

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Čebela

Vloga ciljnega vodenja pri inovativnosti zaposlenih v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Čebela

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Vloga ciljnega vodenja pri inovativnosti zaposlenih v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

*Mentorju doc. dr. Branku Iliču
za strokovno pomoč in koristne nasvete
pri nastajanju diplomskega dela.*

*Zaposlenim v Podjetju X,
za razpoložljivost in pomoč.*

*Vsem prijateljem,
ki so vsak na svoj način pripomogli
k nastanku diplomskega dela.*

*Moji družini in Boštjanu,
za spodbudo in motivacijo,
saj mi brez vas ne bi uspelo.*

Vloga ciljnega vodenja pri inovativnosti zaposlenih v podjetju X

Ciljno vodenje doseženo s konsenzom izboljšuje kakovost delovanja podjetja, saj upošteva mnenja zaposlenih in vodstva, jih tudi motivira ter usmerja pri doseganju zastavljenih ciljev. Temelji na sodelovanju zaposlenih, skupnem postavljanju ciljev in povratnem informiranju o opravljenem delu s strani nadrejenega. Uporabnost ciljnega vodenja je vsekakor ta, da cilji spodbujajo odzive, dejanja, aktivnosti in rezultate dela, saj so cilji natančno opredeljeni in merljivi. Inovativnost zaposlenih pa je področje, kateremu vse več podjetij namenja veliko pozornosti in aktivnosti, saj se zavedajo, da so nenehne izboljšave in konkurenčni lastni proizvodi ključ do dolgoročne uspešnosti. Diplomaska naloga preučuje vpliv ciljnega vodenja na inovativnost zaposlenih, kajti različne raziskave kažejo, da je ravno inovacijska dejavnost tista, ki podjetju omogoča hitrejšo prilagajanje na tržne spremembe in pomaga ohraniti konkurenčnost podjetja. Določanje ciljev je torej ključnega pomena za spodbujanje inovativnosti, saj usmerja zaposlene proti točno določenim problemom oz. izzivom. Zaposleni preko ciljev natančno vedo, kaj mora biti narejeno in kakšna sredstva je potrebno v to vložiti. Zato je zaposlenim potrebno izkazovati podporo, jim zagotavljati pozitivno okolje, odstranjevati motnje, napredek pa je potrebno redno spremljati in jim sproti podajati povratno informacijo o dosežkih.

Ključne besede: ciljno vodenje, inovativnost, ustvarjalnost, letni razgovor.

The role of management by objectives in innovativeness of employees in company X

Management by objectives (MBO), achieved by consensus, improves the company's operational quality, because it heeds employee and management opinions, motivates them and directs them by achieving set goals. It is based on employee cooperation, joint setting of goals and feedback about completed work from employee's superiors. The usability of management by objectives is definitely in the fact that goals prompt reactions, activities and work results, because goals are specific and measurable. Employee innovativeness is an area, to which more and more companies pay lots of attention and activities, because they are aware that constant improvements and competitive own products are the key to long-term success. This paper studies the influence of management by objectives on employee's innovativeness, because different researches show that it is innovative activity that enables the company faster adjustments to market changes and helps keep the company competitive. Setting goals is therefore key to encouraging innovativeness, because it directs employees toward specific problems or issues. Through goals the employees know what must be done and what means must be used. Hence, the employees must be shown support, ensured a positive environment, disturbances must be removed and progress must be regularly monitored, so that employees can get up-to-date feedback about their accomplishments.

Key words: management by objectives, innovativeness, creativity, annual performance appraisal interview.

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	OPREDELITEV HIPOTEZ	8
1.2	STRUKTURA NALOGE	8
1.3	METODOLOGIJA	9
2	CILJNO VODENJE	10
2.1	ZNAČILNOSTI CILJNEGA VODENJA	10
2.2	PREDNOSTI IN SLABOSTI CILJNEGA VODENJA	11
2.3	DOLOČANJE CILJEV	12
2.3.1	Lastnosti ciljev	12
2.3.2	DOLOČANJE CILJEV	14
2.3.2.1	Proces določanja ciljev	15
2.3.2.2	Ocenjevanje uspešnosti doseganja ciljev	16
3	INOVATIVNOST ZAPOSLENIH	17
3.1	INOVACIJA IN INOVATIVNOST	17
3.1.1	INOVACIJSKI PROCES	17
3.1.1.1	Invencija	18
3.1.1.2	Inovacija	18
3.1.1.3	Difuzija	18
3.2	TIPOLOGIJA INOVACIJ	19
3.3	INOVATIVNOST	20
3.3.1	ELEMENTI USPEŠNEGA INOVIRANJA	21
3.3.2	PRILOŽNOSTI ZA INOVIRANJE	22
3.3.3	OVIRE IN TVEGANJA	23
3.4	INOVATIVNOST ZAPOSLENIH	24
4	CILJNO VODENJE KOT VZROK INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH	25
4.1	NALOGA VODIJ	25
4.2	VPLIV CILJNEGA VODENJA NA INOVATIVNOST ZAPOSLENIH	27
5	EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA X	29
5.1	OPIS PODJETJA	29
5.1.1	CILJNO VODENJE V PODJETJU X	29
5.1.1.1	Letni pogovor v podjetju X	30
5.1.1.1.1	<i>Izvajanje Letnega pogovora v letu 2010</i>	31
5.1.1.2	Ključni pokazatelj uspešnosti - KPI	32
5.1.2	INOVATIVNOST V PODJETJU X	32
5.2	ANALIZA PODJETJA	34
5.2.1	POTEK RAZISKAVE IN METODOLOGIJA	34
5.2.1	Analiza in interpretacija ankete	35

5.2.1.1	Preverjanje hipotez in ugotovitve.....	41
6	SKLEPNE UGOTOVITVE IN SPOROČILA PODJETJU	45
7	LITERATURA.....	47
PRILOGI.....		50
	PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	50
	PRILOGA B: REZULTATI OBDELAVE PODATKOV.....	53
	B.1: Podprogram <i>Frequencies</i>	53
	B.2: Podprogram <i>Descriptives</i>	53
	B.3: Podprogram <i>Crosstabs</i>	54
	B.3.1: Statistični test za preverjanje hipoteze 1.....	54
	B.3.2: Statistični test za preverjanje hipoteze 2.....	54
	B.3.3: Statistični test za preverjanje hipoteze 3.....	55

KAZALO SLIK

Slika 2.1:	Proces določanja ciljev	16
Slika 3.1:	Definicija inovacij.....	18
Slika 3.2:	Dvajset tipov inovacij	20
Slika 5.1:	Model vpliva doseženih ciljev na ustvarjalnost zaposlenih.....	42
Slika 5.2:	Model vpliva jasno postavljenih ciljev na inovativnost zaposlenih.....	42
Slika 5.3:	Model vpliva spreminjanja postavljenih ciljev na motivacijo zaposlenih.....	43

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1:	Starostna struktura anketiranih oseb	35
Graf 5.2:	Oddelek v katerem so anketirane osebe zaposlene.....	36
Graf 5.3:	Vprašanje "Vam ob pregledu dosežnih rezultatov vodja da povratno informacijo?"	38
Graf 5.4:	Vprašanje "Kako spreminjanje ciljev vpliva na vašo zavzetost pri delu?".....	39
Graf 5.5:	Rezultat na oddani inovativni predlog.....	40
Graf 5.6:	Vprašanje "Ali vas nadrejeni spodbujajo k ustvarjalnosti in inovativnosti?".....	40

KAZALO TABEL

Tabela 3.1:	Matrika možnih vrst inovacij	19
Tabela 5.1:	Delež zaključenih letnih pogovorov glede na sektorje v podjetju X.....	31
Tabela 5.2:	Rezultati ocenjevanja poznavanja vizije in strateških ciljev podjetja.....	37
Tabela B.1:	Rezultati ocenjevanja izvajanja letnih pogovorov.....	53

1 UVOD

Svet se dandanes spreminja hitreje kot kadarkoli doslej; vse več je idej, novih produktov in izboljšav tistega, kar so bili še pred nekaj leti izjemni dosežki. Da bi podjetja sledila trendu nenehnih in vse hitrejših sprememb, ki jih diktira trg, naj njihovo jedro sestavlja kader, ki je nadpovprečno sposoben, talentiran, iznajdljiv, ustvarjalen in zmožen slediti ciljem in viziji organizacije. Konkuriranje na trgu je možno le, če so vse te lastnosti prisotne v vodilnih in najbolj perspektivnih zaposlenih. Tem kadrom naj bi podjetja posvečala največ pozornosti, če jim želijo omogočiti svobodo in samostojnost pri delu, možnosti strokovnega razvoja, ustrezno stimulacijo ter določene materialne ugodnosti. Ustvariti dober kolektiv je naloga podjetja, zaposleni pa pričakujejo obveščenost o dogodkih in možnost soodločanja.

Zaposleni najbolje opravijo svoje delo, kadar poznajo dolgoročne in kratkoročne cilje podjetja. Strateška usmeritev jim daje dodatno motivacijo pri svojih nalogah, poleg tega pa usklajuje delovanje vseh zaposlenih v podjetju, da delujejo kot celota in ne kot individuumi. Naloga vodij je torej tudi obveščevalna, saj so svoje podrejene dolžni redno obveščati o novostih, ki so pomembne za izpolnjevanje njihovih ciljev. Omenjene značilnosti predstavljajo osnovo za izvajanje ciljnega vodenja. Oblikovanih je mnogo različic teorije, toda načeloma je vsaka sestavljena iz »določanja organizacijskih ciljev, določanja posameznikovih ciljev in ocenjevanja rezultatov« (Anthony in drugi 1993, 455).

Namen diplomske naloge je predstaviti vpliv ciljnega vodenja na inovativnost zaposlenih, saj različne raziskave kažejo, da je ravno inovacijska dejavnost tista, ki podjetju omogoča hitro prilagajanje na spremembe in pomaga ohranjati konkurenčnost podjetja v svojem okolju. Le takšno podjetje je sposobno ohranjati ekonomsko rast in prednost pred ostalimi konkurenti tudi na dolgi rok (Fatur in Likar 2009, 14). Inovativnost zaposlenih je področje, kateremu podjetja usmerjena v R&D in proizvodnjo (kot je tudi podjetje X), namenjajo veliko pozornosti in aktivnosti. Tovrstna podjetja se zavedajo, da so nenehne izboljšave ključ do dolgoročne uspešnosti, saj jih le te »prisilijo« k nenehnemu izpopolnjevanju in nadgrajevanju izdelkov. Inovativnost in ustvarjalost sta običajno merili za ugotavljanje uspešnosti posameznika ali skupine, koristni predlogi za izboljšave pa so zelo zaželeni na vseh področjih dela (Zupan 2001, 224).

Cilj moje diplomske naloge je na podlagi strokovne literature opredeliti teoretična izhodišča, nato pa na podlagi dolgoletnih izkušenj, ki jih izbrano podjetje in njegovi zaposleni imajo na področju ciljnega vodenja ter inovativnosti, analizirati izsledke in rezultate empiričnega dela celovito interpretirati.

1.1 OPREDELITEV HIPOTEZ

Ocenjujem, da se podjetja zelo dobro zavedajo pomembnosti izvajanja ciljnega vodenja in spodbujanja inovativnosti, toda premalo pozornosti namenjajo povezanosti obeh dejavnikov. Zato sem se odločila, da v diplomski nalogi analiziram povezanost spremenljivk, sprva s pregledom strokovne literature, nato pa še skozi empirični del. V ta namen sem postavila tri hipoteze:

H1: Reden pregled doseženih ciljev spodbuja ustvarjalnost zaposlenih, saj sproten pregled rezultatov, napredka in morebitnih težav zaposlenega motivira ter mu daje samozavest za odkrivanje in preizkušanje novih vidikov delovnih procesov in ustvarjalnosti na delovnem mestu.

H2: Jasno postavljeni cilji vodij spodbujajo inovativnost zaposlenih, ko so postavljeni redno in v sodelovanju z zaposlenimi.

H3: Prepogosto spreminjanje postavljenih ciljev s strani vodij v podjetju povzroča padec motiviranosti zaposlenih za delo; zaradi prilagoditve postavljenih ciljev trenutni situaciji podjetja se inspiracija za delo zmanjša.

1.2 STRUKTURA NALOGE

Diplomsko nalogo sestavljata dva dela; v prvem, teoretičnem delu bom skozi teorijo opisala in razložila pojme, ki so ključni za razumevanje naloge. Opredelila bom značilnosti ciljnega vodenja, prednosti in slabosti pri ciljnem vodenju ter opisala proces določanja ciljev ter kakšna je pri tem naloga vodstva. Obravnavala bom osnovne pojme inovativnosti, inovacijski proces, elemente uspešnega inoviranja, priložnosti, ovire in tveganja pri inovativni dejavnosti. V zadnjem poglavju bom opisala vpliv ciljnega vodenja in okolja na inovativnost zaposlenih ter pomembnost vloge vodij ter motivacije v procesu doseganja ciljev.

V drugem, empiričnem delu bom teoretična dognanja primerjala s prakso na primeru podjetja X. Opisala bom podjetje, izvajanje ciljnega vodenja in sistem inovativnosti v podjetju. Podala bom tudi rezultate ankete in preverila postavljene hipoteze s statističnim programom SPSS s pripadajočo interpretacijo ter sklepnimi ugotovitvami in zaključnimi priporočili podjetju X.

1.3 METODOLOGIJA

Pri pripravi diplomske naloge bom uporabila različne metode dela, in sicer: študij literature, s katerim bom preučila teoretična izhodišča, deskripcija za razlago osnovnih pojmov in anketa. Temeljna metoda v empiričnem delu bo analitična metoda, ki bo zajemala oceno stanja v podjetju X oz. kako ciljno vodenje v praksi vpliva na inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih. S tem namenom bom uporabila kvantitativno metodo raziskovanja, in sicer anketo. Vzorec, ki ga bom analizirala, bo reprezentativen (90 zaposlenih iz različnih sektorjev), z njim pa bom pridobila mnenja zaposlenih, ki mi bodo pomagala pri potrditvi oz. ovržbi zastavljenih hipotez.

2 CILJNO VODENJE

Ciljno vodenje oz. vodenje s cilji¹ je izraz, s katerim je Peter F. Drucker v 50. letih prejšnjega stoletja pripomogel k postavitvi temeljev za razvoj kadrovskega menedžmenta. V delu *The Practice of Management* je zapisal, da učinkovito vodstvo usmerja vizijo in trud vseh menedžerjev k skupnemu cilju ter zagotavlja njihovo razumevanje rezultatov, ki jih je potrebno doseči. S takim pristopom so menedžerji motivirani, visoki standardi dela pa niso le sami sebi namen, temveč postanejo sredstvo za doseganje ciljev. Gre za spoznanja, ki veljajo še danes in sodijo med glavna vodila menedžerjev po svetu (Drucker 1995, 124). Ciljno vodenje je torej pristop k vodenju, ki od vodje zahteva določitev specifičnih in merljivih ciljev za vsakega zaposlenega, kateremu sledi periodični pregled napredka v smeri postavljenih ciljev (Dessler 2003, 251).

Gre za menedžersko tehniko, ki izboljšuje kakovost delovnega življenja, saj upošteva mnenja zaposlenih, jih usmerja pri delu ter motivira za doseganje zastavljenih ciljev. Temelji na treh teoretičnih predpostavkah: *sodelovanju zaposlenih, postavljanju ciljev in povratnih informacijah o opravljenem delu oz. poznavanju rezultatov dela*. Ti trije dejavniki spodbujajo timsko delo in usmerjajo dejavnost zaposlenih: ali ravnajo prav ali pa naj spremenijo svoj način dela. Glavni namen ciljnega vodenja je izboljšanje poslovnega uspeha organizacije preko določanja in spremljanja ciljev ter vključevanja delavcev v proces odločanja (Carroll in Tosi v Sagie in Koslowsky 2000, 103; Svetlik in Zupan 2009, 360–361).

2.1 ZNAČILNOSTI CILJNEGA VODENJA

Po Cummingu (1994, 182–184) gre ciljno vodenje najbolj enostavno razumeti kot uporabo McGregorjeve Teorije Y v praksi². Temeljna naloga vodij pri tem je približevanje ciljev vsakemu zaposlenemu, vzpodbujanje inovativnosti in usposabljanje za opravljanje dela, ki poteka v skladu s cilji. Pomemben del pri doseganju ciljev predstavlja načrten sistem motiviranja zaposlenih, saj ta predpostavlja, da so zaposleni v svojem delovnem okolju zadovoljni (Mihalič 2006, 272).

¹ Management By Objectives.

² Osrednje načelo le-te je integracija oz. ustvarjanje pogojev, v katerih lahko zaposleni svoje cilje najlažje dosežejo tako, da si prizadevajo za uspeh organizacije. Tako kot ciljno vodenje tudi teorija Y povezuje izboljšanje vodstvenih sposobnosti z zadovoljevanjem osebnih potreb, s čimer doseže boljši izkoristek znanja in ustvarjalnosti posameznika (Svetlik in Zupan 2009, 41).

Ciljno vodenje v osnovi zajema: določitev poslanstva ali namena, postavljanje ciljev in določanje akcijskih načrtov za doseg ciljev (Anthony, Perrewe in Kacmar 1993, 9). Nadrejeni in podrejeni cilje določijo skupaj, napredek redno preverjajo ter v skladu z uspehom le tega tudi nagradijo. Ena izmed glavnih značilnosti je torej načrtovanje, ki vključuje analiziranje trenutnega stanja organizacije, poznavanje želenega rezultata in načinov, kako jih bomo dosegli. Gre za predvidevanje sprememb na vseh nivojih organizacije, ki so zapisane in jasno določajo potrebne spremembe ter načine, kako jih uresničiti. Cilji naj torej vsebujejo natančno določene ukrepe, načine, kako jih doseči, za koga veljajo in v kakšnem časovnem obdobju bodo vidni rezultati (Cumming 1994, 184).

Druge značilnosti ciljnega vodenja so sistematičnost dela, saj nikogaršnja naloga ni prepuščena naključju, temveč so vsi cilji postavljeni skrbno in natančno; samostojnost posameznikov pri doseganju zastavljenih ciljev in spreminjanje organizacijskih ciljev v osebne cilje zaposlenih. Pomembna je torej osredotočenost na rezultate in ne na dejavnost oz. kdaj in ne kako bo nekaj narejeno ter osredotočenost na doseganje ciljev, ki temeljijo na sodelovanju višjega in nižjega menedžmenta ter njihovih podrejenih. Poleg omenjenih so glavne značilnosti vodenja s cilji tudi preverljivost izpolnjevanja nalog oz. rezultatov dela³, periodičnost ocen uspešnosti v skladu z nalogami in spremljanje, nadzorovanje ter spodbujanje vodstvenega samonadzora (SCRIBD 2011, 38–41).

2.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI CILJNEGA VODENJA

Ciljno vodenje naj bi imelo za organizacijo vrsto pozitivnih učinkov, saj je že sam namen te aktivnosti izboljšanje delovanja in povečanje konkurenčnosti na trgu. Daft (2008, 221) glavne prednosti ciljnega vodenja vidi v tem, da so prizadevanja zaposlenih in njihovih vodij osredotočena na tiste dejavnosti, ki vodijo do doseganja ciljev. Rezultat izvajanja ciljnega vodenja je tudi poenotenje ciljev na ravni organizacije, saj so oddelčni in osebni cilji usklajeni z organizacijskimi. Zaradi pogostejšega ocenjevanja rezultatov se poveča učinkovitost opravljenega dela, ki je neposredno povezana z izboljšanjem komunikacije na različnih hierarhičnih nivojih. Zaposleni so motivirani, saj vidijo, kako njihovo delo prispeva k napredku podjetja, kar jim daje občutek lastništva, hkrati pa se na podlagi pregledovanja ciljev učijo na lastnih napakah. Postranske prednosti ciljnega vodenja so tudi izbiranje

³ Le na ta način lahko preverimo razvoj projekta in uvedemo morebitne potrebne spremembe za izboljšavo.

potrebnih usposabljanj, pospešeno izvajanje razvoja zaposlenih ter izboljšana ustvarjalnost in inovativnost.

Prednosti ciljnega vodenja je veliko, kljub temu pa so se s preizkušanjem teorije v praksi našle tudi slabosti oz. težave pri uresničevanju omenjene metode. Podjetja dajejo prevelik poudarek na postavljanje ciljev, namesto na dobro zasnovan delovni načrt. Ob nejasni direktivi vodij so cilji lahko nejasni, nemerljivi ali slabo postavljeni. Ciljno vodenje zavzema veliko časa, ki ga vodje in njihovi zaposleni nimajo na pretek, kar je tudi posledica obsežne dokumentacije, ki nastaja ob postavljanju in analiziranju ciljev. Čeprav je prednost vodenja s cilji konsenzni dogovor med nadrejenim in podrejenim, ta ni vedno enostavno dosežen, saj mora biti pošten do obeh strani ter realno dosegljiv. Problem lahko nastane tudi, ker nekateri menedžerji zaupajo podrejenim, ti pa niso vedno sposobni določanja in doseganja ciljev, kar je posebej težko dosegljivo med že utečenim delovnim procesom. V nekaterih primerih se dogodi tudi, da vodstvo v želji po rezultatih izpolnjuje le kratkoročne cilje, na dolgoročne pa pozabi. Slabost najdemo tudi v merjenju rezultatov, saj nekateri dosežke merijo le mehanično in ne upoštevajo okoliščin, na katere zaposleni niso imeli vpliva oz. pri ocenjevanju uspešnosti ne upoštevajo naporov posameznikov. Pomembno je tudi zavedanje menedžerjev, da so le letna ocenjevanja lahko stresna in prenaporna za posameznike, zaradi česar je doseganje ciljev bolje preverjati sproti (Armstrong 1993, 399-400; Dessler 2003, 251–252; Sagie in Koslowsky 2000, 104–105).

2.3 DOLOČANJE CILJEV

2.3.1 LASTNOSTI CILJEV

Jasno postavljanje ciljev je bistvenega pomena za delovanje organizacije, saj s tem usmerimo vse aktualne dejavnosti, opredelimo pričakovane rezultate in izboljšamo skupinsko delo ter izvedbo nalog. Cilj je specifičen in merljiv dosežek, ki ga je potrebno doseči v določenem času in na podlagi omejitve stroškov (Rouillard 2003, 4). Gre za »želeno prihodnje stanje, ki ga organizacije poskušajo uresničiti« (Daft 2008, 210). Glavnemu cilju kot dopolnilo sledijo manjši, v katerih so podrobneje izražene metode in pristopi za razvoj. Skupaj predstavljajo celoto, ki s pravilnim in organizaciji prilagojenim vodenjem, izvajanjem ter uresničevanjem lahko vodijo do uspešnega poslovanja organizacije. Podcilje oz. t.i. operativne cilje uresničujejo oddelki, manjše delovne skupine in posamezniki. So natančnejši in točno merljivi, njihovo doseganje se preverja tudi dnevno ali tedensko, bistvenega pomena pa je, da

tvorijo celoto s cilji preostalih hierarhičnih ravni. V praksi to pomeni, da vsak posameznik s svojimi zadolžitvami in pravilno doseženimi cilji pozitivno prispeva k uresničevanju končnih ciljev oz. v nasprotnem primeru ne deluje v korist organizacije in s tem tudi sebe (Daft 2008, 215; Svetlik in Zupan 2009, 195).

Pri zagotavljanju uspešnosti organizacije pa niso temeljnega pomena le doseženi cilji v želenem časovnem obdobju, temveč je ključen korak pred tem. Bistveno je torej, kateri in kakšni cilji so določeni s strani vodstva. Zapisanih je bilo že mnogo teorij o tem, kakšni naj bi cilji bili, toda načeloma velja, da naj bodo cilji »**S.M.A.R.T**»⁴ (Rouillard 2003, 47). Gre torej za prve kratice pridevnikov, ki opredeljujejo glavne lastnosti ciljev:

Cilji naj bodo *specifični* (Specific), opisani izčrpno in podrobno, saj s tem zaposleni točno vedo, kaj se od njih pričakuje. Ne smejo le predlagati izboljšav, temveč ponuditi točna in specifična navodila, kakot to doseči. Naloga vodje je, da predstavi korake, ki bodo vodili k spremembi v zeleno smer. Postavljeni naj bodo torej enostavno in dojemljivo, pri njihovem razumevanju ne sme priti do nejasnosti. Opis naj torej vsebuje, kaj točno se od zaposlenega pričakuje, kdaj naj bo delo opravljeno ter kakšna sredstva so mu pri tem na razpolago (Lewis 2000; Rouillard 2003, 48).

Merljivi (Measurable) cilji predstavljajo standard za primerjavo, saj lahko le tako ugotovimo, kdaj bo cilj dosežen, kakšna sredstva so bila za to potrebna ter ali je rezultat tak, kot smo želeli (Rouillard 2003, 50). Če dosego cilja označimo kot nek napredek ali izboljšanje postopka, so zaposleni zadovoljni veliko hitreje in vložijo manj truda in energije, kot pa če točno določimo, kdaj ter na kakšen način bodo rezultati zadovoljivi (Resnick 2009, 1–2).

Akcijsko usmerjeni (Action-oriented) cilji vključujejo dejavnosti, opravljanje delovnih nalog oz. nekaj, kar daje rezultate. Pričakovana so dejanja in ne obljube, torej jih opredeljujejo glagoli⁵, ki opisujejo pravilne ukrepe pri uresničevanju ciljev (Rouillard 2003, 52–53).

⁴ S.M.A.R.T. - Specific, Measurable, Action-oriented/Attainable, Realistic/Relevant in Time and resource constrained/Timely

⁵ Glagoli, kot so: obveščati, preiskovati, vplivati, vzpostaviti, ocenjevati, omejevati, popravljati, razvijati, napovedovati, izboljševati, prepovedati, izdelati, podpirati, itd.

Cilji naj bodo tudi *realistični* (**Realistic**), praktični, dosegljivi in mogoči v očeh tistega, ki jih izpolnjuje. Ne smejo biti postavljeni previsoko, saj je njihova naloga spodbujanje in motiviranje ljud, prav tako pa naj ne bodo preveč enostavni. Realnost končnega cilja je povezana z resursi, ki so nam na razpolago, saj pomanjkanje le teh oz. nerealno zastavljeni cilji dosežejo nasprotni namen – demotivacijo zaposlenih. Idealno postavljeni cilji temeljijo na ravnotežju med težko in lahko dosegljivim, saj s tem predvidevajo višji standard dela (Haughey 2010; Lewis 2000; Rouillard 2003, 50).

Zadnja značilnost predpostavlja, da bodo *čas in sredstva za dosego ciljev*, točno predvideni ter prilagojeni predvidenemu časovnemu obdobju (**Time and resource constrained**). Le primerni in realno postavljeni roki za izpolnitev ciljev zagotavljajo, da bodo ti dejansko doseženi. Tudi sredstva naj bodo določena natančno, saj vsaka dodatna obremenitev pomeni zakasnitev realizacije v poslovanju organizacije. Naloga vodstva je, da določi pravo razmerje med sredstvi in časom, ki ga nek projekt »zasluži«, saj je bistvo vsake organizacije povečati zmogljivosti s čim manj stroški oz. porabljenimi viri (Haughey 2010; Resnick 2009, 2; Rouillard 2003, 57).

2.3.2 DOLOČANJE CILJEV

Drucker je skušal oblikovati sistematični pristop, ki z določanjem ciljev in ocenjevanjem rezultatov lahko prispeva k izboljšanju produktivnosti organizacije. Razlog za tako načrtovanje je dejstvo, da zaposleni, čeprav delajo v isti organizaciji in poznajo razmere v njej, niso samodejno usmerjeni k uresničevanju istega cilja. V poslovnem svetu že po naravi obstajajo dejavniki⁶, ki na zaposlene delujejo kot zavajanja pri doseganju enakih ciljev. Planiranje in usklajevanje dejanj zahteva veliko truda, časa in kooperacije zaposlenih (Drucker 1995, 119). Ciljno vodenje uporablja strategijo od zgoraj navzdol⁷, kar pomeni, da je določanje glavnih ciljev organizacije predvsem naloga višjega menežmenta. Pri tem sodeluje tudi nižje vodstvo, ki najbolj pozna svoje oddelke in prispeva k realni in dosegljivi postavitvi ciljev. Postavljenje ciljev je odgovorna naloga, saj odraža dejanske potrebe organizacije in ne individualnih preferenc vodij (Drucker 1995, 126–127).

⁶ Npr. specializirano delo menedžerjev, različne hierarhične strukture in neuskrajene vizije.

⁷T.i. top-down approach.

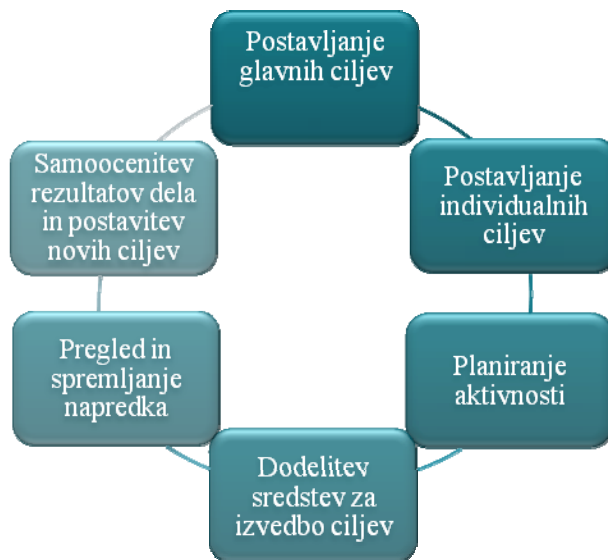
Smotrno je, da so cilji postavljeni dolgoročno, saj je njihov namen sovpadanje z vizijo in poslanstvom, ki predvidevata končno stanje organizacije. Cilji se med seboj ne smejo izključevati, temveč voditi v isto smer in se med seboj podpirati pri doseganju rezultatov. V okviru določanja glavnega cilja je potrebno kratkoročno predvideti tudi etapne cilje, ki predvidevajo aktivnosti v letnem, polletnem, mesečnem, tedenskem ali dnevnem merilu. Poleg časovnega vidika sta pomembni tudi pravilni vrstni red in ustrezna intenziteta določanja ter doseganja ciljev (Banič 2007, 73). Če teh dejavnikov ne upoštevamo, lahko pride do slabo opravljene naloge in potrate dragocenih resursov.

2.3.2.1 Proces določanja ciljev

Po Sagie in Koslowsky (2000, 104) tipičen potek programa ciljnega vodenja, kot ga uporabljajo v številnih organizacijah po svetu, vključuje naslednje korake (glej sliko 2.1):

1. Uprava oz. višji menedžment določi cilje na ravni celotne organizacije za določeno časovno obdobje, gre torej za **postavljanje glavnih ciljev**.
2. Ko se cilji prenesejo po hierarhični lestvici od zgoraj navzdol, nadrejeni predlagajo svojim podrejenim seznam ciljev, ki naj jih dosežejo v prihodnjem obdobju. S tem se **postavijo podcilji** oz. individualni cilji na nižjih ravneh (sektorji, oddelki, službe).
3. Določijo se cilji in realni roki za izpolnitev zadolžitev oz. **planiranje aktivnosti**. Zaželeno je, da dogovor temelji na soglasni odločitvi nadrejenega in podrejenega ter da je potrjen v podpisani pogodbi.
4. Dodeljena so tudi **sredstva**, ki bodo potrebna za doseg ciljev in **časovni mejniki**.
5. Mejniki vodstvu omogočajo **pregled in spremljanje napredka** za doseg cilja. K temu koraku spada tudi nudenje pomoči in svetovanje ob morebitnih težavah. Periodično spremljanje napredka je pomembno zaradi dejanske uresničitve ciljev, poteka lahko tudi neformalno, priporočljivo pa je, da ga vodja opravi mesečno ali vsaj kvartalno (Založba Forum Media d.o.o. 2011).
6. Zadnja faza vključuje samoocenitev rezultatov dela (t.i. »goal attainment«) in povratno informacijo o opravljenih zadolžitvah s strani nadrejenega. Sem spada tudi postavljanje novih ciljev za prihodnje časovno obdobje, ki so temelj za ponovitev vseh šestih omenjenih korakov.

Slika 2.1: Proces določanja ciljev



Vir: Sagie in Koslowsky (2000, 104).

Postopek vodenja s cilji je povezan še s številnimi procesi kadrovskega menedžmenta, kot so npr.: ocenjevanje delovne uspešnosti, usposabljanje, razvoj zaposlenih, motiviranje, spodbujanje inovativnosti, napredovanje itd., toda bistveno vlogo nosita konsenzni dogovor in zaupanje med nadrejenim ter podrejenim in natančno razumevanje vlog v postopku. Participiranje zaposlenih pri definiranju ciljev je velik del ciljnega vodenja, saj so tako določeni cilji v realnosti lažje dosegljivi, kreirani pa so tako, da kljub temu zaposlenim predstavljajo izziv (Mihalič 2006, 272).

2.3.2.2 Ocenjevanje uspešnosti doseganja ciljev

Že med samim procesom, predvsem pa po dokončani nalogi, je pomembna ocenitev celotnega delovnega postopka ter rezultatov. Dobro izpeljan postopek doseganja ciljev je brezpredmeten, če cilji niso doseženi. Tudi zato Cumming (1994, 185) navaja štiri glavne vidike, ki se lahko uporabljajo pri prepoznavanju uspešnosti. Prvi vidik vsebuje *količino* opravljenega dela; vodja preveri število opravljenih nalog, storitev, procesov ali produktov oz. karkoli je bil želeni rezultat. Druga determinanta je *kakovost* opravljenega dela; ni pomembna le količina, temveč tudi kvaliteta, saj slabo opravljeno delo vodi do potrate resursov. Na oceno uspešnost vpliva tudi *čas*, ki je bil potreben za zaključek dejavnosti; ta je dragocen, zato ga je potrebno preračunati in preveriti, ali je bila norma opravljena. Nenazadnje imajo velik pomen tudi *stroški*, povezani s celotnim procesom, saj previsoki vložki, četudi za dobro opravljeno delo, brez pozitivne bilance na koncu pomenijo neuspeh pri izpolnjevanju zastavljenih ciljev.

