

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žiga Zore

Ciljno vodenje in njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti:

primer podjetja x

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žiga Zore

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Ciljno vodenje in njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti:

primer podjetja x

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

Iskreno se zahvaljujem mentorju red. prof. dr. Ivanu Svetliku za vse napotke in usmeritve ter prijazno in strokovno mentorstvo. Za vso pomoč pri pisanju magistrske naloge gre zahvala tudi profesorju dr. Andreju Kohontu.

Za sodelovanje pri pisanju magistrske naloge, se zahvaljujem podjetju x. Hvala kadrovici, ge. Lei iz podjetja x, za vso njeno prijaznost, čas, napotke in usmeritve. Hvala tudi vsem zaposlenim, ki so si vzeli čas in sodelovali v raziskavi.

Prav posebna zahvala pa gre moji družini, ki mi je študij omogočila, me tekom študija podpirala, spodbujala in mi vedno stala ob strani.

Ciljno vodenje in njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti: primer podjetja x

Dandanes hitro spremenljive gospodarske razmere in posledično zaostreno konkurenčno okolje silijo podjetja k neprestanemu boju za obstanek. Potrebno je nenehno prilagajanje nestabilnemu okolju in spremembam, ki jih le-to prinaša. Izzivov sodobnega časa, boja za obstanek in prilagajanja spremembam, se podjetja lotevajo z različnimi tehnikami, bolj oz. manj uspešnimi. Med tehnikami je vse več takšnih, ki zaobidejo novodobno tehnologijo in poudarjajo, da se ključ do uspeha vsake organizacije skriva v njihovih zaposlenih. Vse več je podjetji, ki konkurenčnost ohranjajo z vlaganjem v sisteme nagrajevanja, motiviranja, zadnje čase tudi ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Pomen slednjega je, skozi teoretično podlago in študijo primera na podjetju x, prikazan v tem magistrskem delu. V podjetju x se pomena sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti zavedajo, hkrati pa se zavedajo njegove zastarelosti in potrebe po optimizaciji. Izpeljane raziskave in nadaljnje analize so pokazale, da je sistem ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti za podjetje x zelo pomemben, a hkrati zastarel in neprilagojen ter posledično temu potreben optimizacije in nadgradnje, kateri so v podjetju naklonjeni. Optimizacija sistema bo uspešna, v kolikor bodo vsi trije akterji, ki so za sistem ključni – kadrovska služba, vodje in zaposleni, delovali složno, se složno dopolnjevali in neprestano nadgrajevali.

Ključne besede: ciljno vodenje, ocenjevanje delovne uspešnosti, podjetje x

Management by objectives and it's impact on evaluation of work performance: enterprise x

Nowadays, enterprises are obliged to struggle for their existence. The reasons for this are rapid changes in economy and consecutively a sharpened competitive environment. This needs a constant adaptation to the unstable environment and its changes. The enterprises tackle these problems with various, more or less successful, techniques. Among these techniques are increasingly those which evade modern technology and emphasize that the key to success of each enterprise are its employees. There are lots of enterprises that preserve their competitive position by investing in reward and motivation systems and, recently, also in management by objectives (MBO) and performance appraisal (PA). The importance of the latter is, by means of theoretical background and case study on enterprise x, presented in this master thesis. Enterprise x is aware of the importance of MBO and PA, but it is also aware of the system's obsolescence and needs of its optimisation. The performed research and further analyses have shown that the system of MBO and PA is very important for enterprise x, but at the same time outdated and unadapted to contemporary needs. The system consequently needs to be optimised and upgraded, what is also in favour of the enterprise. The system optimisation will be successful as far as all three involved actors - human resources department, managers and employees, will work together harmoniously, complement each other and upgrade themselves.

Key words: management by objectives, performance appraisal, enterprise x

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 Cilji in pomen magistrske naloge.....	9
1.2 Metodologija	10
2 CILJNO VODENJE.....	11
2.1 Koncept ciljnega vodenja	11
2.2 Opredelitev ciljnega vodenja in njegove značilnosti	12
2.3 Prednosti in slabosti ciljnega vodenja	14
2.4 Cilji	18
2.5 Določanje ciljev.....	18
3 DELOVNA USPEŠNOST	21
3.1 Opredelitev delovne uspešnosti.....	21
3.2 Proces upravljanja delovne uspešnosti	22
3.3 Namen ocenjevanja in ugotavljanja delovne uspešnosti	23
3.4 Prednosti in slabosti ocenjevanja delovne uspešnosti.....	24
3.5 Letni razgovor	27
3.6 Ciljno vodenje, cilji in delovna uspešnost.....	28
4 ŠTUDIJA PRIMERA.....	29
4.1 Predstavitev podjetja x.....	29
4.2 Sistem ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju x.....	30
4.3 (Ne)učinkovitost sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju x.....	32
5 ANALIZA ANKETNE RAZISKAVE IN EVALVACIJSKEGA INTERVJUJA.....	35
5.1 Predstavitev in analiza anketne raziskave	35
5.2 Deskriptivna analiza rezultatov anketnega vprašalnika	36
5.2.1 Analiza strukture vzorca	36
5.2.2 Analiza odgovorov na vprašanja o sistemu ciljnega vodenja	36
5.2.3 Analiza odgovorov na vprašanja o ciljih	39
5.2.4 Analiza odgovorov na vprašanja o sistemu ciljnega vodenja in njegovem vplivu na zaposlene/podrejene	40
5.2.5 Analiza odgovorov na vprašanja o (ne)povezanosti sistemov ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti	43
5.2.6 Analiza odgovorov na vprašanja o razvoju in spremembah sistemov ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti	46
5.3 Povzetek deskriptivne analize anketnega vprašalnika	48

5.4 Analiza evalvacijskega intervjuja	51
5.5 Statistična analiza rezultatov anketnega vprašalnika.....	55
5.6 Povzetek statistične analize.....	64
6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	66
7 ZAKLJUČEK	71
8 LITERATURA	72
PRILOGI.....	78
Priloga A: Anketni vprašalnik.....	78
Priloga B: Vprašanja za potrebe evalvacijskega intervjuja s Kadrovsko službo podjetja x.....	83

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Pomembnost izvajanja sistema ciljnega vodenja v podjetju x	38
Tabela 5.2: Jasnost opredeljenih ciljev, ki so dogovorjeni na letnih ocenjevalnih razgovorih.....	39
Tabela 5.3: Statistