vidijo v Intereuropi v tem, da lahko v tako velikem podjetju dosežejo sinergijo vseh vlaganj in

---

<sup>31</sup> Ocenjevanje organizacijskega vedenja se vnaša v *Tabelo za ocenjevanje organizacijskega vedenja* (Priloga A), kamor se vpisuje trenutno oceno, plan oz. cilj, ki naj ga zaposleni doseže po določenem obdobju ter dosežek po ocenjevalnem obdobju. Končno, se v *Tabelo za ocenjevanje dosežkov za obdobje* (Priloga B) vnaša vsa določena merila (poleg organizacijskega vedenja tudi ostale kvalitativne in kvantitativne cilje), ki se jih bo ocenjevalo in ponder oz. utež, ki se ga pripíše določenemu merilo. Razna merila imajo torej različno težo oz. različen pomen pri ocenjevanju delovne uspešnosti, kakšno težo pa ima posamezno merilo je odvisno in različno od delovnega mesta do delovnega mesta. V to tabelo se vnese tudi cilj oz. predvideno število točk, ki naj ga posamezni zaposleni doseže.

naporov zaposlenih k istim ciljem. Za doseganje tako zastavljenih ciljev je potrebno tudi sodelovanje vodstva in vseh zaposlenih v družbi.

### **5.1.2.2. Zaposleni, ki niso vodeni s cilji**

Drugi kadri (ki torej niso menedžerji in ključni strokovnjaki) niso vodeni s cilji. Te zaposlene se prav tako ocenjuje, sistem ocenjevanja pa prav tako temelji na vrednotah družbe. Zato se dosežke zaposlenih meri tako, da se ugotavlja skladnost njihovega vedenja z vedenjem, ki izhaja iz vrednot družbe. Naj še enkrat omenim te temeljne vrednote: timsko delo in odnos do sodelavcev, prilagodljivost, samostojnost in odgovornost, odnos do notranjih in zunanjih kupcev, odnos do dela.

Posameznega zaposlenega ocenjuje neposredno nadrejeni. Seštevek ocen na vseh petih področjih se sešteje in se pretvori v odstotek, ki je podlaga za določitev individualne nagrade zaposlenega.<sup>32</sup>

Namen takega ocenjevanja je motiviranje zaposlenih, da se vedejo v skladu z vedenjem, ki ga narekujejo poslanstvo, vizija, ciljna kultura in vrednote družbe, saj naj bi tako vedenje prispevalo k uspehu in razvoju družbe.

Sistem ciljnega vodenja, kot sem ga opisala na tem mestu trenutno ne deluje in je v prenovi. Na podlagi raziskav bodo namreč ugotavljali, kako ga narediti bolj učinkovitega in prijaznejšega zaposlenim, nekatera priporočila k prenovi tudi sama navajam v poglavju 5.2.6.

---

<sup>32</sup> Delovno uspešnost in vedenje zaposlenih se ocenjuje z ocenjevalnim listom, ki vsebuje ocenjevalno lestvico z opisnimi ocenami od 1 do 5. Ocenjevalna lestvica pa je prilagojena trem poklicnim skupinam: za zaposlene v filialah, za zaposlene v področjih in sektorjih in za skladiščne delavce. Posebna ocenjevalna lestvica se uporablja za ocenjevanje delovne uspešnosti voznikov.

## **5.2. Raziskava sistema ciljnega vodenja v Intereuropi d.d.**

### **5.2.1. Metoda in ciljna skupina zaposlenih raziskave**

V podjetju Intereuropa d.d. sem opravila raziskavo sistema ciljnega vodenja; metoda, ki sem jo uporabila, pa je anketni vprašalnik, ki sem ga razdelila med zaposlene in sicer tiste, ki so vodeni s cilji. Populacija, ki jo proučujem, so torej zaposleni v Intereuropi d.d., ki so vodeni s cilji (torej vodstveni in vodilni kadri).

### **5.2.2. Opis merskega inštrumenta (anketni vprašalnik)**

Vprašalnik je sestavljen iz 17 vprašanj oziroma trditve, ki merijo predvsem poznavanje organizacijskih in delovnih ciljev ter navezanost zaposlenih nanje in percepcijo razvojnih zmožnosti zaposlenih v takem sistemu (Priloga C). Prvih 15 vprašanj je oblikovanih v trditve, ki jih zaposleni ocenjujejo z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni *"sploh se ne strinjam"*, 5 pa *"popolnoma se strinjam"*, zadnji dve vprašanji pa sta vprašanji polodprtega tipa, kjer lahko anketiranci izbirajo med dvema danima odgovoroma ali pa lahko sami napišejo svoje mnenje.

Naj na kratko pojasnim, kaj posamezne trditve iz vprašalnika pravzaprav merijo. Vprašanja oz. trditve od 1. do 3. se nanašajo na stanje v sistemu ciljnega vodenja v Intereuropi. Ker so uvedli vodenje s cilji, je pričakovati, da zaposleni poznajo organizacijske cilje, da poznajo svoje cilje, ki jih morajo pri delu uresničevati in da razumejo povezanost njihovih delovnih ciljev z višjimi organizacijskimi cilji, da torej le ti prispevajo k uresničevanju skupnih organizacijskih ciljev.

S trditvijo 4 bom ugotavljala, ali zastavljeni cilji zaposlene motivirajo k večjemu trudu in večji zagnanosti pri delu. Večja trud in zagnanost namreč pozitivno vplivata na razvoj zaposlenih in iz njih "izvlečeta" potencial, ki bi drugače lahko ostal skrit.

Trditve od 5 do 7 se nanašajo predvsem na poistovetenje zaposlenih z organizacijo in njenimi cilji ter njihovo pripadnostjo le tem. Rezultati pri teh trditvah bodo služili predvsem preverjanju hipoteze o večjemu poistovetenju zaposlenih z organizacijo pri uvajanju vodenja s cilji. Trditve št. 5 kaže, koliko se zaposleni počutijo pomembni za podjetje in ali se počutijo soudeležene pri rezultatih in uspehih, ki jih podjetje dosega; trditve št. 6 meri to, ali dosežki na delovnem mestu za zaposlenega predstavljajo tudi osebne dosežke, osebno zadovoljstvo in širšo zadovoljitev delovnih potreb nasploh (s to trditvijo lahko merimo tudi spremenljivko kariernega razvoja, saj gre tu tudi za ugotavljanje skladnosti med delovnimi cilji in osebnimi

interesi, potrebami); trditev št 7 meri zainteresiranost zaposlenih za organizacijske cilje in njihovo angažiranost za doseganje le teh.

Trditve od 8. do 11. posredno merijo možnost razvoja zaposlenih, ki so vodeni s cilji. Trditev št. 8 se nanaša predvsem na možnost osebnega in kariernega razvoja zaposlenih (ali lahko le ti pri uresničevanju delovnih ciljev uresničujejo tudi svoje osebne cilje in cilje, povezane z interesi na delovnem področju); trditev št. 9 meri možnost razvijanja znanj in spretnosti med delovnim procesom v sistemu vodenja s cilji; trditev št. 10 sprašuje po percepciji zaposlenih o vplivu ocenjevanja organizacijskega vedenja na razvoj njihovih menedžerskih oziroma vodstvenih spretnosti, trditev št. 11 pa o tem, ali menijo, da bo razvoj teh spretnosti v Intereuropi pozitivno vplivalo na njihovo nadaljno karierno pot.

Trditev št. 12 meri hipotezo o večji avtonomnosti pri delu v sistemu vodenja s cilji, kar vpliva na razvoj spretnosti in znanj ter bogati izkustveno zalogo zaposlenih. Trditev št. 13 pa meri, ali zaposleni pri doseganju ciljev zaznavajo potrebe po izobraževanju oz. dodatnem delovnem usposabljanju. V eni izmed hipotez namreč domnevam, da se v sistemu vodenja s cilji dobro kažejo izobraževalne potrebe zaposlenih.

Trditvi št. 14 in 15 se ne nanašata neposredno na vzročno povezavo med spremenljivkama ciljnega vodenja in razvoja kadrov, temveč kot prve tri trditve sprašujejo po splošnem stanju v Intereuropi d.d. na področju izobraževanja in ugotavljanja ter nagrajevanja delovne uspešnosti. Rezultati teh trditev bodo uporabljeni pri morebitnem potrebnem pojasnjevanju ostalih rezultatov.

Vprašanji 17 in 18 pa se nanašata na percepcijo vodij v sistemu vodenja s cilji. Ali zaposleni vodje vidijo res kot mentorje, spodbudnike in sodelujoče, ali jih morda zaradi določanja ciljev vidijo kot avtoritativne in omejujoče? Je določanje ciljev rezultat dogovorov in skupnih odločitev, ali pa so cilji enostransko določeni in vsiljeni?

### **5.2.3. Predstavitev in interpretacija rezultatov**

Spletni vprašalnik je bil poslan na dan 24.04.2006 preko elektronske pošte vsem, ki so bili vodeni s cilji (sistem trenutno ne deluje, je v prenovi), do 17.06.2006 pa se je odzvalo 10 zaposlenih. Odziv je bil zadovoljiv, odgovorilo je namreč 50% zaposlenih: zaposlenih, ki so vodeni s cilji v Intereuropi d.d. (torej vodilnih in vodstvenih kadrov) je vseh skupaj 20. Vzorec je posledično, zaradi majhne številčnosti proučevane populacije in dokaj majhne odzivnosti anketiranih, majhen. Sestavlja ga torej 10 zaposlenih, ki so (bili) vodeni s cilji v

Intereuropi d.d., med temi 3 ženske in 7 moških v starostni skupini od 32 do 54 let ter s stopnjami izobrazbe od VI. stopnje (3 anketiranci), VII. stopnje (5 anketirancev) pa do VIII. stopnje (2 anketiranca).

Rezultate ankete sem obdelala s pomočjo statističnega paketa SPSS.

Na splošno so rezultati ankete zelo pozitivni, saj anketiranci zelo dobro poznajo organizacijske cilje in svoje delovne cilje, dobro pa tudi ocenjujejo pripadnost ciljem ter možnosti razvoja v takem sistemu. V nadaljevanju bom najprej predstavila rezultate po posameznih sklopih trditev, pri analizi rezultatov pa si bom pomagala z vrednostjo aritmetične sredine (kakšna je povprečna ocena pri posameznih odgovorih) ter z vrednostjo standardnega odklona (kako so si bili anketiranci enotni pri odgovarjanju na posamezna vprašanja).<sup>33</sup>

Na prva tri vprašanja, ki merijo poznavanje organizacijskih in delovnih ciljev so zaposleni odgovarjali z zelo visokimi ocenami, kar pomeni dobro poznavanje teh ciljev. Rezultati so v tabeli 5.1.

Tabela 5.1.: Rezultati ocenjevanja poznavanja delovnih in organizacijskih ciljev<sup>34</sup>

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Poznavanje organizacijskih ciljev in poslanstva	10	4	5	4,60	,516
2. Jasna opredeljenost delovnih ciljev	10	3	5	4,00	,667
3. Prispevek delovnih ciljev k organizacijskim ciljem	10	3	5	4,60	,699

Prva trditev, ki meri poznavanje organizacijskih ciljev in poslanstva je bila v povprečju ocenjena z oceno 4.6, pri čemer ni noben zaposleni trditve ocenil z oceno manjšo od 4, zato je tudi razpršenost odgovorov okoli povprečja majhna (vrednost standardnega odklona je 0.52). Nekoliko nižja, a še vedno visoka je ocena strinjanja z drugo trditvijo, ki povprašuje po jasni opredeljenosti delovnih ciljev zaposlenih: zaposleni so v povprečju odgovorili z oceno 4, tudi pri ocenjevanju te trditve so si precej enotni (vrednost standardnega odklona je 0.67). Vidimo torej, da so poslovni cilji in delovni cilji zaposlenim v Intereuropi d.d. poznani in jasno opredeljeni, poznavanje skupnih organizacijskih ciljev pa ocenjujejo še bolje kot poznavanje lastnih delovnih ciljev. Visoko (povprečje 4.6) in enotno (odklon 0.7) ocenjena je tudi tretja

<sup>33</sup> Glej prilogo D: Obdelava rezultatov ankete – *Descriptives*.

<sup>34</sup> N = število vseh odgovorov; Minimum = najmanjša vrednost; Maximum = največja vrednost; Mean = povprečje oz. aritmetična sredina; Std. deviation = standardni odklon

trditev, ki meri prepričanje zaposlenih, da njihovo delo in doseganje njihovih delovnih ciljev prispeva k doseganju skupnih ciljev organizacije (glej tabelo 5.2.).

Naslednja trditev (trditev 4) meri motivacijsko vlogo postavljanja delovnih ciljev na zaposlene in na njihov trud ter zagnanost pri delu.

Tabela 5.2.: Rezultati ocenjevanja motivacijske vloge delovnih ciljev

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4. Postavljeni cilji kot motivacija za delo	10	4	5	4,30	,483

Na podlagi rezultatov ocenjevanja te trditve lahko ugotovimo, da določanje delovnih ciljev zaposlene, ki so vodeni s cilji v Intereuropi, motivira in jih spodbuja k trudu pri delu, saj so v povprečju precej enotno (z odklonom 0.48) to trditev ocenili z oceno 4.3.

Trditve od 5 do 7, ki merijo poistovetenje zaposlenih z organizacijskimi cilji so bile tudi zelo dobro ocenjene (tabela 5.3.).

Tabela 5.3.: Rezultati merjenja pripadnosti zaposlenih organizaciji in njenim ciljem

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5. Občutek pomembnosti in soodgovornosti pri določanju ciljev	10	3	5	4,10	,738
6. Občutek zadovoljstva in samoizpolnitve pri doseganju ciljev	10	4	5	4,50	,527
7. Zainteresiranost za poslovne cilje	10	4	5	4,60	,516

Trditev 5, ki meri percepcijo zaposlenih o njihovi pomembnosti za organizacijo in soodgovornost za doseganje organizacijskih ciljev, je bila ocenjena v povprečju z oceno 4.1 (s standardnim odklonom 0.74); trditev 6, ki sprašuje po občutenju zadovoljstva in samoizpolnitve ob doseganju zastavljenih ciljev, z oceno 4.5 (odklon 0.53) ter trditev 7, ki ocenjuje zainteresiranost zaposlenih za organizacijske cilje ter pripravljenost za angažiranje za doseganje le teh, pa je prejela povprečno oceno 4.6 (odklon 0.52). Ključni kadri, ki so vodeni s cilji, so torej v Intereuropi zelo poistoveteni s podjetjem in s cilji podjetja.

Anketiranci pa so dobro ocenili tudi možnosti razvoja v sistemu ciljnega vodenja, kot je zastavljen v Intereuropi (tabela 5.4.).

Tabela 5.4.: Rezultati ocenjevanja možnosti razvoja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
8. Uresničitev osebnih ciljev, potreb in želja pri doseganju ciljev	10	3	5	3,80	,789
9. Razvoj znanj, spretnosti in sposobnosti pri doseganju ciljev	10	3	5	4,30	,675
10. Ocenjevanje org. vedenja in razvoj menedžerskih spretnosti	10	3	5	4,20	,632
11. Razvoj menedžerskih kompetenc in kariera	10	4	5	4,30	,483

8. trditev, ki meri uresničitev tudi osebnih ciljev in potreb zaposlenih ob doseganju organizacijskih ciljev, je v primerjavi z drugimi nekoliko slabše, a še vedno dobro ocenjena s povprečjem 3.8 in standardnim odklonom 0.79. Ta trditev in podobno tudi 6. trditev v bistvu merita usklajenost delovnih ciljev z osebnimi cilji zaposlenih oziroma osebno zadovoljstvo ob doseganju delovnih ciljev (trditev 6), kar je pomembna predpostavka za možnost kariernega razvoja zaposlenih v organizaciji. Na podlagi teh dveh ocen lahko torej ugotovimo, da je (glede na percepcijo zaposlenih) v sistemu ciljnega vodenja v Intereuropi karierni razvoj zaposlenih omogočen. Naslednja trditev (trditev 9) sprašuje po tem, ali zaposleni pri doseganju zastavljenih ciljev hkrati tudi razvijajo tudi svoja znanja, spretnosti in sposobnosti; zaposleni pa ocenjujejo, da lahko in sicer s povprečjem 4.3 in razpršenostjo 0.68. Zelo dobro in enotno, s povprečno oceno 4.2 (odklon 0.63) ocenjujejo tudi trditev, da ocenjevanje organizacijskega vedenja v podjetju pozitivno vpliva na razvoj njihovih menedžerskih oziroma vodstvenih spretnosti (10. trditev), s povprečjem 4.3 (odklon 0.48) pa ocenjujejo trditev, da bo razvoj teh kompetenc pozitivno vplivalo na njihovo bodočo kariero (11. trditev).

Možnost samostojnega dela in uporabe znanj pri svojem delu je v 12. trditvi povprečno ocenjena s 4 (odklon 0.94). Anketiranci torej dobro ocenjujejo avtonomnost dela v tem sistemu, vendar pa z dokaj visokim povprečjem 3.9 (odklon 0.74) ugotavljajo, da včasih nimajo na voljo zadostnih znanj za doseganje delovnih ciljev (trditev 13). Zaposleni torej pri samostojnem izvajanju delovnih nalog zaznavajo potrebe po dodatnih znanjih (tabela 5.5.).



Tabela 5.5.: Rezultati ocenjevanja avtonomije pri delu

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
12. Samostojno delovanje in uporaba znanja pri delu	10	2	5	4,00	,943
13. Pomanjkanje znanj pri doseganju ciljev	10	3	5	3,90	,738

Željo po pridobivanju dodatnih znanj je možno razbrati tudi iz ocen 14. trditve, kjer anketiranci slabše, z nizkim povprečjem 3,2 (v primerjavi s povprečjem drugih trditev) ocenjujejo zadostnost izobraževalnih programov in usposabljanj v podjetju, večkrat je bila izbrana ocena 2. Pri ocenjevanju te trditve so si bili anketiranci tudi najbolj neenotni, saj ocena zadostnosti izobraževalnih programov obsega vrednosti od 2 pa tudi do 5 (standardni odklon 1.23).

Tudi ocena seznanjenosti z vidiki ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih je v primerjavi z drugimi nižja, saj je dosegla povprečno vrednost 3.56 (odklon 0.73). Glej tabelo 5.6.

Tabela 5.6.: Rezultati ocenjevanja avtonomije pri delu

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
14. Zadostnost izobraževalnih programov	10	2	5	3,20	1,23
15. Seznanjenost z vidiki ODU	10	2	4	3,56	,726

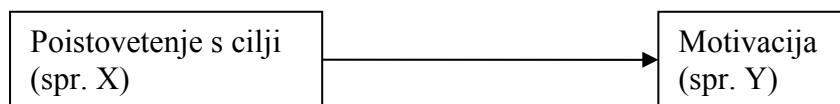
Vprašanji 16 in 17 sta vprašanji polodprtega tipa in merita avtoritativnost nasproti demokratičnosti sistema ciljnega vodenja. Anketiranci sistem ciljnega vodenja, kot je vzpostavljen v Intereuropi dojemajo kot demokratičnega in stimulativnega, saj so na vprašanje 16 s 100% odgovorili z odgovorom "a" (način vodenja, ki izhaja iz ciljnega vodenja, se mi zdi: bolj "demokratičen" in stimulativen, saj dopušča dogovarjanje in sodelovanje med zaposlenimi in njihovimi vodji) nasproti odgovoru "b" (...bolj direktiven, omejevalen in avtoritativen). Na vprašanje 17, ki sprašuje po tem, ali se jim zdi da sistem ciljnega vodenja spodbuja ali zavira ustvarjalnost in samoiniciativnost zaposlenih, pa je devet (od desetih) anketirancev odgovorilo, da ju spodbuja, ena anketiranka pa je napisala, da po njenem mnenju cilj omejuje zaposlenega pri delu, pot do cilja pa ne.

Pri obdelavi rezultatov ankete me je zanimalo tudi, ali obstaja kakšen vpliv spola, starosti ali izobrazbe anketirancev na njihovo odgovarjanje, vendar sem na podlagi regresijske analize ugotovila, da ni nikakršnega vpliva teh spremenljivk na ocenjevanje posameznih trditev. V splošnem so namreč vsi anketiranci dobro ocenjevali trditve v zvezi s ciljnim vodenjem, ne

glede na spol, starost ali izobrazbo, treba pa je poudariti, da gre za vodstvene kadre, kateri so vsi dobro seznanjeni s cilji organizacije.

S pomočjo analize povezanosti med spremenljivkami sem ugotovila, da obstajajo nekatere povezanosti pri odgovarjanju anketirancev na posamezna vprašanja. Obstaja recimo pozitivna povezanost med trditvama 4 in 6<sup>35</sup>: zaposleni, ki so dobro ocenjevali motivacijo, ki jo imajo delovni cilji zanje pri delu, so dobro ocenjevali tudi občutenje osebnega zadovoljstva in samo-izpolnitve ob doseganju ciljev. Na podlagi znane povezanosti pa sem predpostavila, da obstaja vpliv spremenljivke poistovetenja zaposlenih z delovnimi cilji (spremenljivka X), ki jo lahko merimo s trditvijo 6 o občutenju zadovoljstva in samo-izpolnitve pri doseganju le teh na motivacijsko vlogo ciljev za zaposlene (spremenljivka Y).

Slika 5.1.: model vpliva poistovetenja s cilji na motivacijsko vlogo ciljev



Z regresijsko analizo<sup>36</sup> sem ugotovila, da obstaja statistično značilen vpliv spremenljivke X na spremenljivko Y (Priloga D). Ta vpliv pa pojasnjuje, da višja stopnja poistovetenja zaposlenih z organizacijskimi cilji povečuje motivacijsko vlogo delovnih ciljev za zaposlene.

Vidna pa je tudi pozitivna povezanost med trditvijo 7, ki meri zainteresiranost zaposlenih za poslovne cilje in njihov interes za doseganje le teh, ter trditvijo 5, ki meri občutek pomembnosti in soodgovornosti zaradi sodelovanja pri doseganju organizacijskih ciljev.<sup>37</sup> Zaposleni, ki so torej zainteresirani za poslovne cilje podjetja, bolj občutijo pomen njihove vloge za doseganje skupnih poslovnih ciljev. Zainteresiranost za cilje pa je pozitivno povezana tudi s percepcijo o možnosti razvoja znanj, spretnosti in sposobnosti pri doseganju ciljev (trditev 9).<sup>38</sup> Obstaja pa tudi dokaj visoka negativna povezanost med trditvama 15 in 11<sup>39</sup>: med seznanjenostjo z vidiki ocenjevanja delovne uspešnosti in percepcijo pomena razvoja menedžerskih kompetenc za nadaljnjo kariero. Tisti, ki so torej bolje seznanjeni z

<sup>35</sup> Pearsonov koeficient korelacije, ki lahko doseže vrednosti na intervalu [-1, 1] znaša 0,655; povezanost pa lahko potrdimo z tveganjem, ki je manjše od 5% (0,04 oz. 4%). Glej prilogo.

<sup>36</sup> Veljavnost regresijske analize je omejena na majhnost vzorca, ki je posledica majhne številčnosti proučevane populacije in majhne odzivnosti.

<sup>37</sup> Pearsonov koeficient korelacije, ki lahko doseže vrednosti na intervalu [-1, 1] znaša 0,700; povezanost pa lahko potrdimo z tveganjem, ki je manjše od 5% (0,024 oz. 2,4%). Glej prilogo.

<sup>38</sup> Pearsonov koeficient korelacije, ki lahko doseže vrednosti na intervalu [-1, 1] znaša 0,701; povezanost pa lahko potrdimo z tveganjem, ki je manjše od 5% (0,024 oz. 2,4%). Glej prilogo.

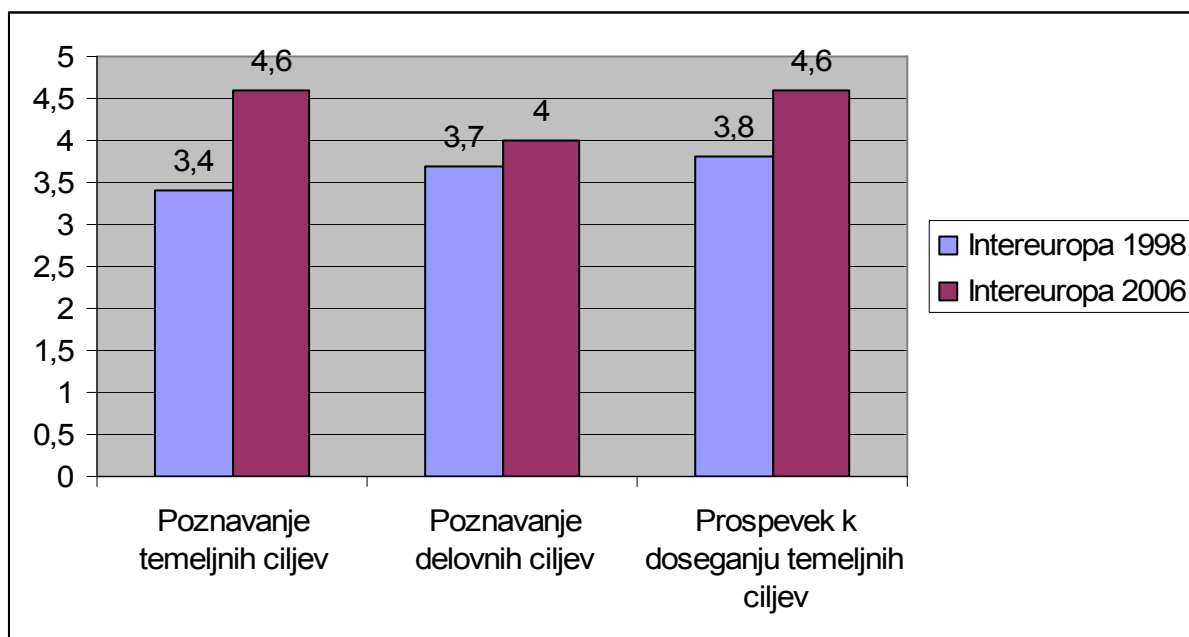
<sup>39</sup> Pearsonov koeficient korelacije, ki lahko doseže vrednosti na intervalu [-1, 1] znaša - 0,824; povezanost pa lahko potrdimo z tveganjem, ki je manjše od 5% (0,006 oz. 0,6%). Glej prilogo.

vidiki, ki imajo vpliv na ocenjevanje njihove delovne uspešnosti, slabše ocenjujejo pomen razvoja menedžerskih kompetenc za njihovo nadaljnjo kariero, in obratno.<sup>40</sup>

#### 5.2.4. Primerjava z raziskavo "Managerski team 2000" iz leta 1998

Rezultate te raziskave sem primerjala z rezultati raziskave, ki je bila opravljena v Intereuropi d.d. v letu 1998, ko je uprava družbe pripravila projekt "Managerski team 2000", z namenom razvoja sistema za razvoj (ključnih) kadrov, del katerega je bila tudi anketa. (Cvetko, 2002).

V tej anketi so sodelovali zgolj ključni kadri iz menedžerske strukture organizacije (21 anketirancev), odgovarjali pa so na 96 vprašanj s pomočjo petstopenjske lestvice. Prikazujem nekatere rezultate (Cvetko, 2002), na podlagi katerih bom lahko naredila primerjavo med to in mojo raziskavo. Rezultati kažejo, da so poznavanje temeljnih dejavnikov, ki imajo vpliv na poslovanje Intereurope d.d., ocenjevali s povprečno oceno 3.4; jasno opredeljenost svojih delovnih ciljev so v povprečju ocenjevali z oceno 3,7; prispevek svojega dela k uresničevanju temeljnih ciljev podjetja pa so ocenili s povprečno oceno 3.8. V grafu 5.1. prikazujem primerjavo med to raziskavo iz leta 1998 in mojo raziskavo.



Graf 5.1: Primerjava rezultatov poznavanja organizacijskih in delovnih ciljev v Intereuropi d.d. (1998 / 2006)

Iz grafa torej vidimo, da se je v obdobju iz leta 1998 do leta 2006 ocena izboljšala na vseh treh področjih primerjave. K temu so zagotovo pripomogli razvojno kadrovske postopki, ki jih

<sup>40</sup> Te povezanosti si sicer ne znam razlagati; po mojem razmišljanju bi namreč morala biti ta povezanost pozitivna.

je podjetje izvajalo v tem obdobju, med katerimi je zagotovo imela pomembno vlogo tudi vpeljava ciljnega vodenja zaposlenih v letu 2002, ki predpostavlja seznanjanje zaposlenih s cilji podjetja in jasno opredeljevanje njihovih pristojnosti pri doseganju le teh.

### **5.2.5. Zaključki in ugotovitve**

Na podlagi študije primera Intereurope d.d. lahko torej zaključim, da zaposleni (tisti, vodeni s cilji) v Intereuropi d.d. dobro ocenjujejo sistem ciljnega vodenja, saj ga ocenjujejo kot demokratičnega in stimulativnega ter menijo, da spodbuja njihovo ustvarjalnost in samoiniciativnost. Dobro so tudi seznanjeni s poslanstvom in poslovnimi cilji podjetja, jasni so jim tudi njihovi delovni cilji in pomen, ki jih ima njihovo delo za doseganje skupnih organizacijskih ciljev. Vodstvu podjetja je torej uspelo seznaniti zaposlene s cilji in tudi prenesti na njih občutek pripadnosti k tem ciljem, saj lahko iz rezultatov ankete zaključimo, da je poistovetenje zaposlenih s cilji podjetja veliko. K vsemu temu pa je zagotovo pripomogla vpeljava sistema ciljnega vodenja zaposlenih, saj je na podlagi primerjave rezultatov te raziskave z raziskavo, ki je bila opravljena pred vpeljavo ciljnega vodenja vidno, da so ocene poznavanja ciljev višje kot takrat.

Rezultati ankete pa kažejo tudi na dobre možnosti razvoja kadrov v sistemu ciljnega vodenja Intereurope d.d.: percepcija kariernega razvoja s strani anketirancev je pozitivna, pozitivno ocenjujejo tudi možnosti razvoja znanj, spretnosti in sposobnosti zaposlenih pri doseganju ciljev, pozitivno pa ocenjujejo tudi ocenjevanje organizacijskega vedenja, ki naj bi po njihovem mnenju imelo ugoden vpliv na razvoj njihovih vodstvenih spretnosti in na njihovo nadaljno karierno pot. Zaposleni pa včasih pri doseganju ciljev zaznavajo pomanjkanje znanj, te izobraževalne potrebe pa naj bi podjetje zadovoljilo z izobraževalnimi programi in usposabljanji, anketiranci pa zadostnosti le teh niso ocenjevali tako dobro kot ostalih področij sistema.

Tako dobre rezultate raziskave je možno pripisati temu, da so v anketi sodelovali zgolj vodilni in vodstveni kadri (le ti so namreč vodeni s cilji), ki pa pri svojem delu neprestano delujejo v smeri uresničevanja najvišjih poslovnih ciljev podjetja, tudi njihovi delovni cilji so zelo blizu tem in zato je tudi stopnja poistovetenja s temi cilji toliko višja. V podjetju Intereuropa d.d. veliko sredstev in pozornosti namenjajo tudi programom razvoja ključnih in perspektivnih kadrov, kar pa, kot vidimo iz teh rezultatov, zaposleni tudi občutijo.

### 5.2.6. Priporočila podjetju

Na podlagi rezultatov raziskave lahko potrdim, da je vodstvo Intereurope d.d. uspelo seznaniti ključne kadre v podjetju s temeljnimi cilji in poslanstvom ter uspešno preneslo na zaposlene občutek pripadnosti tem organizacijskim ciljem, zaposleni pa so prav tako dobro seznanjeni z vidiki njihovega dela in s tem, kako njihovo delo prispeva k uresničevanju skupnih ciljev.

Vendar pa menim, da bi bilo potrebno premisliti, ali ne bi bilo vredno v sistem ciljnega vodenja vključiti vseh zaposlenih, ne le ključnih kadrov. Čeprav so v Intereuropi d.d. s cilji vodeni zgolj ključni kadri, pa so navadno (kot sem pokazala v teoretskem delu) v sistemih ciljnega vodenja s cilji vodeni vsi zaposleni, vse do najnižje organizacijske ravni. Zaposlenim na nižjih ravneh se namreč navadno zdijo poslovni in strateški cilji organizacije zelo oddaljeni in ne poznajo pomena oziroma prispevka, ki ga ima njihovo delo za doseganje teh ciljev. Zato bi bilo zanimivo v Intereuropi d.d. izvesti tudi raziskavo, ki bi ugotavljala stališča preostalih zaposlenih v zvezi s seznanjanjem z organizacijskimi cilji in postavljanjem posameznih delovnih ciljev za vsakega zaposlenega ter na podlagi rezultatov oceniti, ali ne bi bilo smiselno ciljno vodenje razširiti na širšo skupino zaposlenih oziroma na vse zaposlene v podjetju. Ciljno vodenje zaposlenih namreč v organizacijo prinaša številne prednosti, sploh če so vanj vključeni vsi zaposleni, te se odražajo predvsem v poistovetenju zaposlenih z organizacijskimi cilji in večji pripadnosti zaposlenih le tem.

Glede na povprečno zelo dobro ocenjevanje posameznih vidikov sistema ciljnega vodenja v Intereuropi d.d. je bila v primerjavi z drugimi nekoliko slabše ocenjena zadostnost izobraževalnih programov, zato bi podjetju priporočila še, da razišče razloge temu. Teh sama nebi znala določiti, zanimivo pa bi bilo podrobneje raziskati vidik zaznavanja zadostnosti izobraževalnih programov s strani zaposlenih v podjetju. Gre namreč za ključne kadre, v znanje katerih naj bi podjetja vlagala predvsem preko programov izobraževanj in usposabljanj, saj postaja človeški kapital zaposlenih ključna konkurenčna prednost sodobnih podjetij.

## 6. Sklepne ugotovitve in zaključek

Ciljno vodenje je v organizacije primarno vpeljeno predvsem zaradi povečanja delovne učinkovitosti oziroma uspešnosti zaposlenih preko usmerjanja pozornosti in napora vseh k skupnim strateškim ciljem podjetja. Moj namen v tej diplomski nalogi pa je bil pokazati, da je lahko tako zastavljen sistem vodenja zaposlenih hkrati tudi učinkovito sredstvo razvoja kadrov, kar pa pravzaprav ni v nasprotju z navedenim primarnim namenom takega vodenja; povečevanje delovne učinkovitosti in tudi uspešnosti zaposlenih se dosega prav z vlaganjem v njihov razvoj. Bistvo ciljnega vodenja oziroma za bistvo upravljanja delovne performanse (ki je v tej nalogi obravnavan kot en izmed temeljnih pristopov, ki uporabljajo ciljno vodenje) je namreč izboljšanje individualne in posledično tudi organizacijske delovne uspešnosti. Za dosego večje delovne uspešnosti pa je bistveno, kako uspešni so zaposleni na svojih trenutnih delovnih mestih in kaj se lahko stori, da bodo v prihodnosti še uspešnejši. Prav v tem vidim tesno povezavo med sistemoma ciljnega vodenja in razvoja kadrov: sistem ciljnega vodenja je osnova za izoblikovanje učinkovitega sistema razvoja kadrov, ki bo služil doseganju individualnih in organizacijskih ciljev.

To osrednjo hipotezo sem skušala potrditi skozi nalogo, razmerje med spremenljivkama ciljnega vodenja in razvoja kadrov pa sem preverjala preko številnih vmesnih spremenljivk. V teoretskem delu sem pokazala, da sistem ciljnega vodenja spodbuja razvoj kadrov na področjih, kot so: participacija zaposlenih, ki sproži procesa decentralizacije odločanja in opolnomočenja zaposlenih; poveča se poistovetenje zaposlenih z delovnimi in organizacijskimi cilji ter organizacijo samo; večja je tudi avtonomija zaposlenih pri delu, kar krepi njihove kompetence, samoiniciativnost, iznajdljivost in spretnosti skupinskega dela; sistemi ciljnega vodenja pa podpirajo tudi karierni razvoj zaposlenih. Učinkovito sta naravnana tudi sistema ugotavljanja izobraževalnih potreb in ocenjevanja delovne uspešnosti, kar omogoča učinkovitost sistemov izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Vse to pa povečuje tudi motivacijo zaposlenih in njihov trud pri delu, kar pa, kot sem pokazala, vpliva na željo po nadaljnjem razvoju in še večji delovni uspešnosti.

Ta razmerja sem preverjala tudi v empiričnem delu na podlagi študije primera Intereurope d.d., kjer so uvedli sistem ciljnega vodenja ključnih kadrov. Rezultati ankete v tem podjetju so pokazali, da je percepcija zaposlenih o razvoju v takem sistemu pozitivna, visoka pa je tudi stopnja poistovetenja zaposlenih s cilji, motivacija za doseganje ciljev in občutek pomembnosti za organizacijo.

Na tej podlagi lahko torej potrdim opredeljeno izhodiščno hipotezo o vplivu ciljnega vodenja na proces razvoja kadrov. Poleg številnih prednosti, ki jih prinaša uvedba ciljnega vodenja v organizacije, kot sem jih navedla v teoretskem delu, je torej po mojih ugotovitvah pomembna prednost ciljnega vodenja prav prispevek, ki ga ima tak način vodenja na področju razvoja kadrov. Vendar pa bi rada poudarila, da naj tak sistem temelji na sodelovanju vodij z vsemi zaposlenimi, saj se le tako določanje ciljev ne bo zdelo avtoritativno, direktivno in omejevalno. Vodje naj zato neprestano sodelujejo z zaposlenimi, in sicer: pri določanju ciljev (upoštevajo naj karierne želje in potrebe zaposlenih), planov (upoštevajo naj njihove spretnosti in znanja), pri izvajanju delovnih aktivnosti (nudenje podpore in pomoči) ter pri ugotavljanju delovne uspešnosti (skupno merjenje doseganja ciljev, razpravljanje o problemih, ki so se pojavljali in ugotavljanje potreb po izobraževanjih in usposabljanjih za večjo uspešnost v prihodnosti). Kot tako pa ciljno vodenje koristi zaposlenim, t.j. njihovemu osebnemu in delovnemu razvoju. Usposobljeni in uspešni kadri, ki stremijo k doseganju poslovnih ciljev organizacije, pa so dejavnik poslovne uspešnosti organizacije.

Zato lahko sklepamo, da je sistem ciljnega vodenja učinkovit inštrument vodenja zaposlenih, saj pripomore k doseganju poslovne uspešnosti in hkrati tudi k bogatenju človeških virov, ki pa vse bolj postajajo dejavnik konkurenčnosti sodobne organizacije.

## 7. Literatura in viri

1. Adair, J. (1998): *Effective leadership: how to develop leadership skills*. Basingstoke: Pan Books, London.
2. Anderson, A. H. (1994): *Effective personnel management: a skills and activity based approach*. Blackwell Publishers, Oxford.
3. Anthony, W.P., Perrewe, P.L.; Kacmar, M.K. (1993): *Strategic human resource management (international edition)*. The Dryden Press, Florida.
4. Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P.; Kalleberg, A. (2000): *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press, New York.
5. Armstrong, M. (1991): *A handbook of personnel management practice (4th edition)*. Kogan Page, London.
6. Becker, G.S. (1964): *Human capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, New York.
7. Boselie, J.P.; Paauwe, J.; Jansen, P.J. (2001): *Human resource management and performance: lessons from the Netherlands*. International Journal of Human Resource Management, vol. 12, nr. 11, 7-25.
8. Brewster, C.; Larsen H.H. (1992): *Human resource management in Europe: evidence from ten countries*. The International Journal of Human Resource Management, vol. 3, nr. 3: 409-434.
9. Coeckelbergh, M. (2006): *Regulation or Responsibility? Autonomy, Moral Imagination, and Engineering*. Science, Technology, & Human Values, Vol. 31, No. 3: 237-260.
10. Critten, P. (1995): *Investing in people: towards corporate capability*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
11. Cuming, M. W. (1994): *The theory and practice of personnel management (7th edition)*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
12. Cvetko, R. (2002): *Razvijanje delovne kariere*. ZRS, Koper in FDV, Ljubljana.
13. Černigoj-Sadar N. (ur.) (2004): *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Sophia, Ljubljana.
14. Daft, R.L. (2005): *The new era of management*. Mason (OH) South-Western, Australia.



15. DeSimone, L.R.; Harris, M.D. (1994): *Human resource development*. The Dryden Press, Ohio.
16. Dessler, G. (2003): *Human resource management (9th edition)*. Upper Saddle River, New Jersey.
17. Drucker, P.F. (2001): *The essential Drucker: selections from the management works of P. F. Drucker*. HarperBusiness corp., New York.
18. Open Society Institute (2003): Education glossary: user feedback copy.
19. Espedal, B. (2005): *Management Development: Using Internal or External Resources in Developing Core Competence*. Human Resource Development Review, Vol. 4, No. 2: 136-158.
20. George, M.J.; Jones R.G. (1999): *Organizational behaviour: understanding and managing (2nd edition)*. Reading, Addison-Wesley.
21. Guest, D.E. (2001): Human resource management: when reality confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, nr. 1: 92-106.
22. Hargreaves, P.; Jarvis, P. (1998): *The HRD handbook*. Kogan Page, London.
23. Harley, B. (1999): *The myth of empowerment: work organization, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces*. *Work, Employment & Society*, vol. 13: 41-66.
24. Hellriegel, D.; Jackson, E.S.; Slocum, J.W. Jr. (1999): *Management (8th edition)*. South-Western College Publ., Cincinnati.
25. House R. J. & Dessler G. (1974): A path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests. Hunt J., Larson, L.: *Contingency approaches in leadership*. Southern Illinois University Press, Carbondale.
26. Ilič, B. (2004): *Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami*. Svetlik, I.; Ilič, B. (ur.) *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Sophia, Ljubljana: 174-202.
27. Intereuropa d.d. (2002): *Pravilnik o plačah in drugih prejemkih*. Intereuropa, Koper.
28. Intereuropa d.d. (2002): *Povzetek ocenjevalnih lestvic za organizacijsko vedenje*. Intereuropa, Koper.
29. Intereuropa d.d. – kadrovski sektor (2002): *Spremljanje in razvoj kadrov (povzetek) – povzetek Upravi družbe*. Intereuropa, Koper.
30. Intereuropa d.d. – kadrovski sektor (2001): *Strategije upravljanja s človeškimi viri*. Intereuropa, Koper.

31. Jelenc Z. (1991): *Terminologija izobraževanja odraslih*. Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, Ljubljana.
32. Jereb, J. (1992): *Možnosti razvoja kadrov v Gorenju: specialistična naloga*. FDV, Ljubljana.
33. Kramberger, A.; Ilič B.; Kohont, A. (2004): *S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije*. Svetlik, I.; Ilič, B. (ur.) Razpoke v zgodbi o uspehu. Sophia, Ljubljana: 66-110.
34. Larsen, H.H.; Ellehave Funck, C. (2000): *Careers in organizations*. Brewster, C.; Larsen, H.H.: *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy*. Blackwell Business, Oxford.
35. Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
36. Locke, E.A.; Latham, G.P. (1990): *A theory of goal-setting and task performance*. Engelwood Cliffs, Prentice Hall.
37. Management Development Review (Anon.) (1997): *The role of goal setting in career management*. Management Development Review, Bradford, Vol. 10, Iss. 5: 168 – 172.
38. McDonald, K.; Hite, L. M. (2005): *Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development*. Human Resource Development Review Vol. 4, No. 4: 418-439.
39. Mesner-Andolšek, D. (2004): *Prenos upravljanja človeških virov na vodje*. Svetlik, I.; Ilič, B (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Sophia, Ljubljana: 36-65.
40. Možina, S. (2002): *Strateški pomen kadrovskih virov*. Možina, S. (ur.): *Management kadrovskih virov*. FDV, Ljubljana, str.: 1-42.
41. Možina, S. (2002): *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. Možina, S. (ur.): *Management kadrovskih virov*. FDV, Ljubljana, str: 43-98.
42. Možina S.; Jamšek, F. (2002): *Merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov*. Možina, S. (ur.) (2002): *Management kadrovskih virov*. FDV, Ljubljana, str.: 249-290.
43. Možina, S.; Rozman, R.; Lipičnik, B. in ostali (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
44. Northouse, P.G. (2001): *Ladership: theory & practice (2nd edition)*. Thousand Oaks, London.
45. Paauwe, J. (2004): *HRM and performance: achieving long term viability*. Oxford University Press, Oxford.

46. Pezdirc, S. M. (ur.) (2005): *Kompetence v kadrovski praksi*. GV Izobraževanje, Ljubljana.
47. Pitts, D.W. (2005): *Leadership, empowerment and public organizations*. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 25: 5-28.
48. Riggs, J. (1995): *Empowering workers by setting goals*. *Nation Business*, Washington, vol. 83: 6.
49. Sagie, A.; Kolowsky, M. (2000): *Participation and empowerment in organizations (modeling, effectiveness and applications)*. Sage Publications Inc., London.
50. Simonsen, P. (1997). *Promoting a development culture in your organization*. Palo Alto, Davies-Block Publishing, California.
51. Stanković, T. (2006): *Premogovnik Velenje: Ob negativnih spremembah takoj ukrepati*. Delo, 6. junija, 2006, str. 17.
52. Stanković, T. (2006): *Telekom Slovenije: Deleža nezadovoljnih jim ni uspelo zmanjšati*. Delo, 6. junija, 2006, str. 17.
53. Summers L. (2005): *Integrated pay for performance: the high-tech marriage of compensation management with performance management*. *Compensation Benefits Review*, vol. 37: 18-25.
54. Svetlik, I. (ur.) (2002): *Politika zaposlovanja*. FDV, Ljubljana.
55. Svetlik, I. (2002): *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Možina, S. (ur.): *Management kadrovskih virov*. FDV, Ljubljana, str: 175-204.
56. Volk, L. (2006): *Nova raziskava o razvoju kompetenc v podjetjih: Samo znanje ni dovolj, treba ga je znati uporabiti*. Delo, torek, 6. junija, 2006: str. 17.
57. Wallace, J.E. (1995): *Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms*. *Social Forces*, vol. 3: 11-40.
58. Winfield, P.; Bishop, R.; Porter, K. (2004): *Core management for HR students and practitioners (2nd edition)*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
59. Zupan, N. (2002): *Plače in nagrajevanje zaposlenih*. Možina, S. (ur.) (2002): *Management kadrovskih virov*. FDV, Ljubljana, str. 291-325.
60. Zaposljivost in bolonjski proces: zaključki in priporočila bolonjskega seminarja (Bled, 2004). Dostopno preko: <http://www.uni-lj.si/Kakovost/prispevki/BSPB.asp>, na dan 20.03.2005.

## **8. Dodatek: priloge**

Seznam prilog:

PRILOGA A: Tabela ocenjevanja organizacijskega vedenja v Intereuropi d.d.

PRILOGA B: Tabela za ocenjevanje dosežkov za obdobje X.

PRILOGA C: Anketni vprašalnik za zaposlene.

PRILOGA D: Rezultati obdelave podatkov s programom SPSS

**Priloga A: Tabela ocenjevanja organizacijskega vedenja v Intereuropi d.d.**

Št.	Organizacijsko vedenje	Ocena	Plan	Doseženo	Plan	Doseženo	Opomba
1.	Vodenje timov						
2.	Vodenje medsebojnih odnosov						
3.	Vodenje razvoja drugih						
4.	Vodenje inovacij						
5.	Vodenje prihodnosti						
6.	Vodenje stalnega napredka						
7.	Vodenje konkurenčnosti						
8.	Opogumljanje zaposlenih						
9.	Spodbujanje orientiranosti na kupce						
10.	Vodenje kulture						
11.	Vodenje sistema kontrole						
12.	Vodenje koordinacije						
Seštevek:			Cilj:		Cilj:		

Direktor:

Ocenjevalec:

Ocenjenec:

Vir: Intereuropa d.d. (2002): Pravilnik o plačah in drugih prejemkih.

**Priloga B: Tabela za ocenjevanje dosežkov za obdobje X v Intereuropi d.d.**

Merila	Ponder	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	Točke	
Ponder skupaj:												Skupaj:	

Vir: Intereuropa d.d. (2002): Pravilnik o plačah in drugih prejemkih.

## Priloga C: Anketni vprašalnik za zaposlene

### Anketni vprašalnik za zaposlene, ki so vodeni s cilji

Spoštovani!

Pred vami je vprašalnik, ki se nanaša na sistem vodenja s cilji v podjetju Intereuropa d.d., rezultati ankete pa bodo uporabljeni v namene raziskave, ki proučuje vpliv sistema ciljnega vodenja na razvoj kadrov v organizacijah.

Anketa ja anonimna in rezultati bodo uporabljeni zgolj v raziskovalne namene.

Prosimo, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovor v skladu z navodilom.