3 INOVATIVNOST ZAPOSLENIH

Kot pravi Drucker (1993, 19) je inovativnost posebno orodje v podjetništvu, in sicer sredstvo, s katerim podjetniki izkoriščajo spremembe kot priložnost za različne poslovne storitve. Inovativnost si je možno predstavljati kot disciplino, ki se jo je mogoče naučiti in tudi izvajati v praksi. Gre za »prizadevanje, da ustvarimo namerno in osredotočeno spremembo v gospodarskem ali družbenem potencialu podjetja« (Drucker 2004, 70). Naloga podjetnikov je namensko iskanje virov inovacij, sledenje spremembam in njihovim simptomom. Inovativnost naj bo torej načrtna, saj le taka »spodbuja celotno organizacijo, da v spremembah išče priložnosti« (Drucker 2001, 86).

Tudi sodobnejši avtorji, kot sta Fatur in Likar (2009, 9), so mnenja, da je predvsem za visokotehnološka podjetja vpeljava inovativnosti v svoje delovanje nujna. Inovativni zaposleni so ključni za napredek in razvoj organizacije, ki sta bistvena za konkurenčnost podjetij. Podjetij, ki ne bi bila vsaj malo inovativna, danes ni več, saj si vsi prizadevajo za izboljšanje lastnih proizvodov, najsi bo to z izboljšavo tehnologije, boljšo tržno strategijo ali bolj ekološko in cenejšo izdelavo. Vsi stremijo k zadovoljitvi kupca, ta pa je pozoren na celoten splet lastnosti, ki mu jih proizvod ponuja: kakovost, cena, tehnične značilnosti, zunanji izgled, itd. V vseh pogledih mora biti najboljši in konkurenčen na trgu, kar podjetje lahko doseže le z lastnim razvojem kot posledico inovativne klime in inovativnih zaposlenih.

3.1 INOVACIJA IN INOVATIVNOST

3.1.1 INOVACIJSKI PROCES

V literaturi je podanih mnogo definicij inovacijskega procesa. Definiran je kot »proces ustvarjanja nove vrednosti, ki se začne z identifikacijo priložnosti, sledi zamisel za razvoj in izdelavo prototipov ter nenazadnje trženje in prodaja inovacij« (Singh Jaiya 2011, 11). Začetnik opredelitev inovacij in inovativnosti pa je vsekakor Joseph Schumpeter⁸. Inovacijski proces je utemeljil na podlagi treh pojmov, ki skupaj predstavljajo bistvo inovacijske dejavnosti. T.i. **Schumpetrovo »trilogijo«** tako sestavljajo:

⁸ Joseph Alois Schumpeter (1883 - 1950) je bil eden največjih ekonomistov prejšnjega stoletja. Njegov prispevek je bil tako velik, to velja predvsem za poudarek na inovativnosti, podjetništvu, poslovni strategiji in ustvarjalnem uničenju. Bil je med prvimi, ki je definiral inovativnost, vrste inovacij in pomembnost inoviranja za sodobna podjetja (McCraw 2007, 3).

3.1.1.1 Invencija

Prva faza Schumpetrove »trilogije« se nanaša na vsak znanstveni dosežek ali industrijsko raziskovalno delo, ki vključuje tako znanstvena odkritja kakor tudi invencije, ki so izumi v smislu patentne zakonodaje (Pretnar 2002, 31). Gre torej za vsako ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek, ki še ni uveljavljen na trgu. Invencija je zamisel, ki obeta, da bo z še veliko vloženega truda in napora nekoč morda postala inovacija. Tudi zato je invencij več, saj so predpogoj za nastanek inovacij, neposredne in gospodarske koristi pa od njih ni (Mulej in drugi 2008, 8).

3.1.1.2 Inovacija

Inovacija je »nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu ali se uporabi v okviru postopka in se izkaže za koristno« (Likar in Fatur 2006, 20). Predstavlja novost ali bistveno izboljšavo oz. korist za uporabnika, čeprav neposredno ne prinaša ekonomskih učinkov (Likar in Fatur. 2006, 20). Pri inovaciji je pomembna uskladitev med tehničnimi možnostmi in tržnim povpraševanjem, kar pomeni, da je za razliko od invencije vpeljana na trg (Pretnar v Ilič 2001, 265). Faza inovacije torej nastopi, ko ali če inovator uporabi invencijo v gospodarske namene (Davies v Pretnar 2001, 31). Mulej (2008, 11) je vse definicije inovacij strnil v enačbo, ki zajema vse dejavnike in pogoje za nastanek inovacij (glej sliko 3.1).

Slika 3.1: Definicija inovacij



Vir: Mulej, Matjaž (2008, 11).

3.1.1.3 Difuzija

Difuzija se prične, ko je nov proizvod ali proces prepoznan kot boljši glede na obstoječe konkurenčne tehnologije. V tej zadnji stopnji Schumpetrove »trilogije« pride do uporabe inovacije v inovatorskem podjetju, kot tudi v drugih podjetjih v panogi (Pretnar 2002, 31). S

tem ekonomska vrednost inovacije postane stvarna ter se hkrati tudi naglo zviša. Pregrad in Musil definirata difuzijo kot »širjenje izumov po njihovi prva praktični uporabi oz. kot proces, v katerem se nova tehnologija, novi proizvodi in ostale novosti prenašajo na širši krog uporabnikov« (Pregrad in Musil v Rašič in Markič 2008, 28).

Mulej faze invencijsko-inovacijskega procesa razdeli drugače; začne z ustvarjanjem idej in invencij, ki imajo nejasen potencial, a obetavno možnost za korist posamezniku ali podjetju. Naslednja stopnja je sugestija, kar po Muleju pomeni zapis obetavnega domisleka. Potencialna inovacija označuje vmesni razvojni korak med sugestijo in inovacijo, za katero je značilno, da »se jo že lahko uporablja in proizvaja, vendar še ne dokazuje svoje koristnosti za odjemalce in ponudnike« (Mulej 2008, 119). Končni fazi inovacija in difuzija pa sta identični Schumpetrovi, saj gre tudi tu za koristno uporabo in širjenje inovacije med podjetji v panogi (Mulej 2008, 10–12).

3.2 TIPOLOGIJA INOVACIJ

Pri razporejanju inovacij Rebernik (1990, 121) upošteva dva kriterija, in sicer: prvi razporeja inovacije glede na to, **kaj** se spreminja in drugi glede na to, **kako** se spreminja (glej tabelo 3.1). Pri prvem razlikujemo produktne inovacije, kjer nastajajo novi oz. izboljšani izdelki in procesne inovacije, kjer se spremeni način proizvodnje. Teoretično gre za dve skrajnosti, saj pri prvi spremenimo le izdelek, tehnološki postopek pa ostane enak in obratno. V praksi je običajno tako, da ena novost spremlja drugo, zaradi česar Pretnar (2002, 23) pravi, da so produktne inovacije hkrati lahko tudi procesne. Pri definiranju, na kakšen način se inovacije lahko spremenijo, Rebernik (1990, 121) navaja postopne (izboljševalne) in radikalne inovacije.

Tabela 3.1: Matrika možnih vrst inovacij

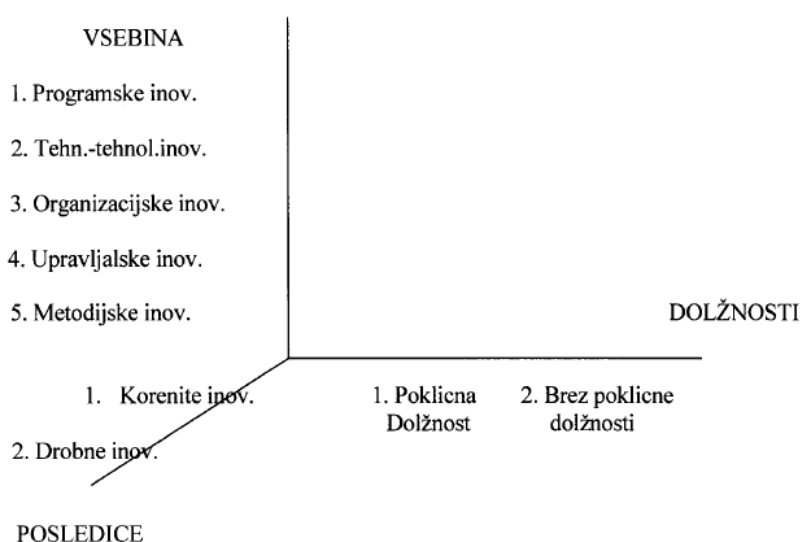
		K A J	
		PRODUKT	PROCES
K A K O	POSTOPNO	izboljšave na izdelkih	izboljšave v procesih
	RADIKALNO	radikalne novosti izdelkov	radikalne novosti procesov

Vir: Rebernik, Miroslav (1990, 121).

Avtorji so različno razporejali tipe inovacij, najcelovitejši pri tem pa je bil Mulej (2008, 122–123), ki meni, da imamo vsaj $5 \times 2 \times 2 \times 2 = 40$ tipov inovacij. Razvrsti jih glede na (glej sliko 3.2):

- **vsebino inovacij**, torej lahko pomenijo (1) novo vsebino, program poslovanja, delovanja; (2) nove lastnosti izdelkov in proizvodnih postopkov; (3) nove lastnosti organizacijskih vidikov delovanja; (4) nove lastnosti vodenja ljudi v organizacijah in v družbi kot celoti; (5) nove lastnosti metod vodenja in dela.
- **posledice inovacij**, ki so lahko (1) korenite ali (2) drobne.
- **poklicno dolžnost** inovirati, kjer gre lahko za inovacije (1) znotraj ali (2) zunaj službene dolžnosti.
- **vidik nastanka**, ko se delijo na (1) povsem nove in (2) nove kombinacije starih spoznanj.

Slika 3.2: Dvajset tipov inovacij



Vir: Mulej, Matjaž (2008, 123).

3.3 INOVATIVNOST

Inovativnost je proces ustvarjanja invencij v koristne novosti, ki imajo pomembno vrednost za posameznika, podjetje ali družbo, ter se odražajo v konkretnih rezultatih. Enačimo jo lahko z načinom, kako podjetje posluje s pomočjo ustvarjalnosti, saj so originalne ideje najboljše sredstvo za ohranjanje konkurenčnosti podjetja. Ustvarjalnost temelji na analizi obstoječega znanja in izkoriščanju vseh dostopnih informacij, zato sta ustvarjalnost in inovativnost tesno povezana pojma in temelj za uspeh ter preživetje podjetja na trgu (Berginc in Krč 2001, 165; Srića 1999, 39).

3.3.1 ELEMENTI USPEŠNEGA INOVIRANJA

Vse več podjetij oblikuje poslovno strategijo okoli inovativnosti, saj se zavedajo, da ravno inovativnost pripomore k večanju učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Inovativnosti uporabljajo kot sredstvo za povezovanje vseh členov organizacije v celoto, ključni del procesa pa so ljudje⁹. Visoko inovativna podjetja gradijo organizacijsko klimo, ki spodbuja inovativnost, od vsakega sodelavca pa pričakujejo aktivno sodelovanje pri kreiranju idej. Nadrejeni motivirajo in spodbujajo zaposlene k inoviranju, odkrivajo in odstranjujejo ovire za ustvarjalnost, inovativnost pa tudi nagrajujejo. Fatur in Likar (2009, 33–35) definirata 10 elementov, ki so poleg preučevanja svojega poslovanja, analiziranja poslovnega okolja, iskanja rastočih trgov in prilagajanja strategije tem dejavnikom, pomembni za uspešno inoviranje:

- jasno določeni in merljivi cilji;
- sodelovanje sodelavcev z različnih področij in z različnimi znanji;
- ustvarjalna svoboda: dopuščeno jim je prevzemati večja tveganja, odkrivati nove vidike in eksperimentirati na nerutinskih področjih brez tveganja za kariero;
- vzpostavljena komunikacijskih struktur z večjim pretokom informacij, z namenom preprečevanja izgubljanja dobrih idej v hierarhiji, ki včasih deluje kot filter;
- razlikovanje med dolgoročnimi in kratkoročnimi inovacijskimi procesi;
- vzdrževanje stalnih stikov s svojimi kupci in partnerskimi organizacijami;
- učinkovit proces realizacije idej oz. uresničevanje idej v tržno potrjen proizvod, izdelan v razumnem časovnem roku;
- hitri prenosi novih proizvodov na trg, inovacije imajo stalno prioriteto v primerjavi z drugimi aktivnostmi;
- proslavljanje uspeha in širjenje zgodbe o uspehu po podjetju, z namenom izboljšanja klime v podjetju.

Inovativnost v podjetju je torej več kot le raziskovalno-razvojna dejavnost, vključuje tudi načrtovanje proizvoda, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja med sodelavci, učinkovit sistem upravljanja in generiranja idej ter še mnogo dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja (Fatur in Likar 2009, 14).

⁹ Pomembno vlogo ima služba za kadre, saj je njena naloga, da najde, razvija in vzgaja prave kadre s potencialom za inoviranje.

3.3.2 PRILOŽNOSTI ZA INOVIRANJE

Večina prvih inovacij je bila posledica naključnih dogodkov in okoliščin, ki so pripeljali do novih odkritij. Dandanes so inovacije, predvsem v organizacijah, rezultat trdega dela, truda, iznajdljivosti, znanja in talenta zaposlenih. So rezultat zavestnega dela in namernega iskanja priložnosti, hkrati pa odvisne od številnih okoliščin. Večina uspešnih inovacij za svoj nastanek izkorišča spremembe, ki ponujajo poslovne priložnosti. Drucker (1993, 34–123; 2001, 86–87; 2004, 70–74) omenja 4 področja, v katerih vidi priložnosti za inoviranje in jim tudi pravi »okna priložnosti«. Gre za priložnosti znotraj podjetja, vidne le zaposlenim in so zelo zanesljivi pokazatelji sprememb, do katerih je že prišlo ali lahko pride z malo truda.

Prvi dejavnik so *nepričakovani dogodki*, kamor spadajo tudi nepričakovani uspehi in neuspehi organizacije ali njenih tekmecev. Podjetja velikokrat spregledajo ali zanemarijo potencial, ki obkroža novo iznajdbo oz. pomen, ki ga ima inovacija tudi zunaj namenjene uporabnosti. Nepričakovan uspeh podjetja je najboljša priložnost za inoviranje, saj je uspeh najmanj tvegan in naporen. Po drugi strani je nepričakovan neuspeh lahko simptom oz. opozorilo na spremembo dejavnika na tržišču, kar naj podjetja izkoristijo kot priložnost za inovacijo. Pri tem je pomembna natančna analiza trga in želja kupcev, saj je inovacija odgovor na njihove želje in potrebe (Drucker 1993, 37–46; 2004 71).

Drugi problem v inovacijskem procesu, tesno povezan s prvim, so *neskladja* med pričakovanji in rezultati inovacije. Pomeni, da podjetja v iskanju napredka ne upoštevajo vseh vidikov, zaradi česar lahko tudi spregledajo najbolj očitno rešitev, ki je popolnoma neusklajena s prvotnim planom. Sem sodijo tudi neskladja v proizvodnem ali distribucijskem procesu in neskladja v vedenju potrošnikov (Drucker 1993, 57–68; 2004 72–73).

Tretje področje so *procesne potrebe*, ki so najbolj učinkovite v inovativnosti, če upoštevajo tudi prihodnje potrebe družbe. Procesne potrebe so usmerjene v naloge oz. dele procesa ali proizvoda, ki jih je potrebno izboljšati ali posodobiti. Izvirajo iz jasne zahteve in znanja po izumu oz. inovaciji, ki pa ga nihče ne zna realizirati. Ko tehnologija napreduje do faze, ko je inovacija mogoča, je ta zelo očitna in uspešna (Drucker 1993, 69–75; 2004 73).

Za inovativne predloge so velikega pomena tudi *spremembe v panogi in na trgu*, katerim naj podjetja skrbno sledijo in upoštevajo vse možne scenarije razvoja v družbi ter jih vpeljejo v lastne inovacije (Drucker 2004, 74).

Poleg že omenjenih, Drucker dodaja 3 dodatne vire priložnosti, na katere naj bodo podjetja pozorna, saj niso odvisna od notranjega dogajanja, temveč gre za zunanje okoliščine, na katere podjetje nima vpliva. Za vsako podjetje z željo po uspešnem inoviranju je potrebno, da je pozorno tudi na: *demografske spremembe, spremenjeno dojemanje družbe in nova znanja*. Od zunanjih virov priložnosti za inovacije so zagotovo najzanesljivejše demografske spremembe, saj se razvijajo po neki časovni logiki. V primerjavi s preteklostjo se te spremembe danes tudi zaradi časovno-prostorske zgojitve dogajajo neverjetno hitro. Različne razporeditve po letih, izobrazbi, poklicu in zemljepisni lokaciji so razlog za vedno novejša analiza, ki predvidevajo stanje v prihodnosti. Drugačno dojemanje ne spreminja dejstev, temveč vpliva le na to, kako družba vidi inovacije in kakšen je njen odziv nanje. Nekateri ljudje so postali zelo dojemljivi za spremembe, medtem ko jih drugi ne sprejmejo in ne želijo uporabljati, čeprav bi jim lahko olajšale marsikatero opravilo. Inovatorjeva naloga je torej biti pozoren tudi na ta dejavnik, saj je še tako dobra inovacija brez vrednosti, če je nihče ne želi uporabljati. Najzahtevnejše so inovacije na podlagi znanja, saj nastanejo na podlagi testiranja, preizkusov, ki zahtevajo veliko časa in so stroškovno zelo obremenjujoče (Drucker 2004, 75–78).

Takšne, namerne inovacije, se običajno začnejo z analizo virov priložnosti, pri tem mora inovator upoštevati vse možne dejavnike, ki bodo vplivali na izid in uporabnosti inovacije. Uspešen inovator upošteva priložnosti, ki jih vidi ter natančno preuči potencialne uporabnike, njihova pričakovanja, vrednote in potrebe. Inovacija služi enemu samemu namenu - imeti en sam cilj, začne naj se z malimi in preprostimi izboljšavami, saj revolucionarne spremembe prestrašijo ljudi. Inovatorjeva vizija za inovacijo mora predvidevati uspeh, za kar je potrebno veliko truda, iznajdljivosti, znanja, inovatorjeve osredotočenosti, vztrajnosti in predanosti projektu (Drucker 2004, 78–80).

3.3.3 OVIRE IN TVEGANJA

Kakor uspešno inoviranje podjetju omogoča preboj med konkurenti na trgu, je lahko neuspeh na tem področju bistvenega pomena za preživetje podjetja. Preprostega recepta za uspeh ni, ob identificiranju glavnih zaviralnih dejavnikov pa so možnosti za uspeh inovativnih predlogov mnogo višje. Likar med najpomembnejše šteje »nepripravljenost vršnih menedžerjev, pomanjkanje izobraženih kadrov, pomanjkanje sredstev ter pomanjkanje informacij o novih in obstoječih tehnologijah« (Likar in drugi 2006, 55).

Tveganja v podjetju lahko nadaljno združimo v tri sklope; prvo je *tržno tveganje*, pri katerem je bistvo doseganje tržnega učinka. Z inovacijo skušamo izboljšati položaj podjetja na trgu, uspeh pa je odvisen od situacije, v kateri smo, ter od konkurentov. Razvoj procesa znotraj podjetja predstavlja zanj mnoga tveganja (prekoračitev rokov, stroškov, slabša kvaliteta izdelkov, itd.), tu govorimo o *organizacijskem tveganju*. *Osebno tveganje* pa pomeni, da je celoten uspeh inovacije odvisen od vsakega zaposlenega, saj vsak posameznik nosi pomembno vlogo v inovacijskem procesu. Inovatorjeva naloga je, da verjame v inovacijo, brez skepticizma in negotovosti (Berginc in Krč 2001, 172). Poleg že omenjenih ovir in tveganj pri inovacijskem procesu, Mulej (2008, 239) dodaja še naslednje: prepočasen razvoj, premalo koordinacije med enotami podjetja, premalo tolerance in dopušanja do tveganja, premalo vpogleda v odjemalce proizvodov/inovacij, slab izbor zamisli in način merjenja ter dviganja produktivnosti inoviranja in, nenazadnje tudi, marketinške napake.

3.4 INOVATIVNOST ZAPOSLENIH

Šele v primerih, ko ima podjetje razpoložljivo lastno znanje, izpolnjuje pogoje za zasedanje vodilnih položajev na trgu in se v tem tudi loči od konkurence. Za podjetje je torej bolje, da so njihovi proizvodi edinstveni, izvirni in ne prekopirani, posledica znanja ter ustvarjalnosti lastnih zaposlenih. Organizacija, ki želi svoje zaposlene stimulirati k inoviranju, mora sprva poskrbeti za ustrezno organizacijsko klimo in kulturo, kjer naj bosta obe naravnani k spodbujanju ustvarjalnega duha zaposlenih. To lahko vodstvo počne na različne načine: preko različnih *plakatov*, *internih glasil*, *intraneta*, *javnega iskanja rešitev na določeno temo*, *z dodatnimi nagrajevanji za inovatorje*, *organiziranjem skupinskega dela inovatorjev*, itd. Le tako lahko inovacije postanejo del vsakdana, ki je povezan s skupnimi cilji organizacije (Fatur in Likar 2009, 9–25).

Za še uspešnejši razvoj inovativnosti v nekem podjetju pa ima velik pomen tudi sodelovanje med posameznimi specialisti, saj je to dandanes postalo pomembneje kot kadarkoli doslej. Na razpolago je prevelika količina znanja, ki bi jo bil sposoben zajeti le en človek, zato veliko podjetij spodbuja profesionalno sodelovanje med zaposlenimi in tujimi strokovnjaki. V organizaciji oblikujejo bolj zaželeno skupine ali time, ki se med seboj dobro dopolnjujejo in skupaj lažje poiščejo rešitev ali idejo, ki je kakovostna in koristna za podjetje (Likar in drugi 2006, 19).

4 CILJNO VODENJE KOT VZROK INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH

Namen diplomske naloge je analizirati vpliv ciljnega vodenja na inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih pri delu. Gre za pojma, ki vplivata na uspešnost podjetja, saj je cilj obeh izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja na trgu. Sistem ciljnega vodenja temelji na strateško določenih ciljih, ki jih postavi nadrejeni v sodelovanju z zaposlenim. Napredek doseganja ciljev je redno spremljan, to pa je tudi priložnost za analiziranje prednosti in pomanjkljivosti delovnega procesa. K uspešno doseženim ciljem prispevajo tudi razumevanje in strinjanje s cilji ter omogočanje tolikšne samostojnosti pri delu, da cilji ne zavirajo ustvarjalnosti, temveč jo spodbujajo. Bistvo celotnega procesa vodenja s cilji je, da zaposleni cilje sprejme, saj to zanj pomeni večjo motiviranost in osredotočenost ter višjo stopnjo inovativnosti pri delu. Pomembno je, da podjetje določi tudi, na kakšen način bodo z inovativnostjo dosegali cilje oz. da pripravi in opredeli inovacijsko strategijo. Gre za še dodatno spodbudo k inoviranju, s katero vodstvo zaposlenim daje smernice in jih spodbuja k ustvarjalnosti na delovnem mestu. Tudi za to strategijo je priporočeno, da jo zaposleni razumejo predvsem z vidika prednosti, ki jih inovativnost prinaša podjetju ter posameznemu zaposlenemu¹⁰ (Karan 2007).

4.1 NALOGA VODIJ

Ključno vlogo pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih ima vodstvo. Vodstvo stremi k izboljšanju delovne uspešnosti organizacije, hkrati pa daje poudarek na zadovoljstvo zaposlenih, z osredotočanjem na motivacijo zaposlenih. Motivacijo ustvarjajo z različnimi vrstami nagrajevanja in z usmerjanjem ter spodbujanjem zaposlenih na poti do uresničevanja zastavljenih ciljev. Cilji so lažje dosegljivi, kadar so jasno zastavljeni, ovire na poti odstranjene, doseganje ciljev pa je podkrepjeno s podporo vodstva. Naloga vodstva je tudi oblikovanje dela, da le-to postane osebno zadovoljujoče, saj je že to motivator sam po sebi (Northouse 2007, 127–128). Temeljna naloga vodij, ki izvajajo ciljno vodenje, je torej v približevanju postavljenih ciljev vsakemu zaposlenemu, z natančno predstavitevijo, kaj se od njega pričakuje, kdaj in kako. Dobra predstava zaposlenega o njegovem delu, v kombinaciji z načrtnim vzpodbujanjem inovativnosti pri projektu, ima odlično izhodišče za uspešno izveden

¹⁰ Običajno gre za *materialno* (finančne spodbude) ali *nematerialno* (pohvale, dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, samostojnost pri delu, urejeni delovni pogoji, itd.) *nagrajevanje* (Lipičnik 1988, 163).

projekt oz. opravljen cilj. Pri tem vse ni odvisno le od direktive vodje, svoj prispevek nadgradi tudi z dodatnimi pripravami, usposabljanji in izobraževanji, ki so namenska in specifično prilagojena želenim ciljem (Mihalič 2006, 272).

Pomembno odgovornost nosi vodja tudi pri preverjanju, spodbujanju in koordiniranju doseženih ciljev, saj je spremljanje uspešnosti del nadzorne vloge. Menedžer že doseženo primerja z načrtovanim, dognanja sproti sporočati zaposlenim ter ukrepati, ko pride do odstopanj. Njegova vloga je odkrivanje vzrokov za poslabšanje oz. izboljšanje delovnega procesa ter raziskovanje razlogov za spremembe. Pomembno je tudi, da izve, kdo nosi odgovornost, da je nekaj drugače, kot je bilo predvideno. Celovito gledano, je dober vodja dolžan natančno spremljati dogajanja, za katere je zadolžen, kamor spada tudi izboljšanje delovnih pogojev za zaposlene in spodbujanje njihove ustvarjalnosti pri delu (Svetlik in Zupan 2009, 422). Naslednja stvar, za katero naj poskrbi vodstvo podjetja, je zavestno vodenje t.i. »inovativnega menedžmenta«, ki razume ljudi kot neprecenljiv vir ustvarjalnosti. Bistvo inovativnega menedžmenta ne leži le v tehnološkem napredku podjetja, temveč gre predvsem za miselnost o novih pristopih. Za vsako željo po iskanju inovativnih idej je priporočljivo, da jo vodstvo sprva dobro razloži zaposlenim, jim postavi cilje, ki bodo prispevali k doseganju zaželenega ter optimizira delovne procese. Strateško postavljeni cilji vodijo do napredka, saj zaposlene »prisilijo« k iskanju sodobnejših znanj in tehnologije, iz katerih lahko razvijajo nove izdelke oz. storitve. Osnova za inovativni menedžment je torej razumevanje ciljev dela, ki naj bi bili konkretni in razumljivi, saj jih le tako lahko zaposleni tudi dosežejo (Karan 2007).

Bistvena pa ni le vloga nižjega menedžmenta, saj mora tudi višji menedžment nadzorovati in spremljati delo in napredek svojih podrejenih. Pomanjkanje zanimanja z vrha hierarhične strukture, ki negativno vplivajo na zaposlene, saj so ti najbolj zadovoljni in motivirani, ko vedo, da nekdo opazuje njihovo delo in spremlja napredek. Tudi nižji menedžment deluje uspešneje, če sodeluje z vodstvom, saj se v nasprotnem primeru lahko pojavi želja po doseganju kvantitativnih ciljev namesto kvalitativnih, v ospredje padejo kratkoročni, namesto dolgoročni cilji, posledično pa so novo postavljeni cilji lahko nerealni in nesmiselni (Sagie in Koslowsky 2000, 105).

4.2 VPLIV CILJNEGA VODENJA NA INOVATIVNOST ZAPOSLENIH

Vpliv ciljnega vodenja na inovativnost zaposlenih je preučevala Christina E. Shalley. V svoji raziskavi je ugotovila, da določanje ciljev vodi do višjih ravni posameznikovih ustvarjalnih zmogljivosti. Do najvišjih ravni ustvarjalnosti in inovativnosti pride, kadar so cilji določeni ustvarjalno, ko posameznik verjame, da bodo rezultati dela ovrednoteni konstruktivno ter kadar doseganje ciljev poteka brez nenehnih prekinitev. S tako postavitvijo ciljev nadrejeni zaposlenemu hkrati izkažejo podporo in določeno mero odgovornosti. Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Theresa Amabile in Stanley Grysiewicz in sicer, da je kritični dejavnik pri doseganju visoke ustvarjalnosti določitev jasnih in razumnih ciljev, ki posamezniku omogočajo operativno svobodo. Če vodstvo ne določi svojih zahtev in točno ne opredeli ciljev, pride do nizke stopnje inovativnosti v podjetju (Shalley in Locke 1996).

Podobni zaključki izhajajo tudi iz raziskave podjetja Thunderbolt Thinking. Gonilna sila inovacij leži v vodstvu, saj je njihova naloga odstranjevanje nejasnosti glede nalog, usklajevanje inovacij z organizacijsko strategijo, spodbujanje in pospeševanje komunikacije na različnih hierarhičnih nivojih ter natančno načrtovanje ciljev, s katerimi se zmanjša možnost neuspeha. Pobude za inovacije je torej potrebno usklajevati ne samo s poslovnimi cilji, temveč tudi s politiko in procesi, ki so že del podjetja. Kot je razvidno iz opravljene študije je ključ do trajnostne inovativnosti podjetju prilagojen pristop, ki usklajuje inovacije s strateško oblikovanimi poslovnimi cilji (Thunderbolt Thinking, Inc. 1999).

Omenjene raziskave so vodile do enotnega zaključka: kreativnost in inovativnost je na delovnem mestu najlažje zagotavljati in spodbujati z določanjem jasnih in razumljivih ciljev, pri doseganju je zaposlenim potrebno izkazovati podporo, zagotavljati pozitivno okolje, odstranjevati motnje, napredek pa je potrebno redno spremljati ter zaposlenemu dajati povratno informacijo o dosežkih (Shalley in Locke 1996). Shalley in Locke (1996) sta s tem namenom oblikovala 10 smernic, s katerimi je doseganje inovativnosti preko ciljnega vodenja enostavnejše:

1. Cilji naj bodo jasni in zahtevni, določeni pa naj bodo tudi natančni roki za njihovo dosego.
2. Zaposleni so bolj predani k cilju, če vedo, zakaj so inovacije pomembne (npr. za povečanje dobička, nadgradnjo spretnosti in znanj zaposlenih, ker prinašajo nove priložnosti za rast podjetja).

3. Zaposleni naj redno spremljajo svoj napredek, z obzirom na dejstvo, da ustvarjalno delo redko poteka linearno, saj je napredek enkrat izrazit, drugič pa neopazen. Spremljanje napredka naj zaposlenim služi kot vzpodbuda in ne kot ovira pri delu.
4. Določen naj bo enoten sistem nagrajevanja inovativnosti. Zaposleni naj vedo, da pri delu lahko tvegajo, saj neuspeh ne bo kaznovan, uspeh pa bo nagrajen.
5. Za inovativnost je velikega pomena tudi fleksibilen delavnik, saj kreativnosti ni mogoče zamejiti. Vsak inovator se sreča z obdobji, ko je popolnoma neproduktiven ter je zanj bolje, da odide domov in si zbistri misli. Nasprotna od tega pa so obdobja, ko pride do preboja in bi bil odhod z dela nesmiselen.
6. Kadar je določenih več ciljev, je pomembno določiti, katere naloge so prednostne in zakaj, saj se s tem inovator lažje posveti pomembnejšemu projektu in ne izgublja časa s »skakanjem« od ene naloge k drugi.
7. Kadar kljub vloženemu času in trudu rezultat ni viden, je potrebno poizkusiti različne pristope (npr. nove strategije ali začasno zapustiti projekt in se nanj vrniti kasneje).
8. Zaposleni potrebujejo navdih in motivacijo, kar je lahko doseženo, če vedo, zakaj so bili izbrani za ta cilj ter da uživajo zaupanje nadrejenih.
9. Nadrejeni naj že pred začetkom dela določijo, ali bo doseganje določenega cilja potekalo skupinsko ali ga lahko doseže že posameznik. Pomembno je razmisliti, kako si lahko sodelavci med seboj pomagajo na način, da ne bo prihajalo do nepotrebnih konfliktov.
10. Pri zviševanju motivacije pomagajo spodbude, katere morajo biti sčasoma deležni vsi, saj v nasprotnem primeru lahko pride do demotivacije.

Določanje ciljev je torej ključnega pomena za inovativnost, saj usmerja zaposlene proti problemom, ki jih je potrebno rešiti. S ciljnim vodenjem zaposleni točno vedo, kaj naj bo narejeno in kakšna sredstva je potrebno v to vložiti. Cilji spodbujajo odzive, dejanja, delovanja in rezultate dela, saj so natančno opredeljeni in merljivi. Bishop (2005) opozarja tudi na negativne vidike vpliva ciljnega vodenja na inovativnost. Pravi, da preveč natančno opredeljeni cilji vodijo do konformizma, ki ubija ustvarjalnost. Koncentracijo in učinkovitost pri doseganju rezultatov zmanjšujejo tudi pretirani časovni pritiski, ki umu preprečujejo osredotočanje na problem.

5 EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA X

Glavni cilj diplomske naloge je primerjati teoretična znanja, pridobljena v strokovni literaturi, s praktičnimi izkušnjami podjetja X. Podjetje X sem izbrala, ker gre za razvojno usmerjeno podjetje, ki kot tako namenja veliko aktivnosti ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Preko empirične raziskave želim ugotoviti, ali prenos vizije podjetja, poslanstva in strateško postavljenih ciljev spodbuja ali zavira ustvarjalnost ter inovativnost zaposlenih in kako cilji vplivajo na njihovo nadaljno motivacijo za delo. Zanima me tudi problematika prepogostega spreminjanja strateških ciljev v podjetju oz. nezavedanja trenutnih ciljev in poslanstva pri zaposlenih. S pomočjo rezultatov ankete bom ovrgla ali potrdila zastavljene hipoteze ter oblikovala nekaj predlogov, ki bodo na podlagi mnenj zaposlenih lahko pripomogli k izboljšanju sistema ciljnega vodenja in inovativnosti.

5.1 OPIS PODJETJA

Podjetje X je telekomunikacijsko podjetje z več kot šestdesetletnimi izkušnjami. Njihovo ključno področje so lastna blagovna znamka komunikacijskih produktov, rešitve za telekomunikacijska omrežja in produkti partnerjev, ki so integrirani v končni produkt. V Sloveniji (po meritvah z dne 31. decembra 2010) zaposlujejo 776 ljudi, od tega jih je 155 zaposlenih v proizvodnem delu podjetja. Ker je njihov osnovni program razvoj sodobnih telekomunikacijskih sistemov, tudi njihovi produkti temeljijo na znanju in so izrazito razvojno naravnani, zato večinoma zaposlujejo vrhunske strokovnjake s svojega področja. Ti imajo predvsem višjo in visoko stopnjo izobrazbe (69 % vseh zaposlenih), povprečna starost v podjetju pa je 44 let (Podjetje X 2011a).

5.1.1 CILJNO VODENJE V PODJETJU X

Letno planiranje je redna dejavnost, s katero v podjetju X oblikujejo cilje, ki so ključnega pomena za uspešnost podjetja na trgu. Zagotavljanja uspešnosti se s ciljnim vodenjem v podjetju X lotevajo na različne načine. Najbolj pogost in primeren za analizo v diplomski nalogi je vsekakor letni razgovor, ki ga v podjetju za razliko od strokovne literature imenujejo letni pogovor.

5.1.1.1 Letni pogovor v podjetju X

Eno izmed poglavitnih orodij spremljanja in načrtovanja dela zaposlenega ter oblikovanja njihovega strokovnega in poklicnega razvoja je poglobljen pogovor med neposredno nadrejenim ter njegovim podrejenim, ki ga v podjetju opravljajo že preko 10 let (Podjetje X 2011b). Ta predstavlja načrtovalno (cilji, KPI-ji), razvojno (izobraževanja, karierne usmeritve, razvoj kadrov) in motivacijsko (motivatorji) orodje vodenja (Podjetje X 2011c, 1). Letni pogovor predstavlja enega od najučinkovitejših mehanizmov spodbujanja zaposlenih za delo, zviševanje njihove zavzetosti pri delu in povečevanje njihovega zadovoljstva. Gre za skrbno pripravljeno srečanje med vodjo in zaposlenim z namenom omogočanja obojestranske komunikacije o doseganju preteklih ciljev ter njihovo vrednotenje. Je orodje za dogovor glede izpolnjevanja novih ciljev in možnosti za nadaljnji poklicni razvoj, izpopolnjevanje ter izobraževanje (Podjetje X 2011č, 1).

Ker v podjetju stremijo k 100 % izvedbi letnih pogovorov, so njegovo opravljanje naredili karseda enostavno in preprosto, tako za vodje kot tudi za njihove podrejene. Oblikovali so obrazec, ki nadrejenega vodi skozi teme, ki jih bosta skupaj s sodelavcem obdelala tekom razgovora. To mu torej predstavlja vodilo pogovora in omogoča sprotno beleženje opažanj. Zaradi boljše preglednosti in lažje obdelave se obrazec za letni pogovor že nekaj let nahaja v poslovnem programu (SAP). To podjetju »omogoča statistično obdelavo podatkov, spremljanje realizacije ciljev, pomoč pri razvoju kadrov (usmeritev karierne poti) in olajšuje pripravo plana izobraževanja« (Podjetje X 2011c, 1).

Tudi vsebina obrazca in samega letnega pogovora je sistematična. Pogovor se prične z dogodki, problemi ali zadovoljstvi, ki so vezani na celotno podjetje. Sledi pregled doseženih ciljev z opredelitvijo realizacije vsakega posameznega cilja in določitev njihove pomembnosti. S to kvantifikacijo merijo napredek zaposlenega glede na doseganje poslovnih in strateških ciljev. Naslednja tema pogovora je določitev novih ciljev in nalog, ki jih oblikuje vodja v sodelovanju s sodelavcem, definirata pa jih količinsko, kakovostno, stroškovno ter s predvidenim rokom zaključitve. Pogovorita se tudi o ravnanjih in vedenjih, ki vplivajo na doseganje ciljev ter kateri dejavniki zaposlenega motivirajo ali zmotijo pri delu. Cilj tega je povečati delavčevo zadovoljstvo z izboljševanjem delovnih pogojev. Naslednja stopnja pogovora vodi k razvoju sodelavca, ki vsebuje usmeritev poklicne poti v podjetju, ovrednotijo se pretekla izobraževanja in poiščejo izobraževanja, ki so potrebna za doseg zastavljenih

ciljev. Zadnja faza, ki jo opravita pa je pregled in komentar zapisa celotnega letnega pogovora (Podjetje X 2011b, 2–3; Podjetje X 2011d).

5.1.1.1.1 Izvajanje Letnega pogovora v letu 2010

V letu 2010 je bil cilj podjetja X izvesti letne pogovore z vsemi zaposlenimi. Izpolnitvi tega cilja so se približali bolj kot katerokoli leto poprej, saj je bilo izvedenih 542 oz. 87 % vseh načrtovanih letnih pogovorov¹¹. Gre torej za opazen kvantitativen in kvalitativen napredek pri izvajanju, saj je bilo leta 2009 izvedenih le 266 letnih pogovorov. Večina področij, predvsem administrativnih, se je približala 100 % realizaciji, medtem ko je bila opazno nižja realizacija na področju prodaje (glej tabelo 5.1). Razlog za neizvedene letne pogovore je bil največkrat v reorganizacijah in menjavi vodij (Podjetje X 2011c, 1).

Tabela 5.1: Delež zaključenih letnih pogovorov glede na sektorje v podjetju X

PODROČJE	Zaključeni Letni pogovori (%)
Administracija	98
Prodaja	69
Logistika	100
Produktno vodenje	93
Razvoj	84
Servis	84
Skupaj	87

Vir: Podjetje X (2011c, 1).

Tudi vsebinsko so letni pogovori iz leta v leto bolj izvedeni, vodje dobijo več koristnih povratnih informacij glede delovne situacije in zadovoljstva zaposlenih, zaradi česar je tudi planiranje in postavljanje ciljev bolj realno zastavljeno. Zaposleni so v odgovorih pokazali razumevanje za situacijo, v kateri se nahaja podjetje, hkrati pa so kritično ocenili zastavljeno vizijo in strategijo podjetja. Pozitivno so komentirali delovno okolje, odnose in zadovoljstvo z delom ter izrazili željo po dodatnih delovnih nalogah. Kot sem predvidevala tudi v hipotezi, jih motijo spreminjajoči se cilji in podatki, saj povzročajo neučinkovito doseganje ciljev in povečujejo birokracijo v podjetju. Med motivatorji za delo so največkrat izbrali »odnose s

¹¹ V analizo izvajanja LeP 2010 niso vključeni podatki za proizvodni del podjetja.

sodelavci« in »svobodo ter samostojnost«, večji pomen kot v preteklosti pa so dali »ustvarjalnemu delu«. Iz letnih pogovorov je razvidno tudi, da so zaposleni zadovoljni s preteklimi izobraževanji ter s planirano karierno usmeritvijo. Na splošno so bile povratne informacije glede izvedbe letnih pogovorov pozitivne, povečano realizacijo LeP zaposleni spodbujajo, saj se jim zdi pomembno, da so obveščeni glede dogajanja v podjetju (Podjetje X 2011c, 1–5).

5.1.1.2 Ključni pokazatelj uspešnosti - KPI

V okviru letnih pogovorov v podjetju uporabljajo tudi t.i. metrike KPI¹², ki služijo kot orodje za spremljanje doseganja ciljev oz. kot kazalnik uspešnosti glede na zastavljen cilj. KPI je virtualni pokazatelj napredka k zelenemu cilju. Spremljanje omogoča hitro oceno stanja v primerjavi s postavljenimi merljivimi cilji in nudi konkreten odgovor na zmožnost zaključitve cilja. Gre za pokazatelja uspešnosti izpolnjevanja ključnih ciljev na individualnem nivoju, ki ga v podjetju X uporabljajo že 5 let (Podjetje X 2011b, 4).

5.1.2 INOVATIVNOST V PODJETJU X

Ohranjanje pozicije na trgu je za visokotehnološko podjetje, kot je podjetje X, možno le v inovativnem okolju, ki »zagotavlja in spodbuja ter usmerja rojevanje novih idej, pobud in predlogov, ter izvajanje le teh v praksi« (Podjetje X 2009). Izhajamo iz dejstva, da ima vsako podjetje kadrovskega potencial, ki se ob pravilnem vodenju, izobraževanju, nagrajevanju in motivaciji lahko uporabi za zbiranje novih idej, produktov, izdelkov ali rešitev. Inovativni predlog je torej posledica motiviranja zaposlenih s strani nadrejenih, njen nastanek pa je že v definiciji koristen tako za podjetje kot za zaposlenega. Ustvarjalnost zaposlenih je ena od bližnjic za dohitevanje tekmecev. Sedaj bolj kot kadarkoli poprej potrebujejo nove ideje, pobude in predloge zaposlenih, saj je največji problem, s katerim se srečuje večina razvitega sveta, obdržati tržni delež v zahtevnem konkurenčnem boju. Cilj podjetja je ohraniti konkurenčno pozicijo na trgu, to pa lahko dosežejo le v inovativnem okolju, ki spodbuja rojevanje idej in njihovo učinkovito izvedbo v praksi (Podjetje X 2010).

Vsaka ideja, ki doseže uveljavitev na trgu, znatno vpliva na hitrejši razvoj trga in družbe, zato v podjetju X uporabljajo učinkovit sistem zbiranja, spremljanja in nagrajevanja novih idej,

¹² Key Performance Indicator.

podbud in predlogov. Gre za prenovljen inovacijski proces in ustvarjanje klime, ki je ključnega pomena za generiranje novih idej. Nov sistem inovacij, ki temelji na principih in načelih najboljše prakse v svetu, omogoča zgodnejše prepoznavanje elementov intelektualne lastnine, večja prihodek, hkrati pa teži k zadovoljstvu avtorja. Na ta način podjetje spodbuja kreativnost, odprt dialog med sodelavci in timsko delo. Zaposlene želijo motivirati za nadaljnje delo ter jim pokazati, kako pomembna so njihova prizadevanja za celotno podjetje. Podjetje zaposlenim ustvarja najboljše pogoje z »up-to-date« infrastrukturo, enostavno prijavo idej preko elektronskega vmesnika, kar povečuje preglednost, saj v vsakem trenutku prijavitelju omogoča vpogled v status svojega predloga. Proces sprejemanja inovacij pospešuje tudi hitra in učinkovita obdelava, saj prijavitelj sedaj povratno informacijo o predlogu dobi v krajšem času (4-6 tednov). Ker gre za občutljive podatke, so le ti dodatno varovani - dostop je omogočen le pooblaščenim osebam (Podjetje X 2009).

V sistemu inovacij podjetja X so tudi naloge in odgovornosti sodelujočih v inovacijskem procesu točno določene. Gonilno silo predstavlja *vodstvo*, ki spodbuja inovacijsko dejavnost s tem, da ustvarja inovacijsko kulturo, pomaga zaposlenim pri realizaciji idej ter nenazadnje ocenjuje, vrednoti in nagraduje inovacije. Naloga *zaposlenih* je obveščanje o vsakršni izboljšavi, izumu ali odkritju (prijava predloga v informacijski sistem). *Ožje vodstvo* podjetja usmerja inovativno dejavnost v skladu s strateškimi cilji podjetja, periodično obravnava poročila o izvajanju inovativne dejavnosti, pripravlja smernice za prihodno delovanje, odloča o izvebi inovativnih predlogov ter o izplačilu nagrad za izjemne dosežke. *Inovacijski odbor* je izvršilni odbor, ki potrjuje predloge za izplačilo nagrad, obravnava pritožbe in pripravlja spremembe v procesu inovativne dejavnosti. Za realizacijo in pregledovanje inovacijskih predlogov skrbi *inovacijski koordinator*, ki odgovarja inovacijskemu odboru. *Odgovorni vodja* ugotavlja praktične vrednosti inovacij in skrbi za izvedbo le teh, sodeluje pa z ekspertom iz področja, na katerega se nanaša predlog inovacije, imenovan *ocenjevalec*. Za nemoteno delovanje celotnega inovacijskega procesa skrbi tudi *administrator* (Podjetje X 2009).

Kot sem že omenila, podjetje X sodi med podjetja, ki inovativnost nagradujejo, saj se zavedajo koristi konsistentnega nagrajevanja, ki mora biti pošteno, motivirajoče in neškodljivo timskemu delu. Izdelano imajo lestvico nagrajevanja, s katero zaposlene »privabljajo« k oddajanju inovativnih predlogov z večimi vrstami nagrad; od priznanja, izobraževanja, bonusnih nagrad in nenazadnje denarnih. Vsako idejo skušajo nagraditi takoj, ko ugotovijo

njeno koristnost, nadaljna višina nagrade pa je odvisna le od enega kriterija – uveljavitve oz. potrditve na trgu ali od dosežene ekonomske vrednosti (Podjetje X 2009).

Od marca 2006 do junija 2011 je bilo prijavljenih 380 inovacijskih predlogov. V ta nabor štejeemo 101 realiziran inovacijski predlog, 99 predlogov v fazi realizacije, 103 v stanju čakanja na realizacijo, 64 zavrnjenih inovacijskih predlogov in 13 v fazi ocenjevanja. Skupno je bilo izplačanih preko 50.000 € nagrad, potrebno pa je poudariti, da njihov sistem inoviranja ne temelji na visoki denarni nagradi. Nagrade temeljijo na denarju, toda vrednosti so fiksne in vnaprej določene¹³, saj se zavedajo, da bi prevelike vsote lahko privedle do nevošljivosti in destimulacije znotraj ustvarjalnih timov (Podjetje X 2011e).

5.2 ANALIZA PODJETJA

5.2.1 POTEK RAZISKAVE IN METODOLOGIJA

Z anketo sem želela ugotoviti, kako spreminjanje strateških ciljev v podjetju vpliva na inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih. Cilj raziskave je bil torej potrditev oz. ovržba zastavljenih hipotez. Temu primerno sem sestavila 12 vprašanj zaprtega tipa, 5 delno zaprtih vprašanj in 10 trditev, s katerimi so zaposleni opredeljiti strinjanje oz. nestrinjanje (Priloga A). Anketa je bila anonimna, zadnji del vprašalnika pa se je nanašal na podatke o anketirancu, in sicer starostna kategorija, v katero sodi in oddetek, v katerem je zaposlen. Anketa je bila torej dokaj kratka, zaposleni pa so zanjo v povprečju porabili 5 minut.

Vprašalnik je bil zaposlenim posredovan 9. avgusta 2011 v obliki spletne ankete, saj je ta vrsta najbolj enostavna in primerna za reševanje v podjetju, kjer imajo vsi zaposleni dostop do računalnika. Ciljna populacija ankete je bilo vseh 776 zaposlenih, na povabilo k sodelovanju pa se je do 19. avgusta 2011 odzvalo 167 zaposlenih. Delno je anketo izpolnil 101 zaposleni, v celoti pa 90 zaposlenih. S pomočjo programa SPSS 19.0 bom analizirala le v celoti izpolnjene ankete, ki predstavljajo 11,6 % vseh zaposlenih. Vzorec je torej reprezentativen¹⁴.

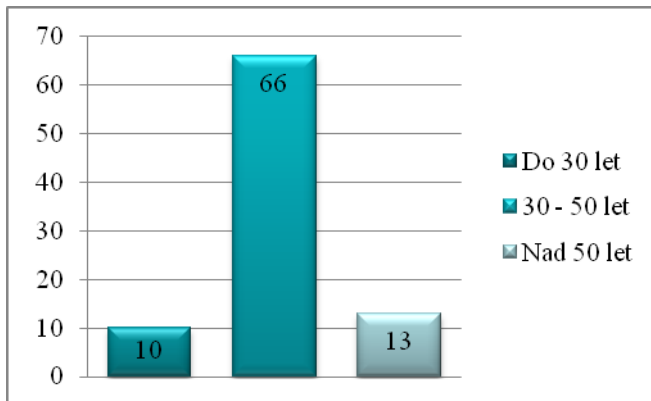
¹³ Nagrade za inovacije so sestavni del obstoječega nagrajevalnega modela v podjetju, in sicer: vstopna nagrada za oddan inovacijski predlog je 20€, denarna nagrada za uveden predlog pa se razdeli še na 4 kategorije (neto vrednost): enostavni predlogi - 50€, koristni predlogi - 200€, koristni predlogi z večjo dodano vrednostjo - 400€ in inovacija, primerna za patentno zaščito - 1500€ (Podjetje X 2010).

¹⁴ Za obdelavo podatkov bom uporabila naslednje podprograme progama SPSS: *Frequencies, Descriptives, Recode, Crosstabs, hi-kvadrat test, Cramerjev koeficient in Pearsonov koeficient*.

5.2.1 ANALIZA IN INTERPRETACIJA ANKETE

V nadaljevanju bom podala rezultate anket, ki predstavljajo odgovore 90 pravilno in v celoti izpolnjenih vprašalnikov. Struktura vzorca je glede na starostno strukturo, kot kaže Graf 5.1, sledeča: največ anketiranih sodi v starostno skupino *30 - 50 let* (73 %), sledi skupina *nad 50 let* s 14 %, najmanj predstavnikov pa je v najmlajši skupini *do 30 let* (11 %).

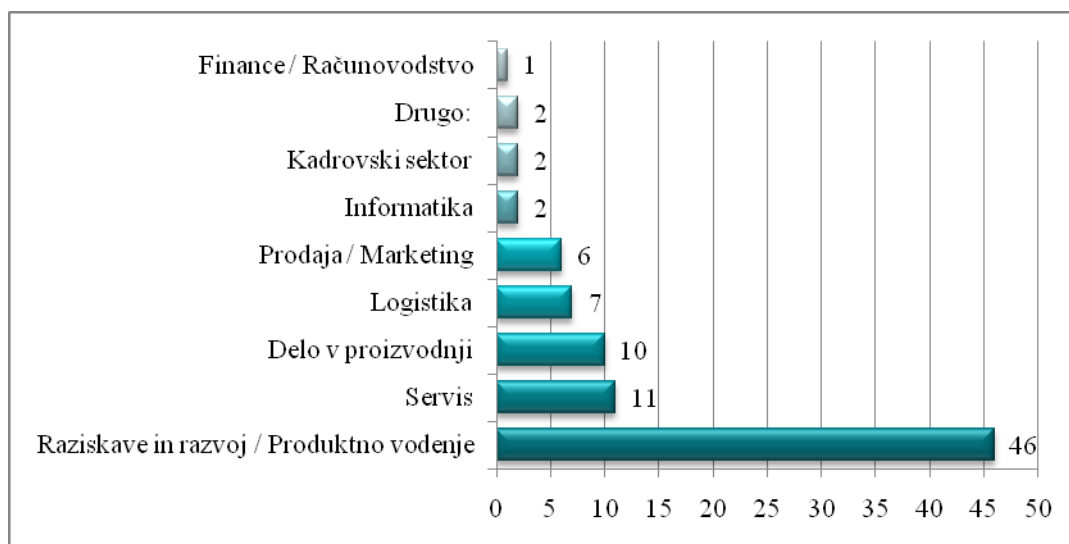
Graf 5.1: Starostna struktura anketiranih oseb



Pomemben podatek za interpretacijo rezultatov je tudi oddelek, v katerem so anketirane osebe zaposlene. Največ anketirancev (51 %) je iz največjega oddelka podjetja X (*R&R*), ki predstavlja 43,6 % vseh zaposlenih. Ta podatek je spodbuden za analizo, saj je največ inovativnih predlogov sprejetih ravno v tem oddelku. Naslednji sektor je *Servis*, ki predstavlja 17,7 % vseh zaposlenih, njihov delež pri anketnem vprašalniku pa je 12 %. Tretji po številu odgovorov je *delo v proizvodnji* (10 anketirancev). Gre za drugi največji oddelek (19 % zaposlenih), kjer pa zaradi narave dela vsi nimajo tolikšnega dostopa do računalnika kot na drugih področjih. V preostalih oddelkih so anketni vprašalnik izpolnjevali v manjšem številu, 6 v *Prodaji oz. Marketnigu*, 7 v *Logistiki*, po 2 v *Informatiki* in *Kadrovskem sektorju*, 1 v *Financah oz. Računovstvu*, 2 pa sta zaradi anonimnosti odgovora izbrala opcijo *Drugo* (glej

Graf 5.2).

Graf 5.2: Oddelek v katerem so anketirane osebe zaposlene



Za analizo naslednjih rezultatov ankete sem se odločila za opisno statistiko Descriptives¹⁵, ki je primernješa za obdelavo večjih količin podatkov (Rovan in Turk 2008, 140–141). V prvem delu anketnega vprašalnika sem zastavila 6 trditev o viziji in postavljenimi ciljih podjetja (glej tabelo 5.2), na podlagi katerih so izrazili strinjanje oz. nestrinjanje¹⁶. Iz vrednosti »Minimum« in »Maximum«¹⁷ je razvidno, da so zaposleni izbirali vse odgovore, torej so izrazili tudi močno strinjanje in nestrinjanje s trditvami, zaradi česar pa je višja razpršenost odgovorov. Zaposleni so ocenili, da vizijo podjetja načeloma poznajo, saj aritmetična sredina znaša 2,89, prav tako pa je v primerjavi z drugimi odgovori relativno visoka vrednost standardnega

¹⁵ Za nadaljno analizo bom uporabila predvsem podprograma Frequencies in Descriptives, ki sta glavni metodi za osnovno, opisno statistično analizo. Prvi je namenjen predvsem izračunu frekvenc, strukturnih odstotkov, kumulative, oblikovanju grafov in tabel. Z drugim pa bom predstavila opisne statistike, kot so minimum, maksimum, povprečje, standardni odklon itd. (Kropivnik, Kogovšek in Gnidovec 2006, 20).

¹⁶ Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 pomeni »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam, niti se strinjam«, 4 pomeni »strinjam se« in 5 predstavlja »popolnoma se strinjam«.

¹⁷ N = število vseh odgovorov, Minimum = najmanjša vrednost, Maximum = največja vrednost, Mean = aritmetična sredina, Std. Deviation = standardni odklon

odklona (1,21). Druga in tretja trditev, ki merita jasnost poslovne vizije in strateških ciljev, sta bili v povprečju ocenjeni z 2,5, kar pomeni, da se zaposleni niso nagibali ne k enemu in ne k drugemu odgovoru. Razpršenost odgovorov je pri tretji trditvi (1,04) nižja kot pri drugi (1,1), toda še vedno visoka. Močno strinjanje so zaposleni izrazili za trditev glede letne postavitve ciljev, saj povprečje znaša 3,46, enote pa so tudi tu razpršene široko okoli aritmetične sredine. Nekoliko nižje, a še vedno močno strinjanje (3,04) so zaposleni izpostavili s peto trditvijo in sicer menijo, da so cilji povezani z uresničitvijo zastavljene strategije, prav tako pa je velika razpršenost odgovorov (1,04). Iz odgovorov lahko sklepamo, da so cilji v podjetju X postavljeni konsenzno in v sodelovanju z vodjo, saj ima aritmetična sredina pri tem visoko vrednot 3,52, relativno nizka pa je razpršenost (1,04).

Tabela 5.2: Rezultati ocenjevanja poznavanja vizije in strateških ciljev podjetja

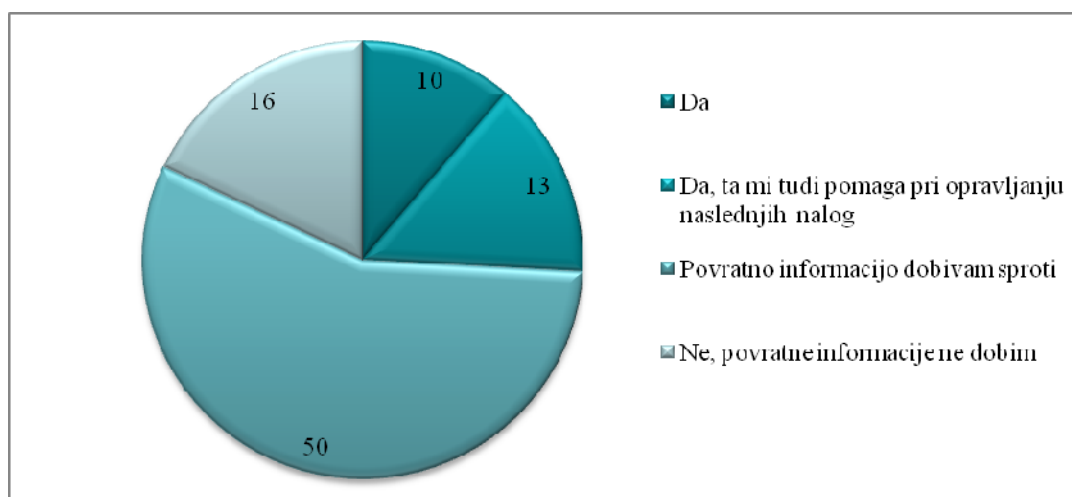
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Poznam vizijo podjetja.	90	1	5	2,89	1,213
2. Poslovna vizija je bila zaposlenim predstavljena na razumljiv način.	90	1	5	2,50	1,104
3. Strateški cilji podjetja so jasno postavljeni.	90	1	5	2,50	1,041
4. S svojim nadrejenim vsako leto postaviva cilje za tekoče leto.	90	1	5	3,46	1,172
5. Cilji so povezani z uresničitvijo zastavljene strategije podjetja.	89	1	5	3,04	1,043
6. Cilji so postavljeni konsenzno in mi niso vsiljeni s strani vodje.	90	1	5	3,52	1,041

Naslednji sklop vprašanj sem obdelala v podprogramu Frequencies, kjer so zaposleni ocenjevali predvsem izvajanje ciljnega vodenja. Dobra polovica anketirancev (52) je na vprašanje: »Ocenjujete, da so roki za izpolnitev planiranih aktivnosti realno postavljeni?« odgovorila, da so roki postavljeni preveč optimistično. 16 oz. 18 % zaposlenih je mnenja, da so roki za doseg ciljev postavljeni popolnoma nerealno. Kljub na splošno slabem mnenju o zastavljenih ciljeh pa 22 anketirancev meni, da so roki za izpolnitev planiranih aktivnosti (skoraj vedno) postavljeni realno¹⁸.

¹⁸ Glej Prilogo B – Rezultati obdelave podatkov Podprogram Frequencies.

Večina zaposlenih (69 %) se z vodjo sestaja redno oz. dovolj pogosto. Redna komunikacija med nadrejenim in podrejenim omogoča pregled dosedanjih rezultatov, oceno napredka, hkrati pa je odlična priložnost za pregled morebitnih težav pri doseganju ciljev. Rezultat potrjujejo tudi izsledki naslednjega vprašanja, saj večina zaposlenih povratno informacijo o svojem delu dobiva sproti (glej Graf 5.3). Le 16 zaposlenih je mnenja, da povratne informacije o svojem delu ne dobi.

Graf 5.3: Vprašanje "Vam ob pregledu dosežnih rezultatov vodja da povratno informacijo?"



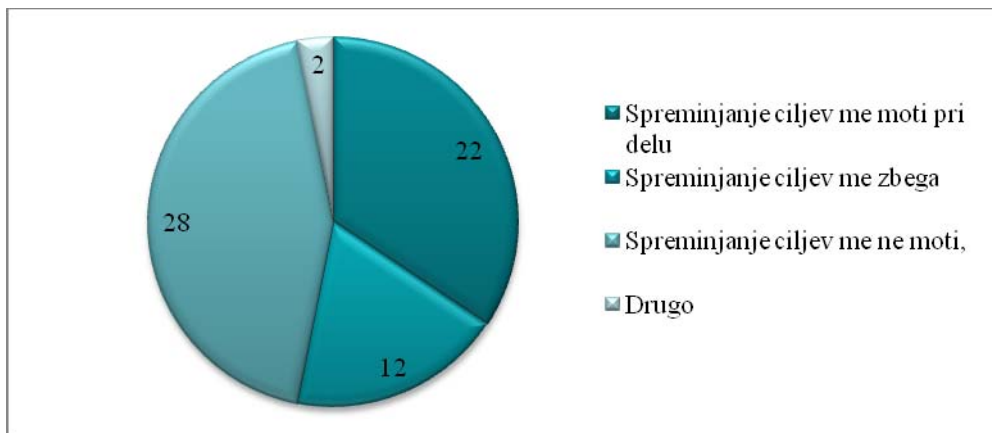
Dobro razvitost komunikacije na različnih hierarhičnih nivojih so pokazali tudi rezultati trditve v Tabela B.1¹⁹. Aritmetična sredina prve trditve je nizka (2,12), kar pomeni, da letni pogovori niso edina priložnost za pogovor zaposlenega in nadrejenega. Standardni odklon je tako v tem, kot v vseh sledečih odgovorih visok, kar pomeni široko razpršenost odgovorov. Močno strinjanje so anketiranci pokazali z zaupanjem in zmožnostjo komuniciranja z nadrejenim. Povprečni rezultat znaša 3,72, kar pomeni, da večina nima težav v interakciji z nadrejenim, kar je pomembno pri reševanju težav, iskanju novih rešitev, izboljšav, itd. V povprečju se zaposleni sredinsko (2,64) opredeljujejo glede zvišanja motivacije po opravljenem letnem pogovoru, bolj pa so naklonjeni trditvi, da je vključevanje zaposlenih v proces odločanja del kulture podjetja (2,86).

77 % anketiranih je mnenja, da se zastavljeni cilji tekom leta spremenijo in prilagodijo trenutni situaciji. Pri tem je zanimivo, da 44% spremembe v ciljih dejansko ne motijo, v

¹⁹ Glej Prilogo B – Rezultati obdelave podatkov Podprogram Descriptives.

kolikor poznajo lastne zadolžitve. Iz odgovorov je razvidno, da 35 % anketirancev, ki opazijo spremembe v ciljih, le te zmotijo pri delu, preostalih 19 % pa na novo opredeljeni cilji zbegajo pri delu (glej Graf 5.4). Mnenja so torej razdeljena, spreminjanje ciljev je moteč dejavnik, na katerega se zaposleni skušajo čim hitreje prilagoditi in nadaljevati z delom.

Graf 5.4: Vprašanje "Kako spreminjanje ciljev vpliva na vašo zavzetost pri delu?"



Naslednje vprašanje je bilo »Kako resne jemljete spremenjene cilje?«. Mnenja so bila deljena, polovica anketiranih jih jemlje »zelo resno, tako kot prve«, preostala večina jih jemlje manj resno, saj vedo, da obstaja možnost, da bo prišlo do ponovnih sprememb²⁰. Kot tretjo možnost so navedli: » zelo težko se je preorientirati na druge cilje«, »z izvedbo ciljev raje počakam, da se najprej uskladijo v vodstvu« in »nove cilje jemljem resno, stalno spreminjanje pa je odraz tega, da ni strategije«.

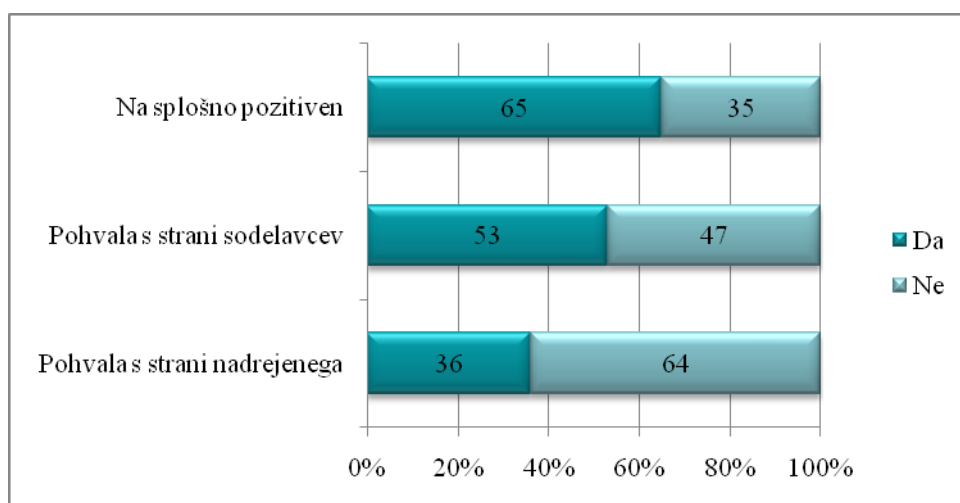
Sledeči sklop vprašanj se nanaša predvsem na inovativnost zaposlenih. 54 % zaposlenih ne pozna sistema nagrajevanja inovativnosti, toda skoraj vsi (97 %) so mnenja, da bi podjetje X, kot razvojno usmerjeno podjetje moralo dajati večji poudarek na ustvarjalnost in inovativnost svojih zaposlenih. 96 % jih pri svojem delu želi biti inovativnih in imeti ustvarjalno svobodo ter ne opravljati le rutinska opravila. Pri vprašanju glede dejanske ustvarjalnosti na delovnem mestu jih je 56 % odgovorilo, da so na svojem delovnem mestu lahko inovativni ter da se njihovi nadrejeni zavedajo možnih napak pri iskanju inovativnih predlogov. 6 % jih je mnenja, da sta ustvarjalnost in inovativnost pri delu dobro poplačani, medtem ko jih 17 % meni, da imajo tovrstne napake lahko posledice za njegovo kariero, 21 % pa z rutinskim delom doseže več kot z inovativnimi predlogi in rešitvami.

Inovativni predlog je oddalo 44 od 90 anketiranih, kar predstavlja 49 %. Za lažje razumevanje naslednjega vprašanja »Ali boste še kdaj oddali inovativen predlog?«, sem povprašala tudi o rezultatu oddanega inovativnega predloga. 65 % je izkušnjo ocenilo kot na splošno pozitivno,

²⁰ Glej Prilogo B – Rezultati obdelave podatkov: Podprogram Frequencies.

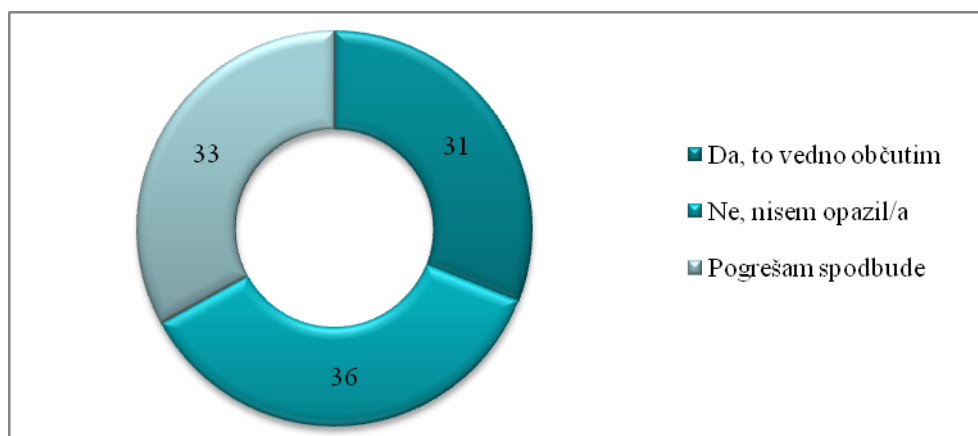
podoben je bil tudi odziv s strani sodelavcev, saj jih je 53 % dobilo pohvalo. Nižji je bil odstotek tistih, ki so bili deležni pohvale s strani nadrejenega, saj jih je 64 % odgovorilo, da je niso dobili (glej Graf 5.5). Izkušnje tistih, ki so se odločili za možnost »Drugo«, so različne, od pozitivnih (denarne in praktične nagrade, realizacije inovativnega predloga) do skrajno negativnih (ignorance, komplikacij in sprejemanje kompromisov glede realizacije predloga, itd.). Na podlagi tega se jih je 62 % odločilo, da bodo še kdaj oddali inovativni predlog, 29 % tega namena nima, preostali pa še ne vedo, saj menijo, da je potrebno vložiti preveč truda ter da ni zadostne zagretosti za realizacijo s strani vodstva.

Graf 5.5: Rezultat na oddani inovativni predlog



Zanimala me je tudi vloga nadrejenih pri spodbujanju inovativnosti. Mnenja so bila deljena, saj 31 % anketiranih občuti spodbude k ustvarjalnosti na delovnem mestu, 36 % spodbud ne opazi, preostalih 33 % pa si spodbude želi in jo pogreša (glej Graf 5.6).

Graf 5.6: Vprašanje "Ali vas nadrejeni spodbujajo k ustvarjalnosti in inovativnosti?"



Pomembno vlogo pri spodbujanju inovativnosti nosijo tudi postopki za doseg rezultatov. 67 vprašanih meni, da so pri svojem delu lahko ustvarjalni, 15 ima raje točno določene cilje, brez prostora za inovativnost, 8 pa jih je izbralo opcijo »Drugo«. Od slednjih imata 2 postopke za doseg rezultatov točno določene, 4 menijo, da je ustvarjalnost zatirana s postavljenimi roki, orodji in birokratskimi prijemi, 1 je mnenja, da pot za doseg ciljev izbira svobodno in 1, da je vse odvisno od vrste naloge.

Zadnji vprašanji sta namenjeni direktnemu preverjanju hipotez. Spreminjanje ciljev in planov med letom demotivira 44 % anketiranih, preostali pa vpliva na motivacijo zaradi spremembe v ciljih ne čutijo. Drugačna slika je pri vplivu slabo postavljenih ciljev na ustvarjalnost in inovativnosti pri delu, saj je 70 % odgovorilo, da je rezultat zbežnost, dela pa ne opravijo s 100 % predanostjo. 30 % zaposlenih je mnenja, da slabo postavljanje ciljev ne vpliva na njihovo ustvarjalnost in inovativnost, kar je v nasprotju s postavljeno domnevo.

5.2.1.1 Preverjanje hipotez in ugotovitve

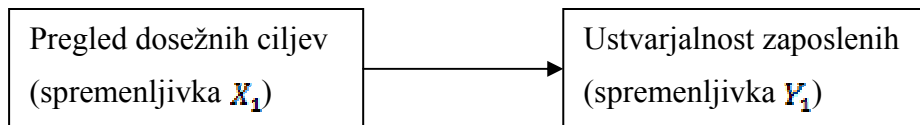
Pri preverjanju hipotez bom uporabila podprogram Crosstabs, ki je namenjen preučevanju povezanosti med dvema spremenljivkama. Gre za bivariatno metodo, s katero bom izračunala *hi-kvadrat*, *Cramerjev koeficient V* in oblikovala *kontingenčne tabele*. Zaradi širše razpršenosti rezultatov bom združila vrednosti nekaterih spremenljivk z uporabo stavka *Recode*.

H1: Reden pregled doseženih ciljev spodbuja ustvarjalnost zaposlenih.

S prvo zastavljeno hipotezo želim preveriti vpliv rednega pregleda dosežnih ciljev oz. odvisne spremenljivke na neodvisno spremenljivko, ustvarjalnost zaposlenih (glej sliko 5.1)²¹.

²¹ Spremenljivka X_1 temelji na vprašanju »Ali se z vodjo med letom kdaj sestaneta in skupaj pregledata rezultate, ocenita napredek ter morebitne težave pri doseganju ciljev?«. Možna odgovora sta po uporabi podprograma Recode, dva. In sicer, *Da*, ki pomeni, da se podrejeni in vodja redno oz. dovolj pogosto sestajata, *Ne* pa predstavlja, da se o zadanih ciljih pogovarjata le enkrat letno. Prav tako sem zaradi zanesljivosti analize rekodirala odgovore na vprašanje »Ali vam je pri delu dopuščeno odkrivati nove vidike, eksperimentirati in sprejemati odločitve, ki predstavljajo določena tveganja?« (spremenljivka Y_1). Odgovor *Da* predstavlja trditvi, »pri iskanju inovativnih predlogov so lahko prisotne tudi napake in tega se zaposleni zavedajo« ter »ustvarjalnost in inovativnost sta dobro poplačani«, medtem ko odgovor *Ne*, pomeni, da imajo »tovrstne napake lahko posledice za kariero« oz., da »z rutinskim delom pri delu dosežejo več«.

Slika 5.1: Model vpliva doseženih ciljev na ustvarjalnost zaposlenih.

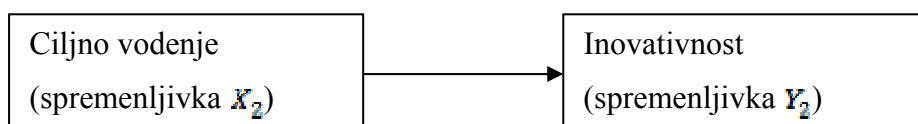


Iz rezultatov kontingenčne tabele²² je razvidno, da je 75 % zaposlenih, ki z vodjo redno ali pogosto pregledujejo napredek zadanih ciljev, pri delu dopuščena tudi ustvarjalnost. Prav tako pa je 72 % tistih, ki redno ne pregledujejo ciljev, mnenja, da raje opravljajo rutinska opravila, ki nimajo posledic za kariero. Z ugotovitvami lahko potrdim zastavljeno domnevo za vzorec anketirancev. Če je hipoteza veljavna tudi na celotni populaciji oz. podjetju X, pa bom preverila s hi-kvadrat testom. Pearsonov hi-kvadrat ima vrednost 16,854, kar nakazuje na močno povezanost spremenljivk. Hi-kvadrat test je tudi zanesljiv, saj minimalna pričakovana frekvenca znaša 9,59. Signifikanca oz. stopnja značilnosti ima vrednost 0,001 (1 %) kar pomeni, da je manjša od 0,05, zaradi česar ničelno hipotezo lahko zavrnemo. Ugotovitev potrjuje tudi Cramerjev koeficient V, ki znaša 0,443, torej je povezanost med spremenljivkama zelo močna. Spremenljivki *Pregled doseženih ciljev* in *Ustvarjalnost zaposlenih* sta statistično povezani, torej lahko domnevo, da reden pregled dosežnih ciljev spodbuja ustvarjalnost zaposlenih, posplošimo na celotno populacijo oz. na vse zaposlene v podjetju X.

H2: Jasno postavljeni cilji vodij spodbujajo inovativnost zaposlenih.

Naslednja hipoteza predvideva povezanost spremenljivk ciljno vodenje in inovativnost, ki sta ključnega pomena v diplomski nalogi (glej sliko 5.2)²³.

Slika 5.2: Model vpliva jasno postavljenih ciljev na inovativnost zaposlenih.



²² Glej Priloga B: Statistični test za preverjanje hipoteze 1.

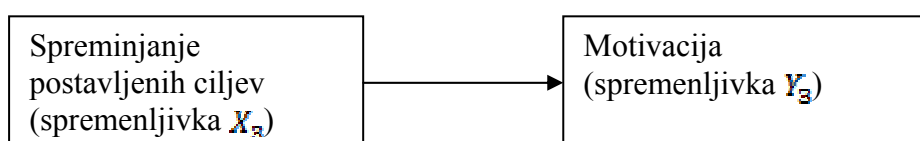
²³ Odvisno spremenljivko bom preverila s trditvijo: »S svojim nadrejenim vsako leto postaviva cilje za tekoče leto«, na podlagi katere so zaposleni odgovarjali s *stopnjo strinjanja*. Zaradi enostavnejšega analiziranja sem tudi tu uporabila podprogram Recode. Vprašanje, ki predstavlja neodvisno spremenljivko, pa je »Ali ste že kdaj oddali inovativen predlog«, nanj so zaposleni odgovarjali z *Da* ali *Ne*.

Hipoteza je bila osnovana na predpostavki, da zaposleni, ki v sodelovanju s svojim nadrejenim vsako leto postavljajo cilje in le te tudi razumejo ter so zagnani k njihovi uresničitvi, posledično tudi oddajajo več inovativnih predlogov. Iz kontingenčne tabele je razvidno, da izvajanje ciljnega vodenja ni razlog za inovativnost zaposlenih, torej bom morala hipotezo zavrniti. 58 % anketiranih ima postavljene cilje vsaj na letni ravni, od tega jih je 44 % že oddalo inovativni predlog, preostalih 56 % pa ne. Izenačenost je očitna tudi pri tistih, ki se niso opredelili (50 % : 50 %) in pri zaposlenih, ki ne postavljajo ciljev vsako leto (60 % : 40 %) ²⁴. Tudi vrednost Pearsonovega hi-kvadrata ni visoka (1,449), minimalna pričakovana frekvenca pa znaša 8,8, kar pomeni, da je hi-kvadrat test zanesljiv. Temeljno hipotezo bom zavrnila tudi zaradi visoke stopnje značilnosti (0,485), saj statistične povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko ni. Nizek je tudi Cramerjev V koeficient, saj znaša le 0,127, zaradi česar bom zavrnila glavno hipotezo in sprejela ničelno. Jasno postavljeni cilji torej ne spodbujajo inovativnosti zaposlenih.

H3: Pre pogosto spreminjanje postavljenih ciljev s strani vodij v podjetju povzroča padec motiviranosti za delo.

Zadnja zastavljena hipoteza temelji na domnevi, da pre pogosto spreminjanje postavljenih ciljev (spremenljivka X_3) vpliva na motivacijo zaposlenih za delo (spremenljivka Y_3) (glej sliko 5.3) ²⁵.

Slika 5.3: Model vpliva spreminjanja postavljenih ciljev na motivacijo zaposlenih.



Iz odgovorov ²⁶ v kontingenčni tabeli je razvidno, da kljub predpostavljani, da se zaposlenim motivacija za delo ob konstantnem spreminjanju in prilagajanju ciljev v trenutni situaciji zniža, temu ni tako. Kljub temu, da je 77 % anketiranih mnenja, da se zastavljeni cilji pogosto

²⁴ Glej Priloga B: Statistični test za preverjanje hipoteze 2.

²⁵ Odvisno spremenljivko sem preverjala z vprašanjem »Se dogaja, da se zastavljeni cilji pogosto spreminjajo?«; zaposleni so nanj lahko odgovorili le z *Da* ali *Ne*. Neodvisna spremenljivka pa temelji na trditvi »Po opravljenem letnem pogovoru se mi motivacija za delo zviša«. Tudi tu sem odgovore slednje trditve rekodirala, tako da so možni odgovori: *se ne strinjam*, *niti se ne strinjam* *niti se strinjam* in *strinjam se*.

²⁶ Glej Priloga B: Statistični test za preverjanje hipoteze 3.

spreminjajo, pa se 45 % stopnja motiviranosti po letnem pogovoru ne dvigne. Prav tako so le štirje anketirani (4 %), ki spreminjanja ciljev v podjetju ne opazijo in hkrati menijo, da z letnimi pogovori in povečano komunikacijo z nadrejenim dobijo zagon za delo. Na podlagi tega lahko zavrnem tudi zadnjo hipotezo. Tudi hi-kvadrat test potrjuje novo ugotovitev, saj ima Pearsonov hi-kvadrat nizko vrednost (0,177), prav tako pa je zelo visoka tudi signifikanca (0,915), torej sta povprečji spremenljivk na populaciji statistično značilno različni oz. nista povezani. Tudi Cramerjev V koeficient predpostavlja zavrnitev hipoteze in sprejetje ničelne hipoteze, saj ima vrednost 0,044. Dobljen rezultat kaže, da prepogosto spreminjanje ciljev v podjetju ne povzroča padca motiviranosti.

6 SKLEPNE UGOTOVITVE IN SPOROČILA PODJETJU

Kot pravi star pregovor »Če ne veš kam greš, tja tudi ne boš prišel«. To je le eden izmed razlogov, zakaj je izvajanje ciljnega vodenja pomembno za dolgoročni razvoj podjetja. Postavljanje ciljev ob sodelovanju zaposlenih in vodij, pregledovanju napredka ter pravočasno odkrivanje težav je lahko ključnega pomena pri spodbujanju inovativnosti. V nasprotju s pričakovanji določenost ciljev avtomatično ne pomeni odrekanja ustvarjalnosti, temveč lahko služi kot vodilo oz. usmeritev do želenih rezultatov. Cilji stimulirajo inovativnost, saj s tem, ko vzdržujejo fokus začrtane poti in nalogi dajejo smisel, ohranjajo ter predvsem spodbujajo ustvarjalnost. Naloga vodje pri tem je postavljanje ciljev, določanje potrebnih virov in reden pregled napredka. Izbiro poti za doseg cilja je najbolje prepustiti zaposlenemu. Vpliv naj se pozna v dejanjih zaposlenega le do te mere, da ga nadrejeni obvešča o spremembah in splošnemu napredku podjetja ter predvsem spodbuja, motivira in nagraduje, ko je to potrebno.

Organizacije pa so različne, delujejo po različnih načelih in se srečujejo z različnimi problemi. V diplomski nalogi sem postavila tri domneve, od katerih sem potrdila le eno. Iz odgovorov zaposlenih in izvedene statistične analize rezultatov ankete lahko sklepam, da *reden pregled doseženih ciljev dejansko spodbuja ustvarjalnost zaposlenih*. Pogost pregled rezultatov napredka ali morebitnih težav zaposlenega spodbuja pri delu in mu daje pobudo ter vliva moč o njegovih sposobnostih. Točno ve, kdaj je na pravi smeri in kdaj bi bilo bolje spremeniti način dela, da doseže želene rezultate. Iz samozavesti v povezavi z voljo in intuicijo pa izhaja tudi ustvarjalnost, ki je pri potrjeni hipotezi bistvenega pomena.

Druga hipoteza se kljub potrditvi s strani strokovne literature v praksi ni izkazala za pravilno, torej *jasno postavljeni cilji v podjetju X ne spodbujajo inovativnosti zaposlenih*. Razlog za zavrnitev hipoteze lahko leži v dejstvu, da nadrejeni kljub rednemu postavljanju ciljev pri načrtovanju nalog vloge inovativnosti ne opredelijo in poudarijo v zadostni meri. Postavljanje in pregledovanje napredka doseganja ciljev pri tem ni dovolj, pomemben je tudi poudarek na zaposlenčevi lastni iniciativnosti, inovativnosti ter ustvarjalnosti pri delu. Do zatona inovativnosti pride tudi, če je zaposleni mnenja, da z rednim delom pridobi več spodbud in odobravanj nadrejenega kot z ustvarjalnostjo, saj posledično tega dejstva ne bo ogrožal z eksperimentiranjem in poizkusi za izboljšavo postopkov, načinov dela itd. Nastane lahko začaran krog, ki ga je težko, a potrebno prekiniti, če je namen podjetja dolgoročna

konkurenčnost na trgu, ki je dandanes v veliki meri odvisna od lastnih proizvodov, temelječih na domačem znanju.

