

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Femec

Vodenje s cilji v procesu devolucije kadrovske funkcije

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Femec

Mentorica: prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Somentor: doc. dr. Andrej Kohont

Vodenje s cilji v procesu devolucije kadrovske funkcije

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem mentorici prof. dr. Dani Mesner-Andolšek in somentorju doc. dr. Andreju Kohontu za pomoč, usmeritve in strokovno podporo pri izdelavi diplomskega dela. Hvala mentorici za hitro odzivnost in pripravljenost za pomoč pri dokončanju naloge tudi v času njene odsotnosti.

Posebej se zahvaljujem mami, atiju, sestri Lei in možu Gašperju za podporo v času študija in spodbudo pri dokončanju diplomskega dela. Lenart, mali mož, ti si bil moja dodatna motivacija.

Hvala vsi moji bližnji, ker ste verjeli vame.

Vodenje s cilji in proces devolucije kadrovske funkcije

Vodenje je proces usmerjanja in motiviranja zaposlenih za uspešno opravljanje svojih zadolžitev oziroma nalog. Za zaposlene je ključno, da se zavedajo svojih ciljev, ki so postavljeni v konsenzu z njihovimi vodji. Ti usmerjajo zaposlene k doseganju teh ciljev, ki so usklajeni z organizacijskimi cilji. S tem zaposleni zadovoljujejo potrebe po lastnem kariernem razvoju in posledično prispevajo k celotni organizacijski uspešnosti. Vodje poleg opravljanja vodstvenih zadolžitev skrbijo tudi za razvoj zaposlenih, s čimer njihove pristojnosti posegajo tudi na kadrovsko področje. Kadrovska funkcija ima pri tem procesu prav tako pomembno vlogo, saj mora prilagoditi svoje ustaljene aktivnosti in se vključiti v poslovno strategijo organizacije. Slednje vodi v spremenjeno vlogo kadrovske funkcije. Prepletanje opisanih vlog vodij in kadrovskih strokovnjakov imenujemo devolucija kadrovske funkcije. V teoretičnem delu diplomske naloge predstavim osnove vodenja, teorije vodenja, opišem razvoj kadrovske funkcije, se osredotočim na strateško vlogo in predstavim devolucijo kadrovske funkcije. V empiričnem delu pa na podlagi izbranega podjetja raziščem področje vodenja s cilji in videnje devolucije kadrovske funkcije s strani zaposlenih.

Ključne besede: vodenje s cilji, menedžment človeških virov, strateška vloga, devolucija.

Management by Objectives and Process of Devolution of the Human Resource Function

Management is a process of directing and motivating employees for a successful performance of their tasks or duties. The key thing for employees is to be aware of their goals set in consensus with their leaders. The latter direct employees towards achieving these goals that are harmonised with organisational goals. By doing this, employees satisfy the needs for their own career development and consequently contribute to the overall success of the organisation. Besides performing managerial duties, leaders also oversee the development of employees, which means that their competences also cover the human resource management field. The human resource management function plays an important role in this process as it has to adjust its standard activities and become involved in the business strategy of the organisation. The latter results in a changed role of the human resource management function. The interaction of the described roles of leaders and human resource management experts is called devolution of the human resource management function. The theoretical part of the thesis outlines the bases and theories of management, describes the development of the human resource management function, focuses on the strategic role and presents the devolution of the human resource function. The empirical part, based on a selected company, researches the field of management with objectives and the perception of the devolution of the human resource management function by employees.

Key words: management by objectives, human resource management, strategic role, devolution.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
1.1	Predstavitev raziskovalne teme	7
1.2	Opredelitev namena in ciljev.....	8
2	VODENJE.....	9
2.1	Opredelitev vodenja	9
2.2	Vodenje in menedžment.....	11
2.2.1	Ravni menedžmenta	12
2.3	Teorije vodenja.....	14
2.3.1	Situacijske teorije vodenja	14
2.3.2	Teorija osebnih značilnosti vodje.....	14
2.3.3	Vedenjske teorije vodenja	14
2.3.4	Transakcijska in transformacijske teorije vodenja	15
2.4	Ciljno vodenje	15
2.4.1	Koncept ciljnega vodenja	15
2.4.2	Postavljanje ciljev v organizaciji.....	16
2.4.3	Letni razgovor – instrument ciljnega vodenja.....	18
2.4.4	Teorija vodenja s cilji.....	19
2.4.5	Prednosti in slabosti vodenja s cilji	22
3	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN DEVOLUCIJA	23
3.1	Razvoj kadrovskega menedžmenta v menedžment človeških virov	23
3.2	Strateška vloga menedžmenta človeških virov	25
3.3	Devolucija kadrovske funkcije.....	26
4	EMPIRIČNI DEL.....	30
4.1	Metodologija in opis anketnega vprašalnika	30
4.2	Opis organizacije.....	31
4.3	Opis vzorca.....	31
4.4	Preverjanje hipotez	34
5	SKLEP.....	43
6	VIRI.....	46
	PRILOGA.....	52
	Priloga A: Anketni vprašalnik.....	52

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Pregled menedžerskih spretnosti po hierarhičnih ravneh	13
Slika 2.2: Proces planiranja.....	16
Slika 3.1: Matrika integracije in devolucije	27
Slika 4.1: Spol	32
Slika 4.2: Starostna skupina	32
Slika 4.3: Dokončana izobrazba.....	33
Slika 4.4: Trajanje zaposlitve	33
Slika 4.5: Status v podjetju.....	34
Slika 4.6: Izobraževanje	40
Slika 4.7: Primerjava izvrševanja delovnih nalog	41

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Vodenje s cilji.....	35
Tabela 4.2: Delovne naloge vodij	37
Tabela 4.3: Delovne naloge kadrovskih strokovnjakov	38
Tabela 4.4: Primerna usposobljenost vodij	39
Tabela 4.5: Primerjava izvrševanja delovnih nalog	40

1 UVOD

1.1 Predstavitev raziskovalne teme

Učinkovito vodenje na vseh področjih je prav gotovo ključ do uspeha v današnjem turbulentnem gospodarskem obdobju. Ob vseh spremembah, ki se dogajajo v gospodarstvu in družbi, je pomembno, da so se vodje pripravljene prilagajati različnim situacijam, uspešno usmerjati svoje zaposlene in jih ustrezno motivirati za delo. Zatorej je vloga vodij ena izmed ključnih za celotno uspešnost organizacije. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi kadrovske oddelki kot del podpore, ki pospešuje napredek posameznika in skrbi za njegov razvoj. Eden izmed načinov vodenja v organizaciji je ciljno vodenje. Vsak zaposleni skladno z usmeritvami vodje določi lastne cilje, ki so usklajeni s cilji organizacije. Vodje opravljajo tudi naloge s kadrovskega področja, kar zahteva ustrezna znanja. Slednje pomeni povečevanje pomembnosti vloge kadrovskega delovanja. Pojav premika nalog kadrovskega oddelka na linijske vodje in s tem večanja odgovornosti neposrednih vodij imenujemo devolucija. V današnjih organizacijah jo je mogoče zaznati skorajda kot pravilo in ne le kot izjemo. "Vodilni ljudje v podjetjih so postali "generalisti", ki morajo usklajevati in med seboj povezati različne poslovne funkcije, od katerih je vsaka zase preveč kompleksna, da bi jo povsem obvladali" (Schein, 2008, str. 7). Pri tem prihaja do sprememb in napredka kadrovske funkcije, ki je skozi leta začela pridobivati na strateški vlogi in se razvila do stopnje t. i. menedžmenta človeških virov. Ta mora vodjem s svojo kadrovsko strategijo nuditi pomembno strateško podporo organizacije in jo uspešno implementirati v svoje delovanje. Dejstvo pa je, da brez ustreznega vlaganja v zaposlene, organiziranja procesov in upravljanja znanja ne moremo pričakovati pozitivnih rezultatov dobičkonosnosti in kakovosti (Svetlik in Ilič, 2004, str. 106).

Diplomsko delo je sestavljeno iz proučevanja teorije in prakse. V prvi polovici teoretičnega dela predstavim temeljne pojme oziroma definicije za razumevanje vodenja, menedžmenta ter teorije in ravni vodenja. V nadaljevanju predstavim koncept ciljnega vodenja in opišem osrednje orodje teorije – letni razgovor, ki ima močan pomen za uspešnost celotne organizacije. V drugi polovici se osredotočim na razvoj kadrovske funkcije v menedžment človeških virov, strateško vlogo menedžmenta človeških virov in proces devolucije z dodeljevanjem pomembnih nalog v zvezi z usmeritvijo zaposlenih na neposredne vodje. V

empiričnem delu diplomske naloge postavim hipoteze v realno okolje in preverim vlogo vodenja s cilji ter proces devolucije v izbrani organizaciji. Na podlagi anketnega vprašalnika nato zberem podatke v podjetju in jih obdelam s pomočjo programskega orodja za statistično analizo podatkov. V sklepnem delu pa združim ugotovitve teorije in prakse diplomskega dela.

1.2 Opredelitev namena in ciljev

Namen diplomske naloge je preučiti, kako vodenje s cilji in devolucija kadrovske funkcije vplivata na usmerjanje zaposlenih za njihovo uspešnost. Med seboj bom primerjala različne načine vodenja in se še posebej posvetila vodenju s cilji. Ker linijski vodje v organizacijah neposredno spremljajo delovni proces zaposlenih, bom pozornost posvetila tudi njihovem načinu izvajanja procesa delovne uspešnosti. Treba je omeniti tudi letni razgovor, ki je osrednje orodje za sledenje napredka in izpolnjevanja zastavljenih ciljev. Devolucija in prenos nalog kadrovske strokovnjakov na neposredne vodje sta pomembna z vidika ustrezne usposobljenosti vodij in primerne podpornega sistema strokovnjakov s kadrovskega področja.

Cilj naloge je preveriti teoretična izhodišča in jih primerjati s pridobljenimi empiričnimi podatki v izbranem podjetju. V ta namen postavim hipoteze, ki so moje vodilo pri pridobivanju podatkov. S prvo hipotezo preverjam, ali vodenje s cilji zaposlenim omogoča, da delujejo skladno z organizacijskimi in individualnimi cilji. Z drugo in tretjo hipotezo preverjam izvajanje ciljnega vodenja v izbrani organizaciji. Skleпам, da ciljno vodenje prenaša delovne naloge oddelka upravljanja s človeškimi viri na linijske vodje. S četrto hipotezo ugotavljam, ali vodje menijo, da jim organizacija nudi zadostno podporo pri usposobljenosti za opravljanje nalog neposrednega vodenja zaposlenih. Pri zadnji, tj. peti hipotezi pa predpostavljам, da vodje zavzemajo vlogo izvajalcev odločitev, ki jih med drugim kot pomembni strateški člen organizacije sodoločajo oddelki upravljanja s človeškimi viri.

2 VODENJE

2.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je skozi zgodovino pridobilo mnogo opredelitev. Poskusi definiranja so še vedno aktualni, saj je v preteklih letih, ko smo se soočali z gospodarsko krizo, vodenje dobilo še mnogo novih dimenzij. Enotna opredelitev pojma ni mogoča in je zato za širše razumevanje potreben pregled razlag strokovnjakov in raziskovalcev.

Vodenje je zelo iskana in visoko cenjena dobrina. Osnovne komponente, ki so bistvenega pomena za razumevanje vodenja, so, da je vodenje proces skupinske dinamike, ki vključuje vplivanje na ljudi in se osredotoča na doseganje določenih ciljev. Northouse (2007, str. 3) slednje strne v definicijo, da je "vodenje proces, pri katerem individualisti vplivajo na skupino ljudi za dosego skupnih ciljev". Gre za proces oziroma transformacijsko, interaktivno dejavnost med vodjo in tistimi, ki mu sledijo (Northouse, 2007, str.1–4).

Na vodenje lahko gledamo z dveh vidikov – s psihološkega in poslovnega. Psihološki vidik opredeljuje vodenje kot proces socialnega vpliva vodij za motivacijo ljudi in njihov prispevek k skupnim ciljem. Poslovni vidik se osredotoča na vodenje organizacijskih nalog, kot so strategija, kadrovanje in delovni procesi (Kaiser, Lindberg McGinnis in Overfield, 2012, str. 119). Podobno sta Antonakis in House¹ (2002, str. 3–33, v Kaiser in drugi, str. 121) opredelila omenjena vidika vodenja, ki sta ga poimenovala instrumentalno vodenje, ki vključuje načrte in postopke doseganja rezultatov, ter inspirativno vodenje, ki vključuje vplivanje in motiviranje zaposlenih za sledenje vodjem.

Vodenje mora potekati s pomočjo prilagojenega načina glede na situacijo, v kateri deluje organizacija. Prav zato je ena izmed pomembnejših vlog vodenja v turbulentnih časih psihološka vloga. Sodobne organizacije potrebujejo posameznike z izpopolnjenimi vodstvenimi sposobnostmi, da navdihujejo zaposlene za opravljanje dela po njihovih najboljših zmogljivostih. Zato Dubrin (2007, str. 8) meni, da je z namenom doseganja uspešnosti pri vodenju treba vzpostaviti čustveno povezavo z zaposlenimi. Sandler (2009, str.

¹ Antonakis, J., House, R. J. (2002). *An analysis of the full-range leadership theory: The way forward*. v Avolio, B.J., Yammarino, F. J. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Greenwich, CT: Elsevier Science/JAI Press.

32) takšno procesno povezavo poimenuje "strupeni koktajl" z obrazložitvijo, da se morajo vodje v času gospodarske krize poleg strateških in operativnih nalog osredotočiti tudi na čustvene potrebe zaposlenih. Te so namreč izrazito pomembne z vidika zaupanja in varnosti, kar posledično vpliva tudi na stopnjo produktivnosti. S čustveno stabilnostjo okolja vodje gradijo na zaupanju in pripadnosti zaposlenih ter ustvarjajo optimistično okolje (Sandler, 2009, str. 32).

Wren (1995, str. 91) trdi, da je vodenje bistvenega pomena za človekovo življenje, ki ga v življenju ne uporabljajo samo tisti, ki so postavljeni na vodilne položaje v organizacijah ali družbi. Izpostavlja enega izmed pomembnejših elementov vodenja ljudi, tj. doseganje skupnih ciljev za krepitev skupine, organizacije ali družbe. Pri tem sklene, da je vodenje (Wren², 1995, v Stone in Patterson, 1995, str. 1) vpliv in moč spodbujanja skladnosti delovanja že prej omenjenih skupnosti.

Northouse (2007, str. 5–6) govori o dveh vrstah vodenja, in sicer o t. i. dodeljenem in nastajajočem vodenju. Dodeljeno vodenje poteka na podlagi procesov formalnih funkcij, pozicij v organizaciji. V nasprotju s takšnim načinom vodenja pa nastajajoče vodstvo poteka spontano, in sicer na podlagi dojemanj oziroma zaznavanj skupine ljudi. Ta s pomočjo podpore in sprejemanja vedenja določene osebe ter ustrezne komunikacije v določenem obdobju ne bi bila mogoča. Smith in Foti³ (1998, str. 147–160, v Northouse 2007, str. 6) sta ta pojav zaznala v skupini študentov, kjer so bili kot vodje s strani udeležencev sprejeti samozavestnejši, inteligentnejši, dominantnejši v določeni delovni skupini.

Vodenja ne zaznavamo samo v organizacijah, ampak se pojavlja v našem življenju vsakodnevno. Gre za večplasten pojav, ki bo raziskovan tudi v prihodnosti, zlasti v časih, ko so uspešno vodenje in načini doseganja uspešnosti pomembni za odličnost organizacije v turbulentnih časih. Vodstvo se mora torej aktivno prilagajati na razmere močno konkurenčnega zunanjega okolja.

² Wren, J. T. (1995). *Focus: Leadership - The Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages* edited by J. Thomas Wren. New York: Free press.

³ Smith, J. A. in Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *Leadership Quarterly* 9(2), 147–160.

2.2 Vodenje in menedžment

Vodenje in menedžment sta komplementarna procesa, pri čemer je menedžment širši pojem in uporablja vodenje kot funkcijo lastnega delovanja. Menedžment je nastal v industrijskih časih z namenom zmanjševanja kaotičnosti in večje učinkovitosti dela (Northouse, 2007, str. 9). Fayol⁴ (Pugh and Hickson, 2007, v McLean, 2011, str. 32) je leta 1916 prvi opredelil t. i. pet funkcij menedžmenta, in sicer planiranje, organiziranje, vodenje, koordiniranje in nadzorovanje. Zagovarjal je dejstvo, da so opredeljene funkcije univerzalne, uporabljene vsakodnevno pri menedžerskem delu. Fayolova opredelitev velja za temelj poznejših teorij menedžmenta.

Med avtorji se pojavlja razkorak med združljivostjo procesa vodenja in menedžmenta. Nekateri zagovarjajo tezo, da sta vodja in menedžer dve različni vlogi, ki ju ne more posebstvati ena oseba (Yukl, 2002, str. 5). Bennis in Nanus⁵ (1985, str. 21, prav tam) trdita, da so "menedžerji ljudje, ki delajo stvari na pravi način, vodje pa so ljudje, ki delajo prave stvari". Drugi vidijo vodenje in menedžment kot različna procesa in ne kot raznolikost oziroma posebnost tipa ljudi, ki zavzemajo takšne položaje (prav tam).

Kotter (2006, str. 13–17) prepozna znanstveni pristop proučevanja menedžmenta kot posledico pojava velikih in kompleksnih organizacij v zgodnjem 20. stoletju. Meni, da raziskovanje omogoča iskanje načinov največje izkoriščenosti zmogljivosti organizacij in možnosti njihovega učinkovitejšega upravljanja. Vodenje in menedžment sta se razvila iz različnih potreb in kontekstov. Pri tem Kotter (prav tam) trdi, da je vodenje moč vplivanja, menedžment pa moč položaja.

Toor in Offori (2008, str. 65) opredelita razliko v vedenju vodij in menedžerjev, in sicer "vedenje vodij je usmerjeno z njihovimi notranjimi vrednotami, navdihom lastne vizije in na drugi strani je vedenje menedžerjev usmerjeno s strani drugih, ki so motivirani s cilji, ki jih želijo doseči". Vodje so ključni pri določanju prihodnosti, ciljev organizacije, medtem ko imajo menedžerji pomembno vlogo pri inovativnosti, finančni uspešnosti in ohranjanju kakovosti organizacije (prav tam, str. 68).

⁴ Pugh, D.S. in Hickson, D.J. (2007). *Writers on Organisations, 6th Edition*, Harmondsworth: Penguin Books.

⁵ Bennis, W. G. in Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Organizacije potrebujejo osebe, ki so sposobne učinkovitega vodenja, ki je hkrati sestavni del menedžmenta, in morajo uporabljati vse znanje omenjenih področij. Močan menedžment je zaradi doseganja skupnih ciljev treba vzpostaviti na vseh ravneh v organizaciji, kar pa lahko postane močna konkurenčna prednost pred ostalimi organizacijami.

2.2.1 Ravni menedžmenta

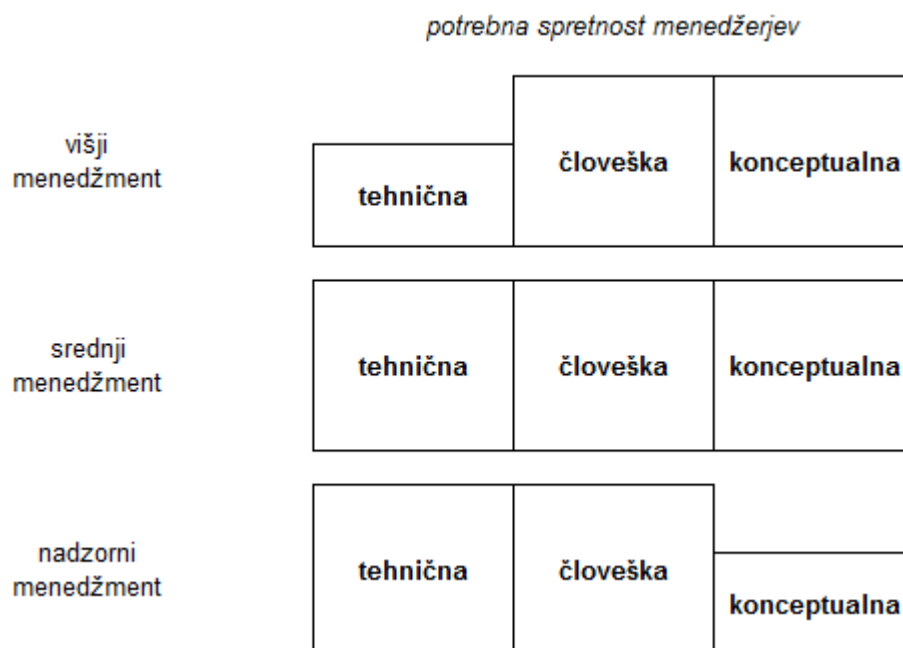
Prav tako kot v hierarhiji potreb avtor Abraham Maslow razlaga pomembnost posameznih elementov, tudi v organizacijah obstaja t. i. hierarhična ureditev, ki pripomore k usklajenemu delovanju za doseganje skupnih ciljev. Hierarhijo organizacije sestavljajo tri področja menedžmenta – nižji, srednji in višji menedžment. V nižji menedžment spadajo vodje manjših delovnih skupin, poimenovani vodje oddelkov. Skrbijo za to, da izvedba dela poteka po predpostavljenih ciljnih srednjega in visokega menedžmenta (Schermerhorn, Jr., 2004, str. 6). Usmerjajo, strukturirajo in usklajujejo delovne aktivnosti, ki so specifične in manj kompleksne. Delovne naloge so kratkoročne narave, dosežajo pa jih v času od nekaj tednov do 2 let (Yukl, 2002, str. 34).

Srednji menedžment skrbi za večje oddelke ali divizije. Sem spadajo vodje divizij, vodje prodaje ipd. O svojem delovanju poročajo visokemu menedžmentu ter skrbijo za razvoj in izvedbo akcijskih načrtov. Pogosto morajo implementirati kompleksne projekte, v katere so vključeni ljudje z različnih področij v organizaciji (Schermerhorn, Jr., 2004, str. 6). V nasprotju z nižjim menedžmentom skrbijo za delovne naloge oziroma projekte srednjeročne narave, ki se nanašajo na 2–5-letno obdobje (Yukl, 2002, str. 34).

Najvišji nivo hierarhične ureditve organizacije predstavlja višji menedžment. Njihova delovna naloga je skrb za doseganje ciljev celotne organizacije, ki so usklajeni z namenom delovanja organizacije. Takšne položaje zasedajo t. i. generalni direktorji, predsedniki ipd. Njihovo delo temelji na spremljanju morebitnih problemov v dolgoročnem obdobju, morebitnih priložnosti in ustvarjanju načinov soočenja teh pojavov (Schermerhorn, Jr., 2004, str. 6). Skrbijo za najbolj odgovorne naloge usmeritve in delovanja organizacije na trgu – oblikujejo politike organizacij in organizacijske strukture ter razvijajo nove načine izvajanja postopkov (Yukl, 2002, str. 34).

"Spretnost pomeni sposobnost pretvarjanja znanja v dejanja, ki so rezultat želene učinkovitosti" (Schermerhorn, Jr., 2004, str. 12). Robert L. Katz⁶ (1955, str. 33–42, v Northouse 2007, str. 40) trdi, da je učinkovito vodenje na vseh hierarhičnih področjih v organizaciji odvisno od treh temeljnih osebnih spretnosti vodij: tehničnih, človeških in konceptualnih. Tehnična spretnost je sposobnost uporabe strokovnega znanja pri delu. Pridobivamo ga na formalni ravni v javnih ustanovah, ki ga nadgradimo z izkušnjami na delovnem mestu (Schermerhorn, Jr., 2004, str. 14). Človeško sposobnost Katz opredeli kot sposobnost dela z drugimi ljudmi. Gre za sposobnost uskladitve vseh članov skupine, da delujejo homogeno in skladno s skupnimi cilji (1955, str. 33–42, v Northouse, 2007, str. 41). Sposobnost dela z idejami in koncepti poimenuje konceptualna sposobnost. Pri tem gre za sposobnost analitičnega mišljenja in rešitve kompleksnih problemov. Slednje je ključnega pomena pri ustvarjanju vizije in strateškega plana organizacije (1955, str. 33–42, v Northouse, 2007, str. 42). Katz dodeli spretnostim, ki so lahko pridobljene ali izoblikovane za potrebe delovnega mesta, različne stopnje pomembnosti glede na raven menedžmenta v organizaciji.

Slika 2.1: Pregled menedžerskih spretnosti po hierarhičnih ravneh



Vir: Katz (1955, str. 33–42).

S slike 2.1. je razvidno, da sta v nižjem menedžmentu najpomembnejši tehnična in človeška sposobnost. Srednji menedžment zahteva največ sposobnosti, saj morajo ti vodje imeti vse tri

⁶ Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.

sposobnosti na visoki ravni. V višjem menedžmentu pa sta ključnega pomena človeška in konceptualna sposobnost. Na vseh hierarhičnih področjih pa je treba poudariti pomembnost učinkovite sposobnosti za medosebne stike in upravljanja z ljudmi (Northouse, 2007, str. 53).

2.3 Teorije vodenja

2.3.1 Situacijske teorije vodenja

Situacijske teorije se osredotočajo na vodenje v točno določenih situacijah. Glede na različnost situacije se temu prilagaja tudi vodenje. Ključnega pomena je dejstvo, da se način vodenja spreminja glede na razmerje neposrednega in podpornega vodenja v situaciji (Northouse, 2007, str. 87). Podporno vodenje specificiramo kot poslušanje in priznavanje vodje, komunikacijo vodje z zaposlenim in spodbujanje. Neposredno vodenje poimenujemo kot zanesljivo usmerjanje in nadzorovanje zaposlenega (Dubrin, 2007, str. 148). Učinkovite vodje prepoznajo potrebe zaposlenih oziroma njihove razvojne stopnje in na podlagi tega prilagodijo lasten stil vodenja (Northouse, 2007, str. 88).

2.3.2 Teorija osebnih značilnosti vodje

Teorije osebnih značilnosti predvidevajo, da osebnostne značilnosti igrajo ključno vlogo pri razlikovanju vodij od tistih, ki to niso. So prirojene in težko spremenljive, mnoge kategorizirane kot ključne za vodstvene položaje (Schermerhorn, Jr., Hunt in Osborn, 2005, str. 235–236). Za učinkovito vodenje na vseh hierarhičnih področjih je potreben določen nabor teh osebnostnih značilnosti. Avtorji navajajo različne značilnosti, vendar pa so nekatere med njimi ključnega pomena, in sicer: inteligentnost, samozavest, odločnost, integriteta in družabnost. Organizacije uporabljajo različne ocenjevalne instrumente za to, da prepoznajo in postavijo ljudi na določena vodstvena mesta z namenom boljše učinkovitosti (Northouse, 2004, str. 18–21).

2.3.3 Vedenjske teorije vodenja

Vedenjske teorije se osredotočajo izrecno na vedenje vodje in njegova dejanja. Različni avtorji predpostavljajo, da imajo te teorije temelj predvsem na dveh vrstah stilov – usmerjeno k nalogam in usmerjeno k odnosom z zaposlenimi. Vodje s pomočjo teh dveh stilov vplivajo

na zaposlene za doseganje zastavljenih ciljev (Northouse, 2007, str. 65). Schermerhorn, Jr., Hunt in Osborn (2005, str. 236) navajajo, da ima torej vodenje samo po sebi močan vpliv na uspešnost zaposlenih in rezultate organizacije.

2.3.4 Transakcijska in transformacijska teorija vodenja

Politični sociolog James MacGregor Burns⁷ (1978, v Northouse, 2004, str. 170) je avtor, ki razločuje dva tipa vodenja, in sicer transakcijsko in transformacijsko. Transakcijsko vodenje opredeli kot model, ki temelji na izmenjavi podatkov v odnosu vodje in zaposlenega. Pri tem se transakcijski vodja osredotoča na rutinske procese za doseganje standardov organizacije (Dubrin, 2007, str. 84). Pri transformacijskem vodenju je temelj proces izmenjave podatkov, ki dviguje stopnjo motivacije in morale v vodji in tistemu, ki sledi. S takšnim stilom vodenja si vodja prizadeva za doseg največjega potenciala vodenih (Burns, 1978, v Northouse, 2004, str. 170). Transformacijski vodja je tisti, ki v organizacijo vnaša velike in pozitivne spremembe (Dubrin, 2007, str. 72). Dubrin (prav tam, str. 85–86) izpostavlja osem ključnih vlog transformacijskega vodje v organizaciji, in sicer: pospešuje zavest ljudi, pomaga pri videnju izven določenih okvirjev, pomaga pri iskanju samozadovoljstva, pomaga zaposlenim pri prepoznavanju potrebe po spremembi, stremi k idealnosti, visoko vrednoti sposobnost in pomembnost vloge menedžerjev, ima sposobnost videnja z zunanje perspektive in dolgoročnosti, gradi na zaupanju in se osredotoča na območja, kjer so potrebne spremembe. Northouse (2004, str. 169) pa opredeli transformacijsko vodenje kot proces, ki transformira posameznike in je skupek vrednot, etike, čustev, dolgoročnih ciljev in skrbi za zadovoljevanje ter dojemanje posameznikov kot človeških bitij.

2.4 Ciljno vodenje

2.4.1 Koncept ciljnega vodenja

Postavljanje jasno opredeljenih ciljev (kratkoročnih in dolgoročnih) je ena izmed primarnih nalog v organizacijah. Menedžerji in zaposleni s skupnimi močmi ustvarjajo okolje za določitev in izpolnitev ciljev, ki so si jih zadali. Cilji na različnih ravneh v organizaciji so določeni tako, da nudijo podporo in pomoč pri doseganju ciljev na višjih ravneh in v končni

⁷ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

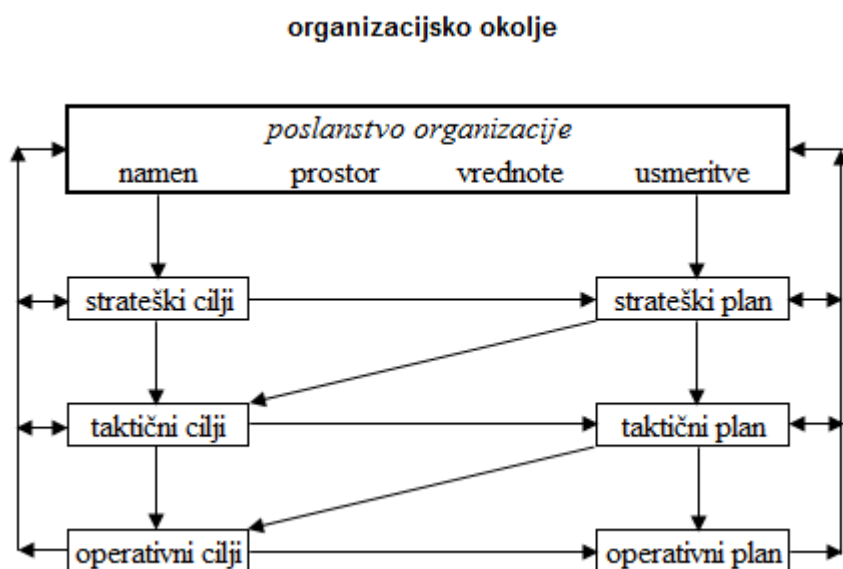
fazi pri doseganju ciljev celotne organizacije (Carroll in Tosi⁸, 1973, v Antoni, 2005, str. 175). Nelson in Economy (2005, str. 112–113) sta izpostavila nekaj pomembnih prednosti o postavljanju ciljev, in sicer sledljivost napredka pri doseganju cilja, določanje usmeritve delovanja zaposlenih in večja motiviranost zaposlenih, ki si prizadevajo za izpolnitev točno določenega cilja. Cilji in z njimi povezano vodenje imajo ključno vlogo pri uspešnosti organizacije (Griffin, 2008, 63).

Avtorji se ukvarjajo z različnimi teorijami ciljnega vodenja, med katere spadajo vodenje s cilji (angl. *management by objectives*), teorija o postavljanju ciljev (angl. *goal setting theory*), teorija poti in ciljev (angl. *path-goal theory*), upravljanje delovne performanse (angl. *performance management*) in funkcijsko vodenje (angl. *functional leadership*) (Možina, 2002, 26).

2.4.2 Postavljanje ciljev v organizaciji

Ena izmed primarnih nalog vodij oziroma menedžerjev v organizaciji je planiranje. Ricky Griffin (2008, str. 63–64) poudarja, da če menedžerji niso sposobni razumeti okolja, v katerem se organizacija nahaja, lahko nastanejo težave pri planiranju in postavljanju ciljev. Če pa so pri tem uspešni, določijo poslanstvo organizacije in v nadaljevanju ustrezne cilje ter plane.

Slika 2.2: Proces planiranja



Vir: Griffin (2008, str. 64).

⁸ Carroll, S. J. in Tosi, H. L. (1973). *Management by Objectives*. New York: Macmillan.

Poslanstvo organizacije je "temeljni in unikatni namen, ki ločuje organizacijo od ostalih in opredeljuje obseg poslovanja produkta in trženja" (Griffin, 2008, str. 64). Kot je razvidno s slike 2.2, si cilji na podlagi poslanstva organizacije sledijo hierarhično glede na pozicijo v organizaciji. Iz vsakega izmed njih izhaja plan, ki se prav tako realizira na posameznih ravneh v organizaciji. Strateški cilji se ukvarjajo s širšimi in splošnimi vprašanji ter so določeni s strani višjega menedžmenta. Iz ciljev izhaja strateški plan, ki vključuje sklepe o razporeditvi sredstev, prioritetah in korakih za izpolnitev postavljenih ciljev. Taktični cilji se osredotočajo predvsem na dejanja, ki vodijo do doseganja strateških ciljev. Določeni so s strani srednjega menedžmenta. Taktični plan, ki vključuje istoimenske cilje, ima v primerjavi s strateškim planom predvsem krajši časovni okvir in bolj specifične usmeritve. Operativni cilji so cilji kratkoročne narave v povezavi z nadrejenimi, strateškimi cilji in so določeni s strani nižjega menedžmenta. Plan, ki se izvaja na tej ravni, je predvsem zelo ozko usmerjen in ima manjšo količino dejavnosti (Griffin, 2008, str. 65).

Sodobnejše organizacijske teorije se v veliko večji meri ukvarjajo z individualnimi cilji, kakor to počnejo klasične teorije. Pri tem se cilji organizacije in posameznikov ne izključujejo, ampak medsebojno dopolnjujejo. Cilji organizacije morajo biti realni in dosegljivi, konkretni in merljivi, časovno določeni, jasno opredeljeni, zapisani in na voljo vsem zaposlenim (Kralev, 2011, str. 84). Treba je poudariti, da so nespecifični in nejasni organizacijski cilji ključnega pomena v primeru slabo zastavljenih ciljev na individualni ravni (Wright, 2004, str. 63). Povezava usklajenosti individualnih z organizacijskimi cilji pa ima pomembno vlogo pri dogovorjenih aktivnostih med zaposlenim in nadrejenim, kar se posledično izraža tudi na splošni organizacijski uspešnosti (Ayers, 2013, str. 496–497).

Za merjenje uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev velja teorija vodenja s cilji za eno izmed uspešnejših. Zagotavlja odgovornost in rezultate, ki so usklajeni z vedenjem zaposlenih in zavedanjem njihovih ciljev (Ayers, 2013, str. 496–497). Pri tem velja izpostaviti Desslerjevo metodo S.M.A.R.T., ki je pomembno orodje teorije vodenja s cilji. Vsaka črka omenjene metode predstavlja element, ki je potreben za določitev dobrega cilja. Z metodo se preverja, ali je določen cilj specifičen (angl. *specific*), merljiv (angl. *measurable*), dosegljiv (angl. *attainable*), relevanten (angl. *relevant*) in časovno definiran (angl. *timely*) (Dessler, 2011, 75–76). Specifičnost ciljev pomeni, da zaposleni vedo, kaj točno se od njih pričakuje. Pri tem je pomembno, na kakšen način in kdaj morajo doseči določen cilj. Če ta ni merljiv, je težko presoditi, ali je zaposleni napredoval ali ne, kar vpliva tudi na njegovo motivacijo. Če

določimo preveč ali premalo ambiciozen cilj, se lahko s strani zaposlenega pojavi apatija, kar pomeni, da mora imeti vsak posameznik glede na ocenjeno lastno sposobnost določene dosegljive cilje. Relevantnost cilja se nanaša na organizacijsko vizijo in vrsto naloge. Prav tako pa je pomembno, da mu določimo časovno definicijo oziroma začetek in konec trajanja aktivnosti (Nelson in Economy, 2005, str. 116).

Namen postavljanja ciljev Griffinova (2008, str. 64) vidi s štirih različnih zornih kotov. Eden izmed pomembnejših vidikov je usmerjanje ljudi in vedenje o namenu delovanja za doseganje ciljev organizacije. Planiranje ciljev močno vpliva tudi na druge aspekte načrtovanja v organizaciji, kot npr. planiranje v smeri širitve in razvoja organizacije v prihodnosti. Cilji imajo lahko namen zelo močnega dejavnika motivacije zaposlenih, zlasti če so ti neposredno povezani z nagradami za dosežke. Uporabljajo se kot učinkovit dejavnik evalvacije in nadzora zaposlenih, kar pripomore tudi pri izvedbi letnega razgovora oziroma pri soočenju realnih dosežkov zaposlenega s sprva začrtanimi smernicami.

2.4.3 Letni razgovor – instrument ciljnega vodenja

Ocenjevanje je v modernem času izjemno močno vpeto v naš način življenja. Dejavniki okolja nas stalno spodbujajo k evalvaciji storitev in stvari na različnih področjih v vsakodnevem življenju (Bach in Sisson, 2000, str. 241). Poleg pregleda in ocenjevanja poslovanja organizacij se znotraj teh izvaja tudi ocenjevanje posameznikove delovne uspešnosti, katerega namen je en sam – izboljšati učinkovitost organizacije na podlagi uspešnosti vsakega zaposlenega v organizaciji. Evalvacijo uspešnosti zaposlenih sta Jackson in Schuler (2003, str. 455) opredelila kot skupek mnenj podrejenih, kolegov, nadzornikov, ostalih menedžerjev in delavcev samih.

Grubb (2007, str. 1) opredeljuje, da je delovna uspešnost proces ovrednotenja posameznikov oziroma zaposlenih, kako izvajajo in izboljšujejo lastno učinkovitost. S tem prispevajo k splošni organizacijski uspešnosti. Med moderne metode ocenjevanja delovne uspešnosti uvršča naslednje: metoda 360° ocenjevanja, rastoče ali povratne ocene, potencialne ocene, metoda ocenjevalnih centrov in vodenje s cilji.

Sestavni del vodenja s cilji so letni razgovori, s pomočjo katerih ugotavljamo izpolnjevanje zastavljenih ciljev oziroma spremljanje zaposlenih. Gre za temelj vsakega odnosa med zaposlenim in delodajalcem (Brown in Heywood, 2005, str. 659). Pomemben vidik ustrezne organiziranosti je posledica situacijsko prilagojenega komuniciranja, ki ga v najbolj formalni

obliki označujem z letnim razgovorom (Mumel, 2008, str. 52–53). Morebitna odsotnost ocenjevanja delovne uspešnosti pa ne pomeni odsotnosti nadzora. Lahko se izvaja na neformalni način ali pa s pomočjo drugih formalnih mehanizmov (Brown in Heywood, 2005, str. 676).

Letni razgovor je orodje za vodenje zaposlenih in poteka med dvema osebama – zaposlenim in vodjo. Gre za dvosmerni komunikacijski sistem pridobivanja različnih informacij zaposlenega in vodje, na podlagi katerih usmerjata svojo poslovno pot. S pomočjo letnega razgovora vodja med drugim pridobi informacije o medosebnih odnosih, komuniciranju in zadovoljstvu, medtem ko ima zaposleni priložnost izraziti svoje želje o nadaljnjem razvoju, morebitnem napredovanju, želji po usposabljanju ipd. (Mumel, 2008, str. 291).

S pomočjo letnega razgovora zaposlene motiviramo, razvijamo in jim nudimo podporo pri prizadevanju za izražanje njihovega največjega potenciala za delo (Price, 2013b, str. 42). Pomembna je aktivna priprava zaposlenega na letni razgovor in njegova realna ocenitev lastne delovne uspešnosti preteklega dela. Pri oblikovanju bodočih ciljev je treba upoštevati tudi preteklo uspešnost, kar mora biti v dogovoru vodje z zaposlenim (Price, 2013a, str. 54–55).

Praviloma letne razgovore izvajajo vodstveni delavci, in sicer zaradi zmožnosti vpogleda in nadzora dela določene skupine posameznikov. Pri tem gre za skupek znanj, ki jih morajo vodilni znati regulirati glede na dano situacijo. Poznati morajo kompetence za določeno delovno mesto, podati ustrezno povratno informacijo, znati pravilno usmerjati in jih voditi do tega, da prepoznajo svojo dejansko delovno učinkovitost. Vodje so torej soočeni s situacijo, v kateri morajo uporabiti znanje z različnih področij (Fischer, 1996, str. 22–23). Glede na to, da se vodje neposredno vključujejo v izvedbo letnih razgovor, jih je treba izobraziti oziroma dopolniti njihovo znanje za opravljanje nalog, ki so v osnovi sicer kadrovske narave oziroma v pristojnosti oddelkov upravljanja s človeškimi viri. Avtor Gray (2002, str. 16) v povezavi z nezadostnim znanjem dvomi v zanesljivost in objektivnost takšnega sistema, ki hkrati ne deluje v korist motiviranosti zaposlenih za opravljanje dela. Meni, da so zaposleni skeptični glede rezultatov ocenjevanja in tudi sposobnosti vodij, ki so praktično prepuščeni tem procesom (prav tam, str. 15–17).

2.4.4 Teorija vodenja s cilji

Peter Drucker je kot ustanovitelj ideje o teoriji vodenja s cilji (angl. *management by objectives*) leta 1954 v knjigi "The Practice of Management" zapisal najpomembnejše naloge

menedžerjev, med katerimi ima prioriteto vlogo vodenje z določitvijo ciljev ("Management by objectives", 2009). Vodenje s cilji je formalni organizacijski program na vseh hierarhičnih ravneh, s katerim zaposleni in nadrejeni določita cilje in z njimi povezane aktivnosti ter v nadaljevanju periodično spremljata napredek pri njihovem doseganju. Vsak proces vodenja s cilji vključuje določitev organizacijskih ciljev s strani višjega menedžmenta in določitev oddelčnih ciljev s strani srednjega menedžmenta, ki so predstavljeni njihovim zaposlenim. Na podlagi teh razvijajo individualne cilje (Dessler, 2011, str. 76–77). Mamoon (2013, str. 84) vodenje s cilji definira kot "sistem, ki zagotavlja okrepitev osnovnih menedžerskih funkcij planiranja, organiziranja in koordiniranja, iz katerih izhaja določitev ciljev ter spremljanje napredka".

Drucker (1954, str. 158) je zatrdil, da upravljanje temelji na podlagi predpostavljenih ciljev in samonadzora filozofije upravljanja. Proces je predstavil skozi 5-stopenjski model, ki vključuje:

1. oblikovanje organizacijskih ciljev,
2. določitev ciljev, ki so prilagojeni zaposlenim,
3. spremljanje procesa,
4. evalvacijo uspešnosti doseganja ciljev,
5. nagrajevanje uspešnosti.

Oblikovanje organizacijskih ciljev je temeljno vodilo za točno usmerjeno delovanje organizacije. Pomembno je, da se v okviru spremljanja procesa delovanja v smeri izpolnjevanja zastavljenih ciljev vzpostavi načrt, ki poskrbi za primerno spremljanje procesov in ustrezno nadzorovanje izvajanja dela. Evalvacija je izjemnega pomena za zaposlenega, ki dobi povratno informacijo o lastni uspešnosti dela in izpolnjevanju ciljev. Sudarsan (2009, str. 48) sicer trdi, da vodje nimajo želje po ocenitvi in izvedbi razgovorov, vezanih na evalvacijo dela, in izpostavlja dvom glede pomanjkanja znanja za objektivno oceno podrejenih. Ob koncu celotnega procesa pa je delovna uspešnost lahko nagrajena na različne načine.

Drucker se je zavzemal za dojetje ciljev kot standardov uspešnosti. V teoriji naj bi "organizacije razvile kaskadni sistem ciljev, ki bi temeljile na podlagi ciljev vodij posameznih oddelkov. S tem naj bi bil prispevek k izpolnitvi organizacijskih ciljev s strani vsakega izmed oddelkov nazorno razviden" (Sudarsan, 2009, str. 48).

Dessler (2008, str. 353) metodo vodenja s cilji opredeljuje kot "določitev posebnih merljivih ciljev za vsakega zaposlenega in periodično spremljanje njegovega napredka". Metodo je

predstavil skozi 3-stopenjski sistem, na podlagi katerega imajo vodilni v organizaciji natančen vpogled v rezultate zaposlenih. Prvi korak vključuje določitev ciljev vsakega posameznika na podlagi konsenza z neposrednim vodjem. Cilji morajo biti oblikovani na podlagi (že predhodno predstavljene) metode S.M.A.R.T. Drugi pomemben korak je evalvacija in povratna informacija o uspešnosti doseganja ciljev. Na tej točki gre za stalno interakcijo in komunikacijo glede napredka, pri tem se pogostost evalvacij določa na podlagi narave dela (Lussier in Hendon, 2012, str. 297). Komunikacija mora temeljiti na razrešitvi morebitnih problemov, napredku in morebitni modifikaciji ciljev. Tretji korak pa vključuje primerjavo dejanskih rezultatov glede na prvotno postavljene cilje in skladno s tem se ugotavlja vzrok morebitnega razkoraka (Ikemefuna in Chidi, 2012, str. 89). Tako kot Drucker tudi avtorja Lussier in Hendon (2012, str. 297) v ta proces vključujeta nagrajevanje glede na uspešnost ob predpostavki doseženih ciljev.

Značilni proces vodenja s cilji sta Robbins in Coulter (2005, str. 165) opisala z naslednjimi fazami, ki so razširitev prvotnega Druckerjevega modela:

1. oblikovanje ciljev organizacije in organizacijske strategije,
2. seznanitev vseh oddelkov s cilji organizacije,
3. menedžment oddelkov določi lastne cilje na podlagi ciljev organizacije,
4. cilji oddelkov se določijo v sodelovanju z zaposlenimi,
5. menedžment in zaposleni načrtujejo, na kakšen način bodo dosegali cilje,
6. opredeli se načrt postopkov za opravljanje nalog,
7. periodični pregled napredka pri doseganju ciljev,
8. uspešnost doseganja ciljev ima učinek na nagrade zaposlenih.

Učinkovitost postavljanja ciljev je v t. i. teoriji Y predstavil avtor Douglas McGregor. Med drugim temelji na predpostavki, da ljudje sami nadzirajo in usmerjajo delo. Slednje realizirajo pri sodoločanju lastnih poslovnih ciljev v sodelovanju z neposrednimi vodji (McGregor⁹, 1960, v Kopelman, Prottas in Davis, 2008, str. 255). S tem je je izpostavil vidik motiviranja zaposlenih za sodelovanje pri postavljanju ciljev in nadaljnje objektivnejše sodelovanje.

⁹ McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

2.4.5 Prednosti in slabosti vodenja s cilji

V preteklih desetletjih je bilo vodenje s cilji preučevano na nešteto načinov in mnogokrat ovrednoteno s pozitivne in negativne strani. Dessler (2011, str. 77) izpostavlja prednost vodenja s cilji predvsem v preprostosti procesa, ki zagotavlja vpogled v delovanje ciljev in njihov vpliv na hierarhično nižje in višje ravni. Pri tem ima pomembno vlogo vključenost zaposlenih v proces uresničevanja ciljev organizacije. Izkušeni vodje, ki v svojem delovnem procesu uporabljajo metodo vodenja s cilji, trdijo, da je treba poudariti dve glavni prednosti te metode, in sicer stalno opominjanje, kaj je treba narediti v organizaciji za doseg ciljev ter zagotavljanje lojalnosti zaposlenega za izpolnitev organizacijskih ciljev (Kralev, 2011, str. 86–87).

Proces vodenja s cilji spodbuja motivacijo vodij za boljšo izkoriščenost ter razvoj zmogljivosti in interesov zaposlenih. Thomson (1998, str. 3) ugotavlja, da lahko vodja s takšnim vodenjem pridobi večjo zavzetost in željo po uspehu podrejenih. Uresničitev lahko doseže s pomočjo približevanja ciljev zaposlenemu in realni predstavi vloge zaposlenega, ki ima velik pomen za organizacijo. Prav tako ima vodja boljši nadzor in lažje koordinira dogajanje procesov. Zato ima boljšo predstavo o dejavnostih zaposlenih in o tem, kakšen je njihov napredek. Ni zanemarljivo niti dejstvo, da vodja lahko z jasno sliko o dogajanju bolj uspešno pomaga zaposlenim pri razvoju njihovih prednosti.

Dessler (2011, str. 77) izpostavlja tudi slabost koncepta, in sicer časovno širino izvedbe takšne metode. Potrebni je mnogo srečanj in razgovorov zaposlenega in nadrejenega, kar zahteva veliko časa, ki bi ga sicer izrabili za poslovanje. Certo in Certo (2008, str. 145–146) prav tako trdita, da je metoda vodenja s cilji porabnik ogromne količine časa, ki bi ga lahko oba vključena v proces – zaposleni in vodja – izkoristila za bolj učinkovito delo. Prav tako razpravljanje o ciljih in podrobna evalvacija o dosežkih povečuje količino administrativnega dela.

Drucker, ustanovitelj teorije vodenja s cilji, pa je tudi sam priznal: "Vodenje s cilji je le še eno dodatno orodje. To ni zdravilo za neučinkovito upravljanje. Deluje le v primeru, če poznaš cilje: 90 % časa jih ne" (Drucker¹⁰, 1954, v Hindle, 2008, str. 122). Tudi Hindle (2008, str. 122) je kritičen in meni, da je v današnjem času koncept vodenja s cilji velikokrat spregledan

¹⁰ Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper&Brothers.

in zasenčen s strani menedžerskih odkupov znotraj podjetja in ustvarjanja dobička ter pridobitev financ za lastne (menedžerske) potrebe.

Edvardsson (2004, str. 178–180) izpostavlja dvom delovanja ideje v večjih in kompleksnejših organizacijskih strukturah. Trdi, da če so organizacijski cilji nenatančno opredeljeni, prihaja do neustrezne implementacije in v nadaljevanju neustrezne evalvacije.

Menedžerji v svojem delovanju pogosto pozabijo na dejanski namen zaradi t. i. "pasti aktivnosti". Pojav ponazarja takšno zavzetost za določen proces, da menedžerji nenamensko ali namensko pozabijo na dejansko vodilo lastnega delovanja, s čimer se morda želijo izogniti soočenju z neprijetnim, vendar realnim stanjem organizacije (Drucker¹¹, 1954, str. 235 v Hindle, 2008, str. 121).

3 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN DEVOLUCIJA

3.1 Razvoj kadrovskega menedžmenta v menedžment človeških virov

Kadrovska funkcija zagotavlja organizaciji usklajeno delovanje, pridobivanje in razvijanje človeških virov z vidika potreb organizacije in njihovo maksimalno uporabo. Tako kot je raznolika družba, tako raznolikost zaznavamo tudi v organizacijah. Dejstvo je, da ima vsaka organizacija lastno politiko (tudi kadrovske) in različne organe, ki to izvajajo. Se pravi, da na razvitost kadrovske funkcije vpliva več dejavnikov, ki pa so odvisni tudi od internih dejavnosti organizacij. Pri tem ne smemo zanemariti vpliva sodobnega poslovnega okolja, ki je izjemno konkurenčno naravnano na načrtovanje poslovnega delovanja podjetij. Gre za nepogrešljiv del vsakega menedžmenta podjetij, ki se odraža tudi v izvajanju kadrovske politike oziroma menedžmentu človeških virov.

Razvoj ideje menedžmenta človeških virov se je začel v poznih 1910. letih in se je sprva nanašal le na zaposlovalno politiko. Skozi čas se je pomen precej spreminjal in šele v poznih 1980. letih se je izraz kadrovskega menedžmenta zamenjal z izrazom menedžment človeških virov. Raziskovalci različno opredeljujejo izvor in spreminjanje pomena tega procesa, vendar pa razvoj kadrovskega menedžmenta v menedžment človeških virov lahko strnemo v tri

¹¹ Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper&Brothers.

mejnike. Začetki segajo na področje Združenih držav Amerike, nato so nadaljnji razvoj osnovali britanski znanstveniki, kar je pripeljalo do razširitve v menedžment človeških virov, ki ga poznamo danes (Savaneviciene in Stankeviciute, 2013, str. 235). Svetlik in ostali (Svetlik, Zupan, Stanojević, Možina in Kohont, 2009, str. 26) trdijo, da je razlog nastanka oziroma preoblikovanja v spremembah poslovnega okolja.

Armstrong (2006, str. 88) je zatrdil, da se je pri razvoju kadrovskega menedžmenta v menedžment človeških virov spremenila politika organizacij, ki so se usmerile v upravljavsko delovanje z videnjem ljudi kot ključni vir za uresničevanje ciljev podjetja. Skozi celoten zgodovinski razvoj je viden naraščajoči pomen ljudi oziroma zaposlenih, ki danes predstavljajo ključni dejavnik pri konkurenčnosti in uspešnosti organizacije (Svetlik, Zupan, Stanojević, Možina in Kohont, 2009, str. 27).

Kadrovski management se izvaja na podlagi štirih kadrovskih funkcij, in sicer »vpliva zaposlenih, pretoka kadrov, sistema nagrajevanja in sistema dela« (Florjančič, Bernik in Novak, 2004, str. 37).

Mnogo raziskovalcev si je postavilo vprašanje, ali je menedžment človeških virov dejansko boljši kot kadrovski menedžment in ali sploh lahko govorimo o dveh različnih konceptih. Njihove razlage si precej nasprotujejo. Nekateri menijo, da ne gre za nikakršno razlikovanje v konceptih teh pojmov, temveč le za novo pojmovanje, medtem ko drugi močno zagovarjajo diferenciacijo teh dveh pojmov in bistveno razliko v filozofiji menedžmenta človeških virov (Savaneviciene in Stankeviciute 2013, str. 236). Legge¹² (1995, Savaneviciene in Stankeviciute 2013, str. 236) meni, da je menedžment človeških virov le razvit potencial kadrovskega menedžmenta, ki je postal pomembna vrednost organizacije.

Kljub različnim mnenjem menedžment človeških virov, v nasprotju s kadrovskim menedžmentom, velja za koncept, ki ne skrbi le za opravljanje operativnih nalog. Gre torej tudi za strateški in usklajen proces upravljanja ljudi, ki so najbolj cenjeno sredstvo v organizaciji (Armstrong 2006, str. 3). Avtor Durai (2010, str. 6–9) funkcijo menedžmenta človeških virov deli na dve osnovni nalogi, in sicer na upravljavske in operativne naloge. Upravljavske naloge so osnovne naloge vsake organizacije in vključujejo planiranje,

¹² Legge, K. (1995). *HRM: Rhetorics, Realities and Hidden Agendas*. in Storey J.(ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.

organiziranje, kadrovanje, usmerjanje in izvajanje nadzora. V operativne naloge pa spadajo planiranje potreb po delovnih mestih, izobraževanje in planiranje razvoja zaposlenih, vzpostavitev in vzdrževanje plačilnega prometa v povezavi z oceno uspešnosti, vzdrževanje motivacije zaposlenih in povezovanje celotne organizacije – vodij in zaposlenih.

Menedžment človeških virov temelji na tezi usmerjenosti v ljudi in zadovoljitve njihovih potreb, kar posledično pozitivno vpliva na organizacijo ter vključene deležnike organizacije (Armstrong, 2006, str. 88). Več avtorjev navaja različne definicije menedžmenta človeških virov, ki pa imajo skupno stično točko – zagotavljanje maksimalne izrabe človeških virov za izpolnitev organizacijskih in individualnih ciljev (Durai, 2010, str. 3–4).

Ena izmed osnovnih nalog menedžmenta človeških virov je zaposlitev ustrezne osebe na določeno delovno mesto, ki bo predvidoma na najbolj učinkovit način izvajala aktivnosti organizacije. Izvaja politiko poslovanja, na podlagi katere naj bi "okrepila zadovoljstvo, moralo, produktivnost zaposlenih, izvajala kontrolo stopnje fluktuacije in zagotavljala uspešnejše poslovanje z ustreznim izobraževanjem ter kariernimi priložnostmi, zagotavljanjem ustreznih delovnih pogojev ter priložnosti za ustrezno rast poklicne poti" (Durai, 2010, str. 3).

Pomembna je spremenjena miselnost, ki daje zaposlenim pomen konkurenčne vrednosti podjetja. Potrebne so večje naložbe v znanje, vključenost in motivacijo zaposlenih. Strokovnjaki s področja menedžmenta človeških virov predstavljajo glavno povezavo med zaposlenim in menedžmentom in tudi zato se je ta razvil v pomembno strateško vlogo organizacij.

3.2 Strateška vloga menedžmenta človeških virov

Strateška vloga menedžmenta človeških virov v splošnem pomeni, da je njihov namen tudi sooblikovanje poslovnih strategij organizacij. S spreminjajočim se okoljem in s tem povezanim prilagajanjem potreb zaposlenih morajo ti oddelki poskrbeti za dinamično spreminjanje in usklajevanje s poslovanjem. Avtor Dave Ulrich (1998, str. 126) meni, da sta za novo vlogo menedžmenta človeških virov odgovorna višji menedžment in srednji menedžment (linijski vodje), ki morata primarno dosecati zastavljene poslovne cilje. Trdi, da so tiste organizacije, ki so sposobne hitre pretvorbe strategije v dejanja, uspešnejše. Postavil je temelj novi vlogi menedžmenta človeških virov in definiral štiri osnovne vloge za boljšo

učinkovitost: strateški partner, zastopnik sprememb, zagovornik zaposlenih in funkcionalni strokovnjak. Po Ulrichu strateška vloga vključuje naloge organizacijskega "audita", oblikuje in nadzira organizacijske strukture, izbira prioritete in spremlja organizacijsko kulturo (Ulrich, 1998, str. 127–133).

V literaturi se pojavlja mnogo definicij strateškega menedžmenta človeških virov. Ukvarja se s pomembnejšimi dolgoročnimi odločitvami na zaposlene in njihov razvoj ter na odnose zaposlenih in vodij (Chanda in Shen, 2009, str. 47). Schuler in Jackson (1987, str. 208–211) ga definirata kot povezavo s procesi strateškega menedžmenta organizacij in koordinacijo ter usklajenost med praksami upravljanja s človeškimi viri. Huselid (1995, str. 663–666) ga opredeljuje kot tiste prakse upravljanja človeških virov, ki vplivajo na sposobnosti zaposlenega, njegovo motivacijo in na načrtovanje dela. Chanda in Shen (2009, str. 48) sta strateški menedžment človeških virov definirala kot »konstrukt strategije, sistemov in praks menedžmenta človeških virov, oblikovanih in izvajanih skladno s poslovno strategijo organizacij«. Pri tem podpirajo poslovne procese in zagotavljajo konkurenčnost ter boljšo organizacijsko učinkovitost.

"Kadroviki se osredotočajo na organizacijsko vrednost sistema upravljanja človeških virov in njegovega prispevka k doseganju organizacijskih strateških ciljev" (Mitchell, Bray in Obeidat, 2013, str. 900). Ključnega pomena za proces strateškega menedžmenta človeških virov je prepoznavanje dejavnikov, ki omogočajo in tudi spodbujajo takšno delovanje v organizacijah (Uen, 2012, str. 3–4). Oddelki upravljanja s človeškimi viri, ki imajo v organizacijah izključno administrativno vlogo in primanjkljaj strateške integracije za konkurenčnost, izgubljajo relevantnost (Krishnan in Singh, 2011, str. 63). Vključevanje v strategijo podjetja pomeni korak k strateškemu kadrovskemu načrtovanju, strateškemu razvoju in prilaganju strateškim spremembam (Lawler in Mohrman, 2003, str. 18).

3.3 Devolucija kadrovske funkcije

devolúcija -e ž (ú) jur. *pravica višjega organa, da prevzame kako zadevo iz pristojnosti nižjega organa*

Devolucijo praks upravljanja človeških virov povezujemo s sodelovanjem kadrovskih strokovnjakov in neposrednih vodij. Glede na zgoraj predstavljeno definicijo iz Slovarja

slovenskega knjižnega jezika lahko trdimo, da gre za prevzem določenih odgovornosti kadrovikom s strani vodij oddelkov/skupin. Pomeni, da linijske vodje v večji meri vključujejo v delo upravljanja človeških virov, medtem ko strokovnjaki upravljanja s človeškimi viri prevzemajo strateško vlogo (Azmi, 2010, str. 218) ter nudijo ustrezno podporo linijskim vodjem, ki izvajajo procese za doseg organizacijskih ciljev.

Temelj devoluciji, premiku opisanih nalog, in integraciji upravljanja človeških virov sta postavila avtorja Brewster in Holt Larsen. Izdelala sta matriko devolucije in integracije (Brewster in Holt Larsen, 1992, str. 414–415) oziroma oblikovala štiri modele menedžmenta človeških virov, ki sta jih poimenovala:

- **"mehanski model"** (*angl. the professional mechanic*), predstavlja poudarjeno vlogo strokovnjakov, ki izvajajo rutinske kadrovske naloge,
- model **"divji zahod"** (*angl. the wild west*) predstavlja šibko integracijo menedžmenta človeških virov v poslovno strategijo,
- model **"varovani strateg"** (*angl. guarded strategist*) predstavlja integrirane kadrovske strokovnjake v poslovno strategijo, ki so zelo izolirani od ostalih funkcij v organizaciji,
- v **"ključnem modelu"** (*angl. Pivotal*) so oddelki menedžmenta človeških virov majhni, vključujejo nekaj ključnih visoko usposobljenih strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri, kadrovska politika in odločitve v zvezi z njo so razvrednotene, poudarjena je vloga vodij, ki se ustrezno usposablja.

Slika 3.1: Matrika integracije in devolucije



Vir: Brewster in Holt Larsen (1992, str. 414).

Integracija je razvidna iz vpletenosti kadrovskih strokovnjakov v upravljanje in oblikovanje poslovne politike z vidika upravljanja človeških virov, kar pomeni tesno sodelovanje z

menedžmentom (Brewster in Holt Larsen¹³, 1992, v Svetlik in Ilič, 2004, str. 37–44). Ključno vlogo sodelovanja pri upravljanju človeških virov in vodenju ljudi imajo linijski vodje. Brewster in Holt Larsen (2000, str. 196–198) navajata pet prekrivajočih se razlogov, zakaj se je vloga vodij v zadnjih letih močno povečala: zmanjšanje stroškov, potreba po celostnem pristopu k upravljanju s človeškimi viri, prenos dela nalog upravljanja človeških virov na vodje, ki so že v osnovi odgovorni za določene zaposlene, pospešiti proces odločanja in kot alternativa zunanjega izvajanja kadrovske funkcije (t. i. outsourcinga).

Ulrich (1998, str. 125–126) je zatrdil, da je vključenost vodij pri upravljanju človeških virov v realno okolje poslovanja pomembna z vidika večje odgovornosti in zagotavljanja organizacijske odličnosti. Jackson in Schuler (2005, str. 8–9) govorita o t. i. kadrovske triadi za učinkovito partnerstvo človeških virov. Poteka med neposrednimi vodji, strokovnjaki za človeške vire in zaposlenimi (tudi predstavniki sindikatov). Pri tem sta izpostavila nekaj ključnih vlog vsakega aktivnega člana kadrovske triade. *Neposredni vodje* dosegajo poslovne strategije s pomočjo menedžmenta človeških virov, razvijajo in izvajajo funkcije človeških virov z menedžmentom in zaposlenimi ter postavljajo temelje za etično vedenje in trajnost. *Strokovnjaki človeških virov* so v pomoč vodjem in zaposlenim pri izvajanju in implementiranju programa menedžmenta človeških virov, sodelujejo z vodji pri vzpostavitvi poslovanja podjetij ter pomagajo pri ustvarjanju politike in okolja za podporo etičnega ravnanja. *Zaposleni/sindikati* so izvajalci dejavnosti človeških virov, nosijo odgovornost za vedenje in kariero, morajo prepoznati vrednost in pomen prilagodljivosti razmeram, pri čemer pa sindikati zastopajo potrebe delavcev (Jackson in Schuler, 2003, str. 14).

Renwick in MacNeil (2002, str. 409–410) sta izpostavila dejstvo, da linijski vodje s svojim delovanjem ključno vplivajo na razvoj kariere posameznikov. Za organizacijo to pomeni slabosti in hkrati tudi koristi. Trdita, da so vprašanja v zvezi z razvojem, ki se uredijo na ravni vodje – zaposlenega, koristna z vidika rešitve v samem izvoru pojava vprašanja. Linijski vodje, ki sami določajo razvojni sistem zaposlenega, temu vztrajno sledijo. Med drugim takšno odločanje pripomore k hitrejši obravnavi in posledičnim odločitvam, vezanim na razvoj zaposlenih. Koristi pa je mogoče zaslediti tudi pri pozitivnih posledicah neposrednega sodelovanja vodij in oddelkov upravljanja s človeškimi viri. Z vidika slabosti sta Renwick in

¹³ Brewster, C. in Holt Larsen, H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 409–34.

MacNeil (2002, str. 409–410) med drugim izpostavlja pomembno dejstvo morebitne zlorabe položaja in diskriminacije zaposlenih zaradi neposrednega vpliva na njihov razvoj. Pomembno je tudi tveganje razmerja moči linijskih vodij in oddelkov upravljanja s človeškimi viri ter njihovo posledično marginalizacijo. Za načrtovanje razvoja zaposlenih je treba pridobiti določena znanja in zato mora organizacija poskrbeti tudi za ustrezno usposabljanje vodij, kar pa predstavlja stroške za organizacijo, sta še med drugim ugotovila Renwick in MacNeil (2002, str. 409–410).

Priča smo tudi mnogim spornim mnenjem raziskovalcev, ki trdijo, da se pojavlja razkorak med teorijo in prakso. Menijo, da je premalo usposabljanja vodij za upravljanje človeških virov, številni poročajo o nizki stopnji dejanske devolucije in premajhni stopnji moči odločanja neposrednih vodij (Azmi, 2010, str. 219).

Strokovnjaki upravljanja s človeškimi viri se lahko zaradi devolucije v večji meri posvečajo strateškemu načrtovanju in povezovalnim dejavnostim, ki ustvarjajo močnejše oddelke upravljanja s človeškimi kadri (Kulik in Perry, 2008, str. 541–545). Kulik in Perry (2008, str. 547) sta v raziskavi ugotovila, da imajo v tistih organizacijah, kjer spodbujajo proces devolucije, oddelki upravljanja s človeškimi viri bolj pozitiven ugled med vodji. Dejstvo je, da devolucija povečuje vlogo menedžmenta človeških virov, kar se lahko po mojem mnenju v izjemno konkurenčnem gospodarskem okolju izkaže tudi za eno izmed odločilnih vlog uspešnosti celotne organizacije.

4 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu bom najprej predstavila metodologijo in opisala anketni vprašalnik, na podlagi katerega sem pripravila statistično analizo. Podatke sem pridobila v organizaciji, ki se ukvarja z bančništvom. To na kratko tudi opišem, vendar pa je zaradi zagotovljene anonimnosti konkretno ne imenujem. V nadaljevanju bom s pomočjo statistične analize preverjala delovne hipoteze, ki sem jih postavila glede na predstavljeno strokovno oziroma teoretično osnovo.

Hipoteze so sledeče:

H1: Vodenje s cilji zaposlenim omogoča, da delujejo skladno z organizacijskimi in individualnimi cilji.

H2: Vodje v organizaciji prevzemajo določene delovne naloge oddelka upravljanja s človeškimi viri.

H3: Kadrovski strokovnjaki opravljajo le še nekaj delovnih nalog (oddelka upravljanja s človeškimi viri).

H4: Vodje menijo, da jim organizacija omogoča pridobitev primerne usposobljenosti za ciljno vodenje.

H5: Vodje zavzemajo večjo vlogo izvajalcev strateških odločitev in delovnih nalog oddelkov upravljanja človeških virov kot kadrovski strokovnjaki.

4.1 Metodologija in opis anketnega vprašalnika

V empiričnem delu diplomske naloge se bom osredotočila predvsem na pridobljene rezultate iz izvedene raziskave anketnega vprašalnika. Obsegal je 36 vprašanj oziroma trditev, ki pa sem jih razdelila v štiri sklope: sociodemografski podatki in vprašanja glede položaja v podjetju, videnja sistema vodenja s cilji v organizaciji in procesa devolucije v organizaciji ter vprašanja, namenjena le vodjem, ki se nanašajo na primernost izobraženosti za opravljanje nalog. Pri tem so lahko anketiranci odgovarjali na zaprta vprašanja, vprašanja glede na stopnjo strinjanja in eno odprto vprašanje v zvezi z njihovimi predlogi glede izboljšav obstoječega sistema vodenja s cilji. Poziv k sodelovanju so preko spletne pošte in povezave do elektronske ankete prejeli tako zaposleni v poslovnem delu organizacije (poslovne enote) kot tudi tisti iz neposlovnega dela organizacije oziroma zalednih služb, ki so podpora slednjim

in so izjemnega pomena za normalno delovanje celotne organizacije. Pri tem so bili zajeti tisti oddelki, ki obsegajo najmanj 6 zaposlenih, vključno z vodjo.

4.2 Opis organizacije

Raziskavo sem izvedla v eni izmed vodilnih bank¹⁴ na območju Slovenije s celovito ponudbo na finančnem področju poslovanja s prebivalstvom in podjetji ter investicijskim bančništvom. V organizaciji obstaja jasno zastavljen model postavljanja ciljev, s katerimi uresničujejo poslovno strategijo in vizijo. V grobem se organizacija deli na dva organizacijska dela, in sicer na t. i. poslovni del, kjer so zaposleni, ki imajo direktne stike s strankami oziroma komitenti banke; in na t. i. neposlovni del, ki ima pomembno vlogo podpornega člana poslovnemu delu s pripadajočimi nalogami za normalno delovanje organizacije kot celote. Skozi dolgo zgodovino delovanja so prejeli mnogo nagrad na različnih področjih, med drugim tudi na področju razvoja kadrov. Za doseganje rezultatov in uspešno delovanje na področju uspešnosti kadrov skrbi specializirana enota, ki natančno vodi in usmerja zaposlene.

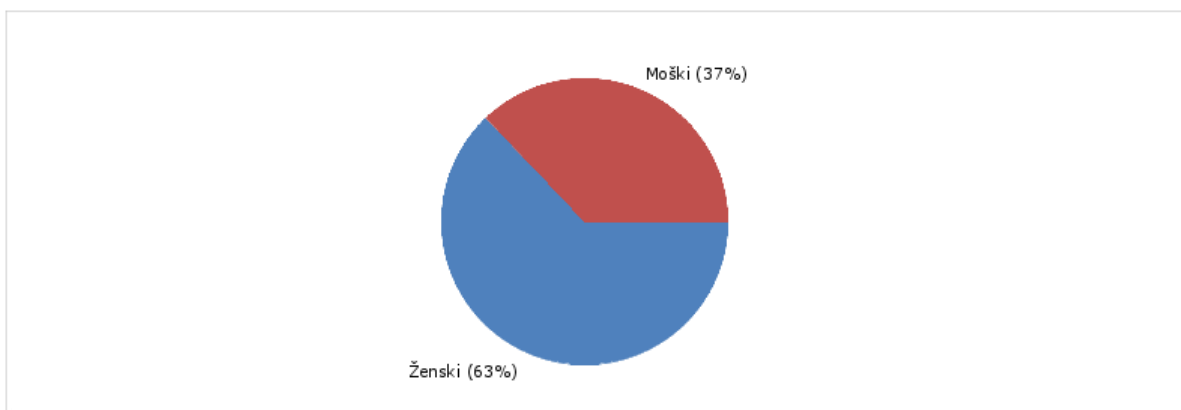
Z uvedbo modela postavljanja ciljev (hkrati z modelom kompetenc) v letu 2014 so vzpostavili enoten in transparenten sistem načrtovanja ter posledično tudi nagrajevanja delovne uspešnosti. Hkrati z uvedbo omenjenega modela so prepoznali potrebo po večji izobraženosti vodij, zato so v ta namen organizirali različne delavnice za vodje (eksterne in interne), individualna svetovanja vodjem in ostalim zaposlenim ter t. i. e-izobraževanja. Prizadevajo si, da bi s pomočjo različnih orodij dosegli ciljno usmerjeno organizacijsko kulturo v banki.

4.3 Opis vzorca

V prvem delu analize bom predstavila rezultate anketnega vprašalnika, in sicer o sociodemografskih podatkih in vprašanjih, ki se nanašajo na status/položaj anketirancev v podjetju. V celoti je na vprašanja odgovorilo skupno 62 oseb – zaposlenih v neposlovnem in poslovnem delu organizacije. V nadaljevanju bom obravnavala videnje sistema vodenja s cilji in nato povzetek procesa devolucije kadrovske funkcije v organizaciji. Kot že omenjeno, so bili v vzorec anketiranih vključeni oddelki z najmanj 6 zaposlenimi (vključno z vodjo). Izmed vseh 62 sodelujočih pa je na anketo v celoti odgovorilo 12 vodij.

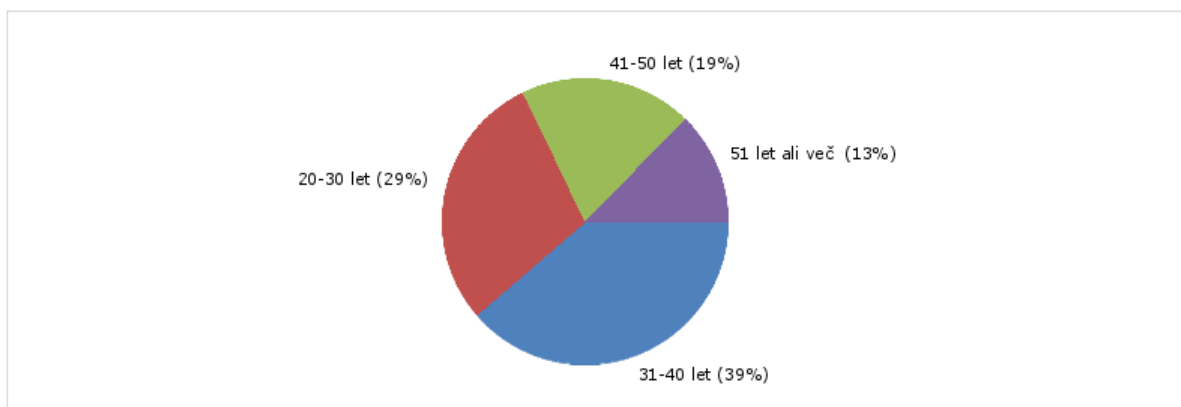
¹⁴ Banka želi ostati anonimna, zato bom v nadaljevanju uporabljala naziv banka ali organizacija.

Slika 4.1: Spol



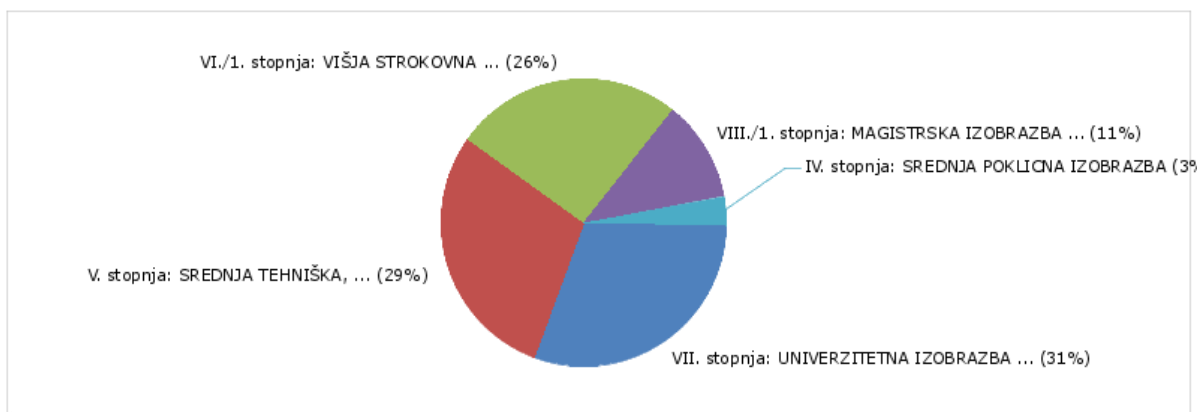
S slike 4.1. lahko ugotovimo, da je na vprašanja v celoti odgovorilo več (63 %) žensk kot moških (37 %).

Slika 4.2: Starostna skupina



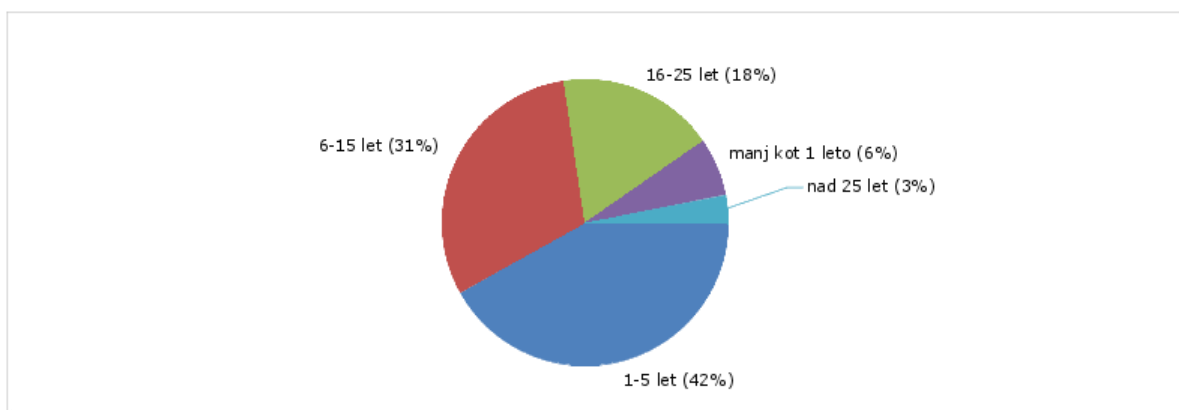
Največji delež anketirancev se je uvrstil v starostno skupino 31–40 let (39 %), sledi ji skupina 20–30 let (29 %). Nekoliko manj (19 %) se jih je umestilo v skupino 41–50 let, v najmanjšem deležu (13 %) pa so anketo rešili zaposleni, ki imajo 51 let ali več.

Slika 4.3: Dokončana izobrazba



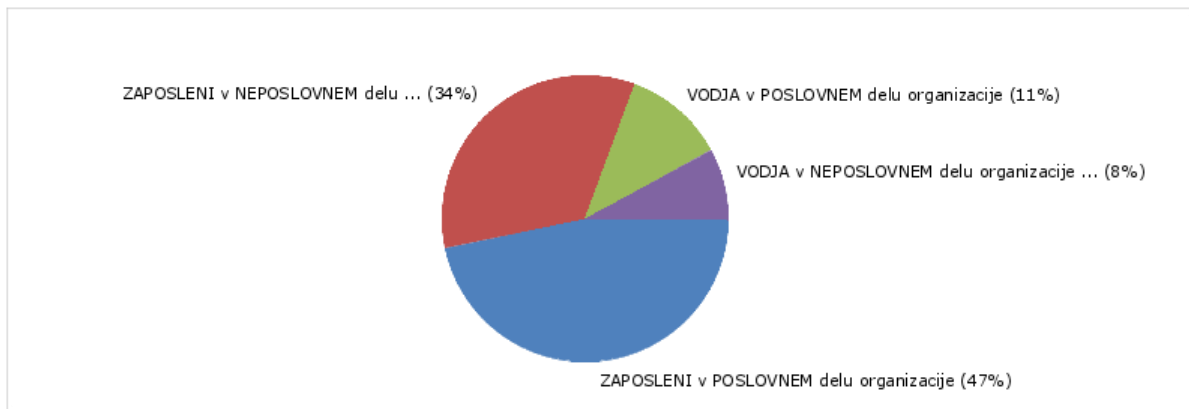
Pri vprašanju dokončane izobrazbe sem ponudila opcijo od I. stopnje – nedokončane osnovne šole do vključno z VIII./2 – doktor znanosti. Ker se za določene možnosti anketiranci sploh niso opredelili, sem te tudi izločila iz analize, to so I., II., III. in VIII./2 stopnja. Največ (31 %) se jih je opredelilo, da imajo dokončano VII. stopnjo – univerzitetno izobrazbo, sledijo ji zaposleni s V. stopnjo – splošna izobrazba (29 %). Nekoliko manjši delež (26 %) je tistih, ki imajo dokončano VI./1 stopnjo – višjo izobrazbo. Sledijo zaposleni, ki predstavljajo delež tistih z VIII./1. stopnjo izobrazbe (11 %). V najmanjšem deležu (3 %) so se opredelili tisti z najvišjo dokončano izobrazbo IV. stopnje – srednja poklicna izobrazba.

Slika 4.4: Trajanje zaposlitve



S slike 4.4 je razvidno, da je največ anketirancev v izbrani organizaciji zaposlenih med 1–5 let (42 %). Sledijo zaposleni, ki v podjetju opravljajo delo v obdobju 6–15 let (31 %). Zaposlenih, ki so v podjetju prisotni v časovnem obdobju 16–25 let, je 18 %. Precej manj (6 %) je tistih z manj kot 1 leto izkušenj v podjetju in najmanj (3 %) je tistih, ki so prisotni nad 25 let.

Slika 4.5: Status v podjetju



Glede na to, da je organizacija razdeljena na poslovni del, v katerega spadajo poslovalnice za poslovanje s strankami, in neposlovni del, ki predstavlja celostno podporo poslovnemu delu, so se anketiranci opredeljevali med naslednjimi štirimi opcijami: vodja v poslovnem delu, vodja v neposlovnem delu in zaposleni v poslovnem delu ter zaposleni v neposlovnem delu. Največ (47 %) se jih je opredelilo za zaposlene v poslovnem delu, sledijo jim zaposleni v neposlovnem delu (34 %). Anketo je rešilo precej manj (11 %) vodij v poslovnem delu, na zadnjem mestu pa je delež vodij v neposlovnem delu (8 %).

4.4 Preverjanje hipotez

V tem delu analize bom testirala pet teoretsko utemeljenih hipotez. Za testiranje prve, druge, tretje in četrte hipoteze bom uporabila t-test o aritmetični sredini za en vzorec ("One Sample t test"), s katerim bom ugotavljala, ali je strinjanje pri trditvah ocenjeno z več kot 3 (na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni "sploh se ne strinjam", 5 pa "popolnoma se strinjam"). Peto hipotezo pa bom testirala s pomočjo t-testa za dva odvisna vzorca (»Paired Sample t test"), saj so anketiranci ocenjevali vlogo vodij in vlogo kadrovskih strokovnjakov pri izvajanju procesov v organizaciji. Zanimalo me bo, ali obstaja statistično značilna razlika v mnenju anketirancev o tem, katere naloge v organizaciji opravljajo vodje in katere kadrovski strokovnjaki. Stopnja tveganja, uporabljena v analizi, je 5 % (0,05).

H1: Vodenje s cilji zaposlenim omogoča, da delujejo skladno z organizacijskimi in individualnimi cilji.

Anketiranci so mnenje, vezano na sistem vodenja s cilji v njihovi organizaciji, ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Pri testiranju prve hipoteze sem preverjala, ali je njihovo mnenje pri posamezni trditvi v povprečju ocenjeno z več kot 3. Glede na vrednost statistične značilnosti ugotavljam, da je strinjanje ocenjeno statistično značilno z več kot 3 ($p < 0,05$) pri vseh analiziranih trditvah. Lahko torej rečem, da anketiranci delujejo skladno z organizacijskimi in individualnimi cilji. Najbolj se strinjajo, da v organizaciji, kjer so zaposleni, vodja zaposlenega spremlja pri doseganju ciljev (PV = 4,40), da je proces dela oziroma doseganja načrtovanih ciljev zadostno spremljan na letni ravni (PV = 4,35), da so jim cilji organizacijske enote obrazloženi in razumljivi (PV = 4,16), da jim cilji predstavljajo izziv (PV = 4,08) ter da delo opravljajo na podlagi točno določenih ciljev (PV = 4,00).

Tabela 4.1: Vodenje s cilji

	Opisna statistika			One Sample t-test – testna vrednost »3«		
	N	Povprečje	Standardni odklon	t	Razlika v povprečju	p ¹⁵
Delo opravljam na podlagi točno določenih ciljev.	62	4,00	0,724	10,871	1,000	0,000
Moji cilji so usklajeni s cilji organizacije.	62	3,81	0,721	8,812	0,806	0,000
Moji cilji mi predstavljajo izziv.	62	4,08	0,893	9,533	1,081	0,000
Cilji organizacijske enote so mi obrazloženi in razumljivi.	62	4,16	0,814	11,238	1,161	0,000
V naši organizaciji so cilji zaposlenega usklajeni med vodjo in zaposlenim.	62	3,66	0,767	6,789	0,661	0,000
V naši organizaciji vodja zaposlenega natančno spremlja pri doseganju ciljev.	62	4,40	0,613	18,025	1,403	0,000
Vodja zaposlenega ustrezno vodi pri doseganju ciljev.	62	3,68	0,672	7,937	0,677	0,000
Proces uspešnosti dela oz. doseganja načrtovanih ciljev je zadostno spremljan na letni ravni.	62	4,35	0,603	17,686	1,355	0,000
Ocena individualne uspešnosti in konkretnega ovrednotenja rezultatov je odraz mojega realnega dela.	62	3,40	0,914	3,475	0,403	0,001
Zaposleni v organizaciji je na podlagi ocene individualne uspešnosti s pomočjo vnaprej znanega sistema nagrajevanja nagrajen glede na realne rezultate njegovega dela.	62	3,45	1,003	3,546	0,452	0,001

¹⁵ Statistična značilnost

Hipotezo 1 na podlagi analiz potrdim, zaposleni delujejo skladno z organizacijskimi in individualnimi cilji.

Pri slednjem sklopu vprašanj, vezanih na vodenje s cilji, so anketiranci odgovarjali tudi na odprto vprašanje glede njihovega videnja morebitnih izboljšav obstoječega sistema vodenja s cilji. Pri tem so največkrat navedli odgovor o postavitvi realno dosegljivih ciljev, tudi znižanje ciljev glede na pretekle rezultate. Izpostavili so, da bi želeli več spodbude z možnostjo vodje o mesečnem odmerjanju variabilnega dela plače glede na obseg doseženih ciljev. Po drugi strani pa je bil zapisan tudi predlog o letnih ciljih in letnih nagradah, revidiranih na podlagi rezultatov prejšnjega leta, ter sprememba pri odmerjanju mase nagrade, ki bi bila v večjem delu vezana na rezultat področja in v manjšem na rezultat banke ter popolnoma neodvisna od mase plač.

H2: Vodje v organizaciji prevzemajo določene delovne naloge oddelka upravljanja s človeškimi viri.

Anketiranci so mnenje, vezano na vlogo vodij, ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Pri testiranju druge hipoteze sem preverjala, ali je njihovo mnenje pri posamezni trditvi (ocenjevanju vloge vodje pri posamezni kadrovske funkciji) v povprečju ocenjeno z več kot 3. Glede na vrednost statistične značilnosti ugotavljam, da je strinjanje v povprečju ocenjeno statistično značilno z več kot 3 ($p < 0,05$) pri osmih od devetih trditvah. Lahko rečem, da se anketiranci strinjajo, da vodja v njihovi organizaciji skrbi za zdravje in varnost zaposlenih na delovnem mestu, da izvaja razvojne pogovore, spodbuja k razvoju zaposlenih, da oceno delovne uspešnosti obrazloži zaposlenemu na letnem razgovoru, da zaposlenega ustrezno vodi pri doseganju ciljev, da skrbi za napredovanje in da skrbi za to, da novozaposleni pridobijo ustrezna znanja. Ne morem pa trditi, da se anketiranci strinjajo, da njihov vodja sodeluje pri izvedbi programa upravljanja s talenti ($p = 0,161$).

Tabela 4.2: Delovne naloge vodij

	Opisna statistika			One Sample t-test – testna vrednost »3«		
	N	Povprečje	Standardni odklon	t	Razlika v povprečju	p
Vodja v naši organizaciji skrbi za zdravje zaposlenih na delovnem mestu.	62	3,48	0,825	4,620	0,484	0,000
Vodja v naši organizaciji skrbi za varnost zaposlenih na delovnem mestu.	62	4,02	0,713	11,226	1,016	0,000
Vodja v naši organizaciji izvaja razvojne pogovore.	62	4,00	0,678	11,622	1,000	0,000
Vodja v naši organizaciji spodbuja k razvoju zaposlenih.	62	4,19	0,743	12,648	1,194	0,000
Vodja v naši organizaciji oceno delovne uspešnosti obrazloži zaposlenemu na letnem razgovoru.	62	4,34	0,723	14,579	1,339	0,000
Vodja v naši organizaciji zaposlenega ustrezno vodi pri doseganju ciljev.	62	3,68	0,742	7,193	0,677	0,000
Vodja v naši organizaciji skrbi za napredovanje.	62	3,47	0,783	4,701	0,468	0,000
Vodja v naši organizaciji skrbi, da novozaposleni pridobijo ustrezna znanja.	62	4,24	0,564	17,353	1,242	0,000
Vodja v naši organizaciji sodeluje pri izvedbi programa upravljanja s talenti.	62	3,18	0,984	1,420	0,177	0,161

Hipotezo 2 na podlagi analize potrdim. Ugotavljam, da vodja v organizaciji po mnenju zaposlenih opravlja številne kadrovske funkcije, ne sodeluje pa pri izvedbi programa upravljanja s talenti.

H3: Kadrovski strokovnjaki opravljajo le še nekaj delovnih nalog (oddelka upravljanja s človeškimi viri).

Anketiranci so mnenje, vezano na vlogo kadrovskih strokovnjakov, ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Pri testiranju tretje hipoteze sem preverjala, ali je njihovo mnenje pri posamezni trditvi (ocenjevanju vloge kadrovskih strokovnjakov pri posamezni kadrovski funkciji) v povprečju ocenjeno z več kot 3. Glede na vrednost statistične značilnosti ugotavljam, da je strinjanje ocenjeno statistično značilno z več kot 3 ($p < 0,05$) pri petih od devetih trditvah. Pri treh trditvah pa je strinjanje v povprečju ocenjeno s statistično značilno manj kot 3 ($p < 0,05$).

Lahko rečem, da se anketiranci strinjajo, da kadrovski strokovnjaki v njihovi organizaciji skrbijo za varnost zaposlenih na delovnem mestu, da zaposlene spodbujajo k razvoju, da

skrbijo za napredovanje, da skrbijo za to, da novozaposleni pridobijo ustrezna znanja ter da sodelujejo pri izvedbi programa upravljanja s talenti. Ne morem pa trditi, da kadrovske strokovnjake skrbijo za zdravje zaposlenih na delovnem mestu ($p = 0,201$). Anketiranci so izrazito nizko strinjanje izrazili pri naslednjih trditvah: ne strinjajo se, da kadrovske strokovnjake v njihovi organizaciji izvajajo razvojne pogovore, da oceno delovne uspešnosti obrazložijo zaposlenemu na letnem razgovoru in da zaposlenega ustrezno vodijo pri doseganju ciljev.

Tabela 4.3: Delovne naloge kadrovskih strokovnjakov

	Opisna statistika			One Sample t-test – testna vrednost »3«		
	N	Povprečje	Standardni odklon	t	Razlika v povprečju	P
Kadrovske strokovnjake v naši organizaciji skrbijo za zdravje zaposlenih na delovnem mestu.	62	3,15	0,884	1,293	0,145	0,201
Kadrovske strokovnjake v naši organizaciji skrbijo za varnost zaposlenih na delovnem mestu.	62	3,44	0,917	3,741	0,435	0,000
Kadrovske strokovnjake v naši organizaciji izvajajo razvojne pogovore.	62	2,15	0,903	-7,458	-0,855	0,000
Kadrovske strokovnjake v naši organizaciji spodbujajo k razvoju zaposlenih.	62	3,35	1,073	2,605	0,355	0,012
Kadrovske strokovnjake v naši organizaciji oceno delovne uspešnosti obrazložijo zaposlenemu na letnem razgovoru.	62	1,79	0,832	-11,442	-1,210	0,000
Kadrovske strokovnjake v naši organizaciji zaposlenega ustrezno vodijo pri doseganju ciljev.	62	1,81	0,902	-10,414	-1,194	0,000
Kadrovske strokovnjake v naši organizaciji skrbijo za napredovanje.	62	3,40	1,047	3,031	0,403	0,004
Kadrovske strokovnjake v naši organizaciji skrbijo, da novozaposleni pridobijo ustrezna znanja.	62	3,24	0,862	2,209	0,242	0,031
Kadrovske strokovnjake v naši organizaciji sodelujejo pri izvedbi programa upravljanja s talenti.	62	3,95	0,913	8,206	0,952	0,000

Hipotezo 3 na podlagi analize potrdim. Ugotavljam, da kadrovske strokovnjaki v organizaciji po mnenju zaposlenih opravljajo le nekatere kadrovske funkcije.

H4: Vodje menijo, da jim organizacija omogoča pridobitev primerne usposobljenosti za ciljno vodenje.

Anketirani vodje (N = 12) so mnenje o tem, ali organizacija ustrezno skrbi za njihovo usposobljenost za opravljanje nalog, ki se neposredno nanaša na vodenje zaposlenih, ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Kot vidimo, se anketiranci v povprečju strinjajo, da organizacija ustrezno skrbi za njihovo usposobljenost (PV = 3,92). Glede na vrednost statistične značilnosti ($p = 0,001$) pa vidimo tudi, da je povprečje statistično značilno večje od testne vrednosti 3.

Tabela 4.4: Primerna usposobljenost vodij

	Opisna statistika			One Sample t-test – testna vrednost »3«		
	N	Povprečje	Standardni odklon	t	Razlika v povprečju	p
Menim, da organizacija skrbi za ustrezno usposobljenost vodij za opravljanje nalog, ki se neposredno nanašajo na vodenje zaposlenih.	12	3,92	0,669	4,750	0,917	0,001

Hipotezo 4 na podlagi analize potrdim. Vodje se strinjajo, da jim organizacija omogoča pridobitev primerne usposobljenosti za ciljno vodenje.

Pri tistih anketirancih, ki niso izrazili popolnega strinjanja s trditvijo (odgovor 5), pa sem še preverila, na katerem področju menijo, da bi morali izvesti več izobraževanj za vodje. Večina si jih želi dodatna izobraževanja s področja reševanja konfliktov (63,6 %) in s področja delegiranja (54,5 %). Najmanj pa si želijo izobraževanj s področja komuniciranja (27,3 %).

Slika 4.6: Izobraževanje



H5: Vodje zavzemajo večjo vlogo izvajalcev strateških odločitev in delovnih nalog oddelkov upravljanja človeških virov kot kadrovski strokovnjaki.

Pregledala sem že, katere kadrovske funkcije po mnenju anketirancev opravljajo vodje in katere kadrovski strokovnjaki. Pri testiranju pete hipoteze pa bom preverjala, kateri v večji meri opravljajo posamezne kadrovske funkcije in so dejanski izvajalci strateških odločitev. Glede na vrednost aritmetične sredine in statistične značilnosti ($p < 0,05$) lahko trdim, da vodje v večji meri kot kadrovski strokovnjaki skrbijo za zdravje in varnost zaposlenih na delovnem mestu, v večji meri izvajajo razvojne pogovore, zaposlene spodbujajo k razvoju, oceno delovne uspešnosti obrazložijo zaposlenemu na letnem razgovoru, vodje tudi v večji meri zaposlenega ustrezno vodijo pri doseganju ciljev in pa skrbijo, da novozaposleni pridobijo ustrezna znanja. Za napredovanja v organizaciji v enaki meri skrbijo vodje in kadrovski strokovnjaki ($p = 0,666$). Kadrovski strokovnjaki pa v večji meri kot vodje sodelujejo pri izvedbi programa upravljanja s talenti ($p = 0,000$).

Tabela 4.5: Primerjava izvrševanja delovnih nalog

	Povprečje	Standardni odklon	t	p
Vodja v naši organizaciji skrbi za zdravje zaposlenih na delovnem mestu.	3,48	0,825	3,075	0,003
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji skrbijo za zdravje zaposlenih na delovnem mestu.	3,15	0,884		
Vodja v naši organizaciji skrbi za varnost zaposlenih na delovnem mestu.	4,02	0,713	5,439	0,000
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji skrbijo za varnost zaposlenih na delovnem mestu.	3,44	0,917		
Vodja v naši organizaciji izvaja razvojne pogovore.	4,00	0,678	13,472	0,000

Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji izvajajo razvojne pogovore.	2,15	0,903		
Vodja v naši organizaciji spodbuja k razvoju zaposlenih.	4,19	0,743	7,126	0,000
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji spodbujajo k razvoju zaposlenih.	3,35	1,073		
Vodja v naši organizaciji oceno delovne uspešnosti obrazloži zaposlenemu na letnem razgovoru.	4,34	0,723	17,166	0,000
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji oceno delovne uspešnosti obrazložijo zaposlenemu na letnem razgovoru.	1,79	0,832		
Vodja v naši organizaciji zaposlenega ustrezno vodi pri doseganju ciljev.	3,68	0,742	13,855	0,000
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji zaposlenega ustrezno vodijo pri doseganju ciljev.	1,81	0,902		
Vodja v naši organizaciji skrbi za napredovanja.	3,47	0,783	0,434	0,666
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji skrbijo za napredovanja.	3,40	1,047		
Vodja v naši organizaciji skrbi, da novozaposleni pridobijo ustrezna znanja.	4,24	0,564	9,067	0,000
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji skrbijo, da novozaposleni pridobijo ustrezna znanja.	3,24	0,862		
Vodja v naši organizaciji sodeluje pri izvedbi programa upravljanja s talenti.	3,18	0,984	-4,789	0,000
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji sodelujejo pri izvedbi programa upravljanja s talenti.	3,95	0,913		

Slika 4.7: Primerjava izvrševanja delovnih nalog



Hipotezo 5 na podlagi analize delno potrdim. Vodje zavzemajo večjo vlogo izvajalcev strateških odločitev in delovnih nalog oddelkov upravljanja človeških virov kot kadrovske strokovnjaki – pri večini kadrovske funkcije, ne pa pri vseh naštetih.

5 SKLEP

Uspešno vodenje je ključnega pomena v močno konkurenčnem gospodarskem okolju, kjer se organizacije borijo za konstantno prilagajanje razmeram s hkratnim zavedanjem o prihodnjih potezah. Odgovorni se zavedajo, da je treba imeti zelo natančno določene cilje za usmerjeno in usklajeno delovanje vseh delov organizacije. Dejstvo je, da je človek temelj vsake organizacije in zato tudi njen intelektualni kapital. Izjemnega pomena so ustrezna določitev ciljev vsakemu zaposlenemu, primerno vodenje in povratna informacija oziroma evalvacija dela. Vsi zaposleni, od najvišjega vodstva navzdol, se morajo zavedati, kakšni so njihovi cilji, se med seboj dopolnjevati in delovati usklajeno za čim večjo dobičkonosnost v organizaciji. Pri teh procesih pa se vedno bolj povečuje pomembnost vloge neposrednih vodij, ki morajo biti primerno usposobljeni oziroma izobraženi za opravljanje določenih nalog, ki so bile v preteklosti delo kadrovske oddelkov. Ti so se v turbulentnih gospodarskih časih prav tako morali preoblikovati in spremeniti vlogo v bolj strateške narave in ne toliko izvajalcev kot v preteklosti, saj so eni izmed ključnih povezovalcev celotne organizacije. S slednjim in ključnim poudarkom na zaposlenih kot virom konkurenčne prednosti se je kadrovske menedžment lahko preoblikoval na raven menedžmenta človeških virov.

V diplomskem delu so me zanimale teorije vodenja s poudarkom na vodenju s cilji, ki je ena izmed bolj razširjenih metod v sodobnih organizacijah. Nekatere imajo v ta namen izdelane večje sisteme, ki povezujejo celotno organizacijo za usklajeno delovanje, kar je zagotovo prednost pred konkurenti. V empiričnem delu naloge so bili pridobljeni podatki v eni izmed takšnih organizacij v Sloveniji. Rezultati anketnega vprašalnika konkretizirajo, kako na vodenje s cilji gledajo zaposleni ter kako zaznavajo proces devolucije kadrovske funkcije v njihovi organizaciji. V ta namen sem oblikovala pet teoretsko utemeljenih hipotez, s pomočjo katerih sem preverjala procese v organizaciji, pri čemer pa sem štiri hipoteze potrdila v celoti in eno delno.

Pri merjenju uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev se je teorija vodenja s cilji izkazala za eno izmed uspešnejših teorij ciljnega vodenja. Planiranje in jasno opredeljeni cilji sta primarni nalogi menedžerjev oziroma vodij v organizacijah. Na podlagi odgovorov anketirancev je razvidno, da njihovo delo dejansko poteka usklajeno z organizacijskimi in individualnimi cilji, pri čemer tudi dobro poznajo. Visoko so ovrednotili pomembno vlogo vodij in spremljanje uspešnosti doseganja ciljev, kar se sklada s teoretično podlago. Slabše so se opredelili do vprašanj, vezanih na oceno in ovrednotenje rezultatov ter nagrajevanja glede na

realnost rezultatov dela, zato v tem delu ugotavljam, da še obstajajo možnosti za izboljšave, kar so potrdili tudi sami z nekaterimi predlogi – postavitvev realno dosegljivih rezultatov, znižanje ciljev, več spodbude s povečanjem možnosti odločanja o odmerjanju nagrade neposrednim vodjem.

Domnevala sem, da vodje v organizaciji prevzemajo določene delovne naloge oddelka upravljanja s človeškimi viri, kar se sklada tako s teoretičnim kot tudi empiričnim delom naloge. Zaposleni oziroma anketiranci so slednje prepoznali pri osmih od devetih trditvev, ki opredeljujejo primarne naloge nekdanjih kadrovskih oddelkov. Edino odstopanje od povprečja rezultatov je pri trditvi izvedbe programa upravljanja s talenti, kjer se je izkazalo, da dajejo večjo vlogo oddelkom upravljanja s človeškimi viri.

Na drugi strani me je zanimalo, kako zaposleni vidijo vlogo kadrovskih strokovnjakov na podlagi enakih trditvev oziroma nalog, do katerih so se morali predhodno opredeliti, v kolikšni meri so v pristojnosti vodij. Rezultati kažejo, da so opredelili pet od devetih trditvev v pristojnosti oddelkov upravljanja s človeškimi viri. Pri tem se je izkazalo izrazito nizko vrednotenje pri prisotnosti kadrovskih strokovnjakov pri vodenju zaposlenega pri doseganju ciljev, udeležbi na letnem razgovoru in izvajanju razvojnih pogovorov, kar potrjuje tudi teorija. Hipotezo sem na podlagi analize potrdila.

V nadaljevanju sem ugotavljala mnenje vodij o njihovi ustrezni usposobljenosti za ciljno vodenje. V izbrani organizaciji imajo konkretno izdelan sistem delavnic (internih in eksternih) za vodje z namenom pridobitve primerne usposobljenosti. V povprečju se anketiranci strinjajo o zadostnosti izobraževanj, ki se jih udeležujejo. V nadaljevanju so se opredelili tudi o tistih usposabljanjih, ki bi jih bilo po njihovem mnenju treba povečati, in sicer so se v največji meri odločili za reševanje konfliktov in za področje delegiranja. Hkrati me je presenetil rezultat, da si v najmanjši meri želijo izobraževanj o komunikaciji, ki se praktično močno povezuje z reševanjem konfliktov, katerih izvedb bi si želeli ravno največ.

Pri zadnji, tj. peti hipotezi me je zanimal dejanski vpliv devolucije v izbrani organizaciji. V kakšni meri vodje, v primerjavi z oddelki upravljanja s človeškimi viri, skrbijo za samo izvajanje posameznih nalog. Iz teorije je mogoče skleniti, da so vodje dejanski izvajalci strateških odločitev, menedžment človeških virov pa ima vlogo pri njihovem sodoločanju. Strokovnjaki v teh oddelkih nudijo vso podporo linijskim vodjem za uspešno uresničitev zastavljenih poslovnih ciljev. Velja poudariti, da se ti na podlagi prenosa nalog lažje

posvečajo povezovalnim dejavnostim v organizacijah, kar dela menedžmente človeških virov močnejše in so tako kot zaposleni lahko močan člen pri konkurenčni prednosti med organizacijami v širšem okolju. Iz primerjalne analize rezultatov ankete je mogoče trditi, da je hipotezo možno le delno potrditi. Anketiranci so namreč navedene delovne naloge primarno kadrovske oddelkov določili v večini izvajanja pod pristojnosti vodij in ne pod pristojnosti kadrovske strokovnjakov.

Ugotavljam, da je vloga vodij v sodobnih organizacijah ključnega pomena za celotno uspešnost organizacij. Primerno usposobljen kader za vodenje z močnim podpornim sistemom, ki je v funkciji oddelkov upravljanja s človeškimi viri, lahko zagotavlja primerne temelje za delegiranje nalog podrejenim zaposlenim, ki dopolnjujejo celoten proces k izpolnitvi ciljev in vplivajo na uspešnost delovanja celotne organizacije.

6 VIRI

1. Antoni, C. (2005). Management by objectives - an effective tool for teamwork? *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174–184.
2. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition*. London: Kogan Page.
3. Azmi, F. T. (2010). Devolution of HRM and organizational performance: evidence from India. *International Journal of Commerce & Management*, 20(3), 217–231.
4. Ayers, R. S. (2013). Building Goal Alignment in Federal Agencies' Performance Appraisal Programs. *Public Personnel Management*, 42(4), 495–520.
5. Bach, S. in Sisson, K. (2000). *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*. Malden (Mass): Blackwell.
6. Brewster, C. in Holt Larsen, H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 409–34.
7. Brewster, C. in Holt Larsen, H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. London: Blackwell.
8. Brown, M. in Heywood, J. S. (2005). Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 659–679.
9. Certo, S. C. in Certo, T. S. (2006). *Modern Management. [10th ed]*. New York: Pearson Education, Prentice Hill.
10. Chanda, A. in Shen, J. (2009). *RM Strategic Integration and Organizational Performance*. Los Angeles: Sage Publications Pvt. Ltd.

11. Dessler, G. (2008). *Human Resource Management, 11th edition*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Ltd.
12. Dessler, G. (2011). *Human resource management*. Boston: Prentice Hall.
13. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.
14. Dubrin, A. J. (2007). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills (5th ed.)*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
15. Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. India: Pearson Education.
16. Edvardsson, K. (2004). Using goals in environmental management: The Swedish system of environmental objectives. *Environmental Management*, 34(2), 170–180.
17. Fischer, M. (1996). *Performance appraisals*. London: Kogan Page.
18. Florjančič, J., Bernik, M. in Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Gray, G. (2002). Performance Appraisals DON'T WORK. *IIE Solutions*, 34(5), 15–17.
20. Griffin, R. (2008). *Fundamentals of Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
21. Grubb, T. (2007). Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive. *Journal of Human Resource Education*, 1(1), 1–22.
22. Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus*. London: Profile.
23. Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–72.

24. Ikemefuna, C. O. in Chidi, C. O. (2012). Workers Perception of Performance Appraisal in Selected Public and Private Organizations in Lagos Metropolis, Nigeria. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 80–97.
25. Kaiser, R. B., Lindberg McGinnis, J. in Overfield, D. V. (2012). The how and the what of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 119–135.
26. Katz, R. L. (1995). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
27. Kopelman, R. E., Prottas, D. J. in Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255–271.
28. Kotter, J. P. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *J. Qual Participation*, 29(2), 13–17.
29. Krlev, T. (2011). Management by objectives: philosoph for prosperous tourism organizations. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 83–87.
30. Krishnan, S. K. in Singh, M. (2011). Strategic Human Resource Management: A Three-Stage Process Model and Its Influencing Factors. *South Asian Journal of Management*, 18(1), 60–82.
31. Kulik, C. T. in Perry, E. L. (2008). When less is more: The effect of devolution on HR's strategic role and constructed image. *Human Resource Management*, 47(3), 541–558.
32. Lawler, E. in Mohrman, S. A. (2003). HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15–29.
33. Lussier, R. N. in. Hendon, J. R. (2012). *Human Resource Management*. California: SAGE Publications, Inc.
34. Mamoon, Z. (2013). Management Control System – MBO. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 82–88.

35. Management by objectives. (2009, 21. oktober). *The Economist*. Dostopno prek <http://www.economist.com/node/14299761>
36. McLean, J. (2011). Fayol – standing the test of time. *Manager: British Journal of Administrative Management*, (74), 32–33.
37. Mitchell, R., Obeidat, S. in Bray., M. (2013). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899–921.
38. Možina, S. (2002). *Strateški pomen kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
40. Nelson, B. in Economy, P. (2005). *The management bible*. Hoboken (NJ): Wiley.
41. Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks (CAL): Sage.
42. Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks (CAL): Sage.
43. Price, B. (2013a). Preparing for your annual staff appraisal: part 1. *Nursing Standard* 27(20), 49–55.
44. Price, B. (2013b). Preparing for your annual staff appraisal: part 2. *Nursing standard* 27(21), 42–48.
45. Renwick, D. in MacNeil, C. M. (2002). Line manager involvement in careers. *Career Development International*, 7(7), 407–414.
46. Robbins, S. in Coulter, M. (2005). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
47. Sandler, C. (2009). The psychological role of the leader in turbulent times. *Strategic HR Review*, 8(3), 30–35.

48. Savaneviciene, A. in Stankeviciute, Z. (2013). Relabeling or New Approach: Theoretical Insights Regarding Personnel Management and Human Resource Management. *Engineering Economics*, 24(3), 234–243.
49. Schein, H. E. (2008). *Spreminjajoča se vloga kadrovskega managerja*. Bled: IEDC – Poslovna šola.
50. Schermerhorn, J. R., Jr. (2004). *Core concepts of management*. Hoboken (NJ): Wiley.
51. Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. in Osborn, R. (2005). *Organizational behavior*. Hoboken (NJ): Wiley.
52. Schuler, R. S. in Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
53. Schuler, R. S. in Jackson, S. E. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships, 8th edition*. Ohio: South-Western.
54. Schuler, R. S. in Jackson, S. E. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U. S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management revue*, 16(1), 1–25.
55. Stone, G. A. in Patterson, K. (2005). *The History of Leadership Focus*. Dostopno prek http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf
56. Sudarsan, A. (2009). Employee Performance Appraisal: The (Un) Suitability of Management by Objectives and Key Result Areas. *CURIE Journal*, 2(2), 47–54.
57. Svetlik, I. in Ilić, B. (2004). *Razpoke v zgodbi v uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
58. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S. in Kohont, A. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*, 20(2), 1–4.

60. Toor, S. in Ofori, G. (2008). Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61–71.
61. Uen, J. (2012). Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations. *Human Resource Management*, 51(1), 3–23.
62. Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134.
63. Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.
64. Wren, J. T. (1995). *Focus: Leadership - The Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages* edited by J. Thomas Wren. New York: Free press.
65. Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59–78.

PRILOGA

Priloga A: Anketni vprašalnik

Spoštovani,
pripravljam nalogo z naslovom Vodenje s cilji v procesu devolucije kadrovske funkcije. Pred vami je vprašalnik, ki se nanaša na sistem vodenja s cilji v organizaciji in vlogo neposrednih vodij ter kadrovskih strokovnjakov pri omenjenem procesu. Rezultati bodo obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za raziskovalne namene diplomske naloge. Anketa je popolnoma anonimna.

Za vaše sodelovanje se vam zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Špela Femec

SKLOP 1:

V prvem sklopu so sociodemografska vprašanja in vprašanja, ki se nanašajo na vaš položaj v organizaciji.

Spol:

Ženski

Moški

Starost - V katero starostno skupino spadate?

20–30 let

31–40 let

41–50 let

51 let ali več

Kakšna je vaša najvišja dokončana izobrazba?

I.stopnja: NEDOKONČANA OSNOVNA ŠOLA

II.stopnja: OSNOVNA ŠOLA

III. stopnja: NIŽJA POKLICNA IZOBRAZBA

IV.stopnja: SREDNJA POKLICNA IZOBRAZBA

V. stopnja: SREDNJA TEHNIŠKA, STROKOVNA IN SPLOŠNA IZOBRAZBA

VI./1. stopnja: VIŠJA STROKOVNA IZOBRAZBA

VII. stopnja: UNIVERZITETNA IZOBRAZBA (stari program)/SPECIALIZACIJA

VISOKOŠOLSKE IZOBRAZBE/MAGISTERIJ STROKE (2. bolonjska stopnja)

VIII./1.stopnja: MAGISTRSKA IZOBRAZBA (stari program)/SPECIALIZACIJA

UNIVERZITETNE IZOBRAZBE

VII. stopnja: UNIVERZITETNA IZOBRAZBA (stari program)/SPECIALIZACIJA

VISOKOŠOLSKE IZOBRAZBE/MAGISTERIJ STROKE (2. bolonjska stopnja)

VIII./2.stopnja: DOKTORAT ZNANOSTI

Koliko časa ste zaposleni v sedanji organizaciji?

manj kot 1 leto

1–5 let

6–15 let

16–25 let

nad 25 let

Vaš status/položaj v podjetju?

VODJA v POSLOVNEM delu organizacije

ZAPOSLENI v POSLOVNEM delu organizacije

VODJA v NEPOSLOVNEM delu organizacije (zaledni oddelki)

ZAPOSLENI v NEPOSLOVNEM delu organizacije (zaledni oddelki)

SKLOP 2

V drugem sklopu so vprašanja, ki se nanašajo na sistem vodenja s cilji v vaši organizaciji. Na vprašanja odgovarjajte s pomočjo lestvice strinjanja oz. nestrinjanja. V nadaljevanju odgovarjajte na odprto vprašanje, ki je namenjeno vašim predlogom.

Prosim, da s pomočjo lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

	1 - Sploh se ne strinjam.	2 - Se ne strinjam.	3 - Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4 - Se strinjam.	5 – Popolnoma se strinjam.
Delo opravljam na podlagi točno določenih ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji cilji so usklajeni s cilji organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji cilji mi predstavljajo izziv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cilji organizacijske enote so mi obrazloženi in razumljivi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji so cilji zaposlenega usklajeni med vodjo in zaposlenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji vodja zaposlenega natančno spremlja pri doseganju ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja zaposlenega ustrezno vodi pri doseganju ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proces uspešnosti dela oz. doseganja načrtovanih ciljev je zadostno spremljan na letni ravni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocena individualne uspešnosti in konkretnega ovrednotenja rezultatov je odraz mojega realnega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni v organizaciji je na podlagi ocene individualne uspešnosti s pomočjo vnaprej znanega sistema nagrajevanja nagrajen glede na realne rezultate njegovega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Predlagam naslednje izboljšave obstoječega sistema vodenja s cilji:

SKLOP 3:

Vprašanja v tretjem sklopu se nanašajo na procese devolucije v organizaciji oz. prenosa nekaterih kadrovskih funkcij na neposredne vodje zaposlenih. S pomočjo lestvice strinjanja oz. nestrinjanja odgovarjajte na vprašanja, ki izražajo vaš vidik na vlogo *vodij* pri izvajanju določenih procesov v organizaciji, v nadaljevanju pa nato še vaš vidik na vlogo *kadrovskih strokovnjakov* pri izvajanju teh procesov.

V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami o vlogi VODIJ:

	1 - Sploh se ne strinjam.	2 - Se ne strinjam.	3 - Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4 - Se strinjam.	5 - Popolnoma se strinjam.
Vodja v naši organizaciji skrbi za zdravje zaposlenih na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja v naši organizaciji skrbi za varnost zaposlenih na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja v naši organizaciji izvaja razvojne pogovore.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja v naši organizaciji spodbuja k razvoju zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja v naši organizaciji oceno delovne uspešnosti obrazloži zaposlenemu na letnem razgovoru.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja v naši organizaciji zaposlenega ustrezno vodi pri doseganju ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja v naši organizaciji skrbi za napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja v naši organizaciji skrbi, da novozaposleni pridobijo ustrezna znanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja v naši organizaciji sodeluje pri izvedbi programa upravljanja s talenti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami o vlogi KADROVSKIH STROKOVNJAKOV:

	1 - Sploh se ne strinjam.	2 - Se ne strinjam.	3 - Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4 - Se strinjam.	5 - Popolnoma se strinjam.
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji skrbijo za zdravje zaposlenih na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji skrbijo za varnost zaposlenih na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Sploh se ne strinjam.	2 - Se ne strinjam.	3 - Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4 - Se strinjam.	5 - Popolnoma se strinjam.
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji izvajajo razvojne pogovore.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji spodbujajo k razvoju zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji oceno delovne uspešnosti obrazložijo zaposlenemu na letnem razgovoru.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji zaposlenega ustrezno vodijo pri doseganju ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji skrbijo za napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji skrbijo, da novozaposleni pridobijo ustrezna znanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadrovski strokovnjaki v naši organizaciji sodelujejo pri izvedbi programa upravljanja s talenti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SKLOP 4:

Vprašanja v četrtem sklopu so namenjena le vodjem. Nanašajo se na izobraževalne dejavnosti za opravljanje nalog vodij.

V kolikšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo:

	1 - Sploh se ne strinjam.	2 - Se ne strinjam.	3 - Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4 - Se strinjam.	5 – Popolnoma se strinjam.
Menim, da organizacija skrbi za ustrezno usposobljenost vodij za opravljanje nalog, ki se neposredno nanašajo na vodenje zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Po mojem mnenju bi morala organizacija izvesti več izobraževanj za vodje s področja:

- Komuniciranja.
- Ciljnega vodenja.
- Delegiranja.
- Reševanja konfliktov.
- Vodenja z zgledom.
- Vodenja v kriznih situacijah.