Letnik rojstva: 19\_\_          Spol: M / Ž

Izobrazba:

- III., IV. (poklicna šola)
- V. (štiriletna srednja šola)
- VI. (višja šola)
- VII. (visoka strokovna šola) / VII: (univerzitetna izobrazba)
- VIII. (magisterij) oz. več

Pred vami je 17 kratkih in splošnih vprašanj oz. trditev, ki se nanašajo na ciljno vodenje vodilnih in vodstvenih delavcev v Intereuropi d.d.. Prosimo, da trditve ocenjujete na podlagi vaših izkušenj s ciljnim vodenjem v tem podjetju. Izbrani odgovor podčrtate z ukazom podčrtaj P (Podčrtano) oz. U (Underlined) v orodnem meniju. Pa začnimo.

Na vprašanja od 1. do 16. odgovarjate tako, da ocenite vašo stopnjo strinjanja z vsako izmed trditev v nadaljevanju. Vsako trditev označite z eno oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju in sicer z oceno od 1 do 5, pri čemer posamezna ocena pomeni:

- 1: *Sploh se **ne strinjam***
- 2: *V glavnem se ne strinjam*
- 3: *Niti se ne strinjam, niti se strinjam*
- 4: *V glavnem se strinjam*
- 5: *Popolnoma se strinjam*

1. Dobro sem seznanjen/a z vizijo ter poslanstvom in s trenutnimi poslovnimi cilji družbe Intereuropa d.d.  
1 2 3 4 5
2. Cilji, ki naj jih pri svojem delu dosegam, so jasno opredeljeni.  
1 2 3 4 5
3. Verjamem, da moje delo in doseganje zastavljenih ciljev pomembno prispeva k doseganju skupnih organizacijskih ciljev Intereurope d.d.  
1 2 3 4 5
4. Postavljanje ciljev, ki naj bi jih v določenem obdobju dosegel/la, me motivira in spodbudno vpliva na mojo zagnanost in trud pri delu.  
1 2 3 4 5
5. Določitev ciljev, ki naj bi jih dosegel/la, mi daje občutek, da sem pomemben član Intereurope d.d. in da sem soodgovoren/na za doseganje skupnih organizacijskih ciljev.  
1 2 3 4 5
6. Ko dosežem zastavljene delovne cilje mi je to v veliko zadovoljstvo in mi prinaša občutek samo-izpolnitve na delovnem področju.  
1 2 3 4 5
7. Zainteresiran/a sem za poslovne cilje podjetja in pri svojem delu sem se pripravljen/a popolnoma angažirati za doseganje teh ciljev.  
1 2 3 4 5
8. Zastavljeni delovni cilji omogočajo tudi uresničitev mojih osebnih ciljev, potreb in interesov, ki jih zasledujem v zvezi z delom.  
1 2 3 4 5
9. Ko svoj trud usmerjam k doseganju zastavljenih ciljev, hkrati razvijam svoja znanja, spretnosti in sposobnosti pri reševanju problemov, ki se pri tem pojavljajo.  
1 2 3 4 5
10. Ocenjevanje organizacijskega vedenja (oz. t.i. managerskih kompetenc) pozitivno vpliva na razvoj mojih menedžerskih oz. vodstvenih spretnosti.  
1 2 3 4 5
11. Menim, da bo razvoj managerskih kompetenc v Intereuropi d.d. koristno služil tudi moji bodoči karieri, na morebitnem novem delovnem mestu kot vodja oz. manager.



1 2 3 4 5

12. Ko skušam doseči zastavljene cilje lahko samostojno delujem in uporabljam svoja znanja ter izkušnje.

1 2 3 4 5

13. Ko skušam doseči zastavljene cilje, včasih tudi spoznam, da nimam vseh pravih znanj in ugotavljam, katera znanja bi si še moral/a pridobiti za večjo delovno uspešnost.

1 2 3 4 5

14. Menim, da so v podjetju zaposlenim v zadostni meri na voljo ustrezni izobraževalni programi in delovna usposabljanja, ki jih zaposleni potrebujemo za kakovostnejši potek delovnega procesa.

1 2 3 4 5

15. Seznanjen/a sem s tem, katerim vidikom mojega dela dajejo predpostavljeni največji poudarek pri ocenjevanju moje delovne uspešnosti.

1 2 3 4 5

Pri naslednjih dveh vprašanjih (16. in 17.) izberite eno trditev (*a* ali *b*) in sicer tisto, s katero se bolj strinjate oz. katera se vam zdi bližje realnemu stanju. Če pa se nikakor ne morete strinjati ne z eno ne z drugo trditvijo, pa izberite možnost *c* – drugo, in napišite svoje mnenje.

16. Način vodenja, ki izhaja iz ciljnega vodenja, se mi zdi:

- a) bolj direktiven, omejevalen in avtoritativen;
- b) bolj "demokratičen" in stimulativen, saj dopušča dogovarjanje in sodelovanje med zaposlenimi in njihovimi vodji.
- c) Drugo:

17. Menim, da sistem ciljnega vodenja (določanje delovnih ciljev za posameznega zaposlenega):

- a) spodbuja;
- b) zavira

ustvarjalnost in samoiniciativnost zaposlenih.

- c) Drugo:

To je vse;

hvala za sodelovanje in lep dan še naprej!

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Poznavanje organizacijskih ciljev in poslanstva	10	4	5	4,60	,516
Jasna opredeljenost delovnih ciljev	10	3	5	4,00	,667
Prispevek delovnih ciljev k organizacijskim ciljem	10	3	5	4,60	,699
Postavljeni cilji kot motivacija za delo	10	4	5	4,30	,483
Občutek pomembnosti in soodgovornosti pri določanju ciljev	10	3	5	4,10	,738
Občutek zadovoljstva in samoizpolnitve pri doseganju ciljev	10	4	5	4,50	,527
Zainteresiranost za poslovne cilje	10	4	5	4,60	,516
Uresničitev osebnih ciljev, potreb in želja pri doseganju ciljev	10	3	5	3,80	,789
Razvoj znanj, spretnosti in sposobnosti pri doseganju ciljev	10	3	5	4,30	,675
Ocenjevanje org. vedenja in razvoj menedžerskih spretnosti	10	3	5	4,20	,632
Razvoj menedžerskih kompetenc in kariera	10	4	5	4,30	,483
Samostojno delovanje in uporaba znanja pri delu	10	2	5	4,00	,943
Pomanjkanje znanj pri doseganju ciljev	10	3	5	3,90	,738
Zadostnost izobraževalnih programov	10	2	5	3,20	1,229
Seznanjenost z vidiki ODU	9	2	4	3,56	,726
Valid N (listwise)	9				

# Regression

## Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Občutek zadovoljstva in samoizpolnitve pri doseganju ciljev(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Postavljeni cilji kot motivacija za delo

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,655(a)	,429	,357	,387

a Predictors: (Constant), Občutek zadovoljstva in samoizpolnitve pri doseganju ciljev

## ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,900	1	,900	6,000	,040(a)
	Residual	1,200	8	,150		
	Total	2,100	9			

a Predictors: (Constant), Občutek zadovoljstva in samoizpolnitve pri doseganju ciljev

b Dependent Variable: Postavljeni cilji kot motivacija za delo

## Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	Std. Error			
1	(Constant)	1,600	1,109		1,443	,187		
	Občutek zadovoljstva in samoizpolnitve pri doseganju ciljev	,600	,245	,655	2,449	,040		

a Dependent Variable: Postavljeni cilji kot motivacija za delo