Tretja hipoteza *»prepogosto spreminjanje postavljenih ciljev v podjetju povzroča padec motiviranosti za delo«* je temeljila na domnevi, da smo ljudje po naravi proti spremembam, saj je vsaka sprememba motnja. Navdušenje in spodbuda za delo se s prilagajanjem ciljev trenutni situaciji, v kateri se podjetje nahaja, zmanjšata. Zaposleni težje pričnejo z novim delom, če zaradi prilagoditve novim ciljem niso zaključili prejšnjega dela. To naj bi vodilo v njihovo apatičnost glede rezultatov lastnih ciljev, hkrati pa bi delo opravljali le zato, ker je to tudi njihova naloga in ne iz lastne želje po prispevanju k dolgoročni uspešnosti podjetja. Na podlagi odgovorov anketriancev sem zavrnila tudi zadnjo hipotezo, kar pa ne pomeni, da spreminjanje ciljev ne vpliva na delo zaposlenih, temveč le, da ne nosi bistvene vloge pri stimulaciji.

Možnih je več različic pojasnil, ali so zaposleni spreminjanja ciljev že navajeni in nove cilje sprejmejo kot stare, brez vprašanj, zakaj je do tega prišlo, ali pa jih motivirajo popolnoma druge stvari, kot je delo, ki ga opravljajo. Razlog za nespremenjeno motiviranost kljub spremembam v ciljih lahko leži tudi v tem, da če se zaposleni ne zaženejo k nobenemu cilju, jih posledično tudi ne moti, če se le ta spremeni. Možno je tudi, da zaposleni ciljem na splošno ne posvečajo dovolj pozornosti, zato jim je vseeno, kadar in če se spremenijo. Če bi v dosego cilja vložil več *»sebe«*, volje in zagnanosti, bi ga spremembe motile. Problem je torej že v sami obliki dela, saj dela le, kar mu je bilo naročeno, nič več in nič manj. Sporen pa ni le prispevek zaposlenih, temveč, kot sem poudarila že skozi celotno diplomsko nalogo, imajo največji vpliv pri doseganju ciljev nadrejeni. Če delovni proces zaradi spreminjanja ciljev nekoliko zastane oz. se upočasni, je njihova naloga, da svojim podrejenim dogodke in razloge zanje razložijo, opredelijo nov strateški načrt in posamezne cilje oddelkov, sektorjev in posameznikov, saj je to najenostavnejši, najhitrejši ter najučinkovitejši način za prilagoditev spremembam. Preproste rešitve ne obstajajo, ponovno pa ostaja bistvena komunikacija znotraj vseh hierarhičnih nivojev podjetja, saj le na ta način podjetje lahko posluje kot celota, kar je odločilni dejavnik za uspeh podjetja na trgu.

7 LITERATURA

1. Anthony, William P., Pamela L. Perrewe in Michele K. Kacmar. 1993. *Strategic human resource management*. Fort Worth: The Dryden Press: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
2. Armstrong, Michael. 1993. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
3. Banič, Ivo D. 2007. *Poslovna politika: procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
5. Bishop, Kal. 2005. *Creativity and Innovation Management: Goal Setting*. Dostopno prek: <http://www.ezinearticles.com/?Creativity-and-Innovation-Management:--Goal-Setting&id=34727> (25. julij 2011).
6. Cumming, Maurice W. 1994. *The theory and practice of personnel management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
7. Daft, Richard L. 2008. *New era of management*. Australia: Thomson, South-Western.
8. Dessler, Gary. 2003. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
9. Drucker, Peter F. 1993. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper Business.
10. --- 1995. *The practice of management*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
11. --- 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
12. --- 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
13. Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
14. Haughey, Duncan. 2010. SMART goals. Dostopno prek: <http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.html> (6. avgust 2011).
15. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Karan, Monika. 2007. Vloga vodstva pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih. *Moje delo revija*, 23. februar. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/vloga-vodstva-pri-spodbujanju-inovativnosti-zaposlenih-195.aspx> (6. avgust 2011).

17. Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0: predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Lewis, Brian J. 2000. Tips from the Coach: A Smart System For Setting Goals. *Journal of Management in Engineering* 16 (2): 15. Dostopno prek: http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf14_16/pdf/2000/JUM/01Mar00/2826204.pdf?T=P&P=AN&K=2826204&EbscoContent=dGJyMMTo50Sep7c4v%2BvIOLCmr0mep7RSrqa4TbaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=a9h (19. avgust 2011).
19. Likar, Borut in Peter Fatur. 2006. *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo - Korona plus.
20. --- in Dejan Križar. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
21. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. McCraw, Thomas K. 2007. *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and creative destruction*. London: Belknap Press of Harvard University Press.
23. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
24. Mulej, Matjaž, Peter Fatur, Jožica Knez-Riedl, Andrej Kokol, Nastja Mulej, Vojko Potočan, Damijan Prosenak, Branko Škafar in Zdenka Ženko. 2008. *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov (podlaga za uresničitev ciljev Evropske Unije glede inoviranja)*. Ljubljana: Korona plus. Dostopno prek: www.inovativnost.net/clanki/08-dtsim-vsebina.pdf (16. julij 2011).
25. Northouse, Peter Guy. 2007. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
26. Podjetje X. 2009. *Upravljanje z intelektualno lastnino v podjetju X*. Ljubljana: Interno gradivo.
27. --- 2010. *Inovativno delo – Od inovacije do patenta*. Ljubljana: Interno gradivo.
28. --- 2011a. *Profil podjetja*. Ljubljana: Interno gradivo.
29. --- 2011b. *Letni pogovor – izpit zrelosti in test resnosti vodenja*. Ljubljana: Interno gradivo.
30. --- 2011c. *Poročilo o letnih pogovorih 2010*. Ljubljana: Interno gradivo.
31. --- 2011č. *Navodilo za izvajanja Letnih pogovorov*. Ljubljana: Interno gradivo.

32. --- 2011d. *Letni pogovor s sodelavcem*. Ljubljana: Interno gradivo.
33. --- 2011e. *Poročilo Referata za inovacije*. Ljubljana: Interno gradivo.
34. Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV Založba.
35. Rašič, Katja in Mirko Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management.
36. Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Rouillard, Larrie. 2003. *Goals and goal setting: achieving measured objectives*. Menlo Park: Crisp.
38. Resnick, Marc. 2009. Set SMART goals for incentive programs. *Industrial Safety & Hygiene News* 43 (9): 48–49.
39. Rovan, Jože in Tomaž Turk. 2008. *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Sagie, Abraham in Meni Koslowsky. 2000. *Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
41. SCRIBD. 2011. *Essentials of Planning*. Dostopno prek: www.scribd.com/doc/51213585/24/Characteristics-of-MBO (11. junij 2011).
42. Shalley, Christina E. in Edwin A. Locke. 1996. *Setting Goals to Get Innovation*. *R&D Innovator* 5 (10). Dostopno prek: http://www.winstonbrill.com/bril001/html/articleindex/articles/201-250/article240_body.html (25. julij 2011).
43. Singh Jaiya, Guriqbal. 2011. *The importance of intellectual property for enhancing the competitiveness of small and medium-sized enterprises*. Dostopno prek: www.wipo.int/sme (22. avgust 2011).
44. Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Thunderbolt Thinking, Inc. 1999. *Innovation study*. Dostopno prek: <http://www.thunderboltthinking.com/innovationstudy.htm> (18. avgust 2011).
47. Založba Forum Media d.o.o. 2011. *Vodenje s cilji*. Dostopno prek: www.zfm.si/datoteke/dokumenti/primer_sodobna_orodja_vodenja.pdf (21. julij 2011).
48. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGI

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

sem študentka 4. letnika na Fakulteti za družbene vede, na smeri Sociologija - kadrovski menedžment. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Vloga ciljnega vodenja pri inovativnosti zaposlenih v podjetju X, s katero bi rada ugotovila kako postavljanje in spreminjanje ciljev v podjetju, vpliva na inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih.

S tem namenom bi vas prosila, da rešite vprašalnik, vaši odgovori pa mi bodo v veliko pomoč pri analizi in interpretaciji rezultatov. Anketa je anonimna, vaši odgovori pa bodo uporabljeni izključno za namene izdelave diplomske naloge.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje in dragocen čas!

Nina Čebela

1) V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami glede postavljanja ciljev?

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	niti se ne strinjam niti se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
Poznam vizijo podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovna vizija je bila zaposlenim predstavljena na razumljiv način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateški cilji podjetja so jasno postavljeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S svojim nadrejenim vsako leto postaviva cilje za tekoče leto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cilji so povezani z uresničitvijo zastavljene strategije podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cilji so postavljeni konsenzno in mi niso vsiljeni s strani vodje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Ocenjujete, da so roki za izpolnitev planiranih aktivnosti realno postavljeni?

- Da, roke vedno dosežemo
- Da, roke skoraj vedno dosežemo v zastavljenem roku
- Ne, roki so preveč optimistično postavljeni
- Ne, postavljeni so popolnoma nerealno

3) Ali se z vodjo med letom kdaj sestaneta in skupaj pregledata rezultate, ocenita napredek ter morebitne težave pri doseganju zadanih ciljev?

- Da, sestajava se redno
- Da, sestajava se dovolj pogosto
- Ne, o zadanih ciljeh se pogovarjava le enkrat letno

4) Vam ob pregledu doseženih rezultatov vodja da povratno informacijo?

- Da
- Da, ta mi tudi pomaga pri opravljanju naslednjih delovnih nalog
- Povratno informacijo o lastnem delu dobivam sproti
- Ne, povratne informacije o delu ne dobim

5) V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami glede opravljanja letnih pogovorov?

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam ni se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
Letni pogovori so edina priložnost, da nadrejenemu zaupam težave, predloge, rešitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svojemu nadrejenemu zaupam in z njim lahko komuniciram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po opravljenem letnem pogovoru se mi motivacija za delo zviša.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vključevanje zaposlenih v proces odločanja je del kulture podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Se dogaja, da se zastavljeni cilji pogosto spreminjajo (prilagajanje trenutni situaciji)?

- Da
 Ne

7) Kako to vpliva na vašo zavzetost pri delu?

- Spreminjanje ciljev med letom me moti pri delu
 Spreminjanje ciljev me zbega
 Spreminjanje ciljev me ne moti, važno je, da poznam svoje zadolžitve
 Drugo:

8) Kako resno jemljete spremenjene cilje?

- Zelo resno, tako kot prve
 Ne jemljem jih resno, saj je možno, da bo kmalu ponovno prišlo do sprememb
 Drugo:

9) Poznate sistem nagrajevanja inovativnosti v vašem podjetju?

- Da
 Ne

10) Menite, da bi kot razvojno usmerjeno podjetje morali dajati večji poudarek na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih?

- Da
 Ne

11) Si pri vašem delu želite biti inovativni in imeti ustvarjalno svobodo?

- Da, želim preizkušati nove procese in iskati nove rešitve
 Ne, raje imam rutinska opravila

12) Ali vam je pri delu dopuščeno odkrivati nove vidike, eksperimentirati in sprejemati odločitve, ki predstavljajo določena tveganja?

- Da, pri iskanju inovativnih predlogov so lahko prisotne tudi napake, česar se nadrejeni zavedajo
 Da, ustvarjalnost in inovativnost sta dobro poplačani
 Ne, tovrstne napake imajo lahko posledice za mojo kariero
 Ne, z rutinskim delom, brez izpostavljanja lahko dosežem več kot z inovativnimi predlogi in rešitvami

13a) Ste že kdaj oddali inovativen predlog?

- Da
- Ne

13b) Kakšen je bil rezultat?

- | | Da | Ne |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nasplošno pozitiven | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pohvala s strani nadrejenega | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pohvala s strani sodelavcev | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Drugo: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14) Boste še kdaj oddali inovativen predlog?

- Da
- Ne
- Drugo:

15) Ali vas nadrejeni spodbujajo k ustvarjalnosti in inovativnosti na delovnem mestu?

- Da, to vedno občutim
- Ne, nisem opazil/a
- Pogrešam spodbude

16) Ali ste pri uresničevanju ciljev lahko ustvarjalni, ali imate točno določene postopke za doseganje rezultatov?

- Da, pri mojem delu sem lahko ustvarjalen/na
- Ne, cilje imam raje točno določene
- Drugo:

17) Ali vas spreminjanje ciljev in planov med letom demotivira?

- Da
- Ne

18) Ali ste ob slabo postavljenih ciljeh manj ustvarjalni in inovativni pri delu?

- Da, slabše postavljeni cilji me zbegajo, zaradi česar dela vedno ne opraviš s 100% predanostjo
- Ne, postavljanje ciljev ne vpliva na mojo ustvarjalnost in inovativnost

Pred koncem ankete vas prosim, da označite še v katero starostno skupino sodite in na katerem delovnem mestu ste zaposleni.

19) V katero starostno kategorijo spadate?

- Do 30 let
- 30 – 50 let
- Nad 50 let

20) V katerem oddelku ste zaposleni?

- Raziskave in razvoj / Produktno vodenje
- Prodaja / Marketing
- Servis
- Logistika
- Delo v proizvodnji
- Finance / Računovodstvo
- Informatika
- Kadrovski sektor
- Drugo:

PRILOGA B: REZULTATI OBDELAVE PODATKOV

B.1: PODPROGRAM *FREQUENCIES*

Ocenjujete, da so roki za izpolnitev planiranih aktivnosti realno postavljeni?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da, roke vedno dosežemo	1	1,1	1,1	1,1
	Da, roke skoraj vedno dosežemo v zastavljenem roku	20	22,2	22,5	23,6
	Ne, roki so preveč optimistično postavljeni	52	57,8	58,4	82,0
	Ne, postavljeni so popolnoma nerealno	16	17,8	18,0	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	Ni odgovoril	1	1,1		
Total		90	100,0		

Kako resno jemljete spremenjene cilje?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo resno, tako kot prve	32	35,6	50,8	50,8
	Ne jemljem jih resno, saj je možno da bo kmalu ponovno prišlo do sprememb	28	31,1	44,4	95,2
	Drugo:	3	3,3	4,8	100,0
	Total	63	70,0	100,0	
Missing	Preskok (if)	26	28,9		
	Ni odgovoril	1	1,1		
	Total	27	30,0		
Total		90	100,0		

B.2: PODPROGRAM *DESCRIPTIVES*

Tabela B.1: Rezultati ocenjevanja izvajanja letnih pogovorov.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Letni pogovori so edina priložnost, da nadrejenemu zaupam težave, predloge, rešitve.	90	1	5	2,12	,934
Svojemu nadrejenemu zaupam in z njim lahko komuniciram.	90	1	5	3,72	1,039
Po opravljenem letnem pogovoru se mi motivacija za delo zviša.	90	1	5	2,64	1,115
Vključevanje zaposlenih v proces odločanja je del kulture podjetja.	90	1	5	2,86	1,362

B.3: PODPROGRAM *CROSSTABS*

B.3.1: Statistični test za preverjanje hipoteze 1

Crosstabulation

		Ali vam je pri delu dopuščeno odkrivati nove vidike, eksperimentirati in sprejemati odločitve, ki predstavljajo določena tveganja?		Total
		Da	Ne	
Ali se z vodjo med letom kdaj sestaneta in skupaj pregledata rezultate, ocenita napredek ter morebitne težave pri doseganju ciljev?	Da	46	15	61
	Ne	7	18	25
Total		53	33	86

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,854^a	1	,000
Continuity Correction ^b	14,909	1	,000
Likelihood Ratio	16,830	1	,000
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	16,658	1	,000
N of Valid Cases	86		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is **9,59**.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,443	,000
	Cramer's V	,443	,000
	Contingency Coefficient	,405	,000
N of Valid Cases		86	

B.3.2: Statistični test za preverjanje hipoteze 2

Crosstabulation

		Ste že kdaj oddali inovativen predlog?		Total
		Da	Ne	
S svojim nadrejenim vsako leto postaviva cilje za tekoče leto.	Se ne strinjam	12	8	20
	Niti se ne strinjam niti se strinjam	9	9	18
	Strinjam se	23	29	52
Total		44	46	90

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,449^a	2	,485
Likelihood Ratio	1,455	2	,483
Linear-by-Linear Association	1,408	1	,235
N of Valid Cases	90		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is **8,80**.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,127	,485
	Cramer's V	,127	,485
	Contingency Coefficient	,126	,485
N of Valid Cases		90	

B.3.3: Statistični test za preverjanje hipoteze 3

Crosstabulation

		Po opravljenem letnem pogovoru se mi motivacija za delo zviša			Total
		Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	
Se dogaja, da se zastavljeni cilji pogosto spreminjajo (prilagajanje trenutni situaciji)?	Da	31	23	15	69
	Ne	9	8	4	21
Total		40	31	19	90

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,177^a	2	,915
Likelihood Ratio	,176	2	,916
Linear-by-Linear Association	,001	1	,974
N of Valid Cases	90		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,43.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,044	,915
	Cramer's V	,044	,915
	Contingency Coefficient	,044	,915
N of Valid Cases		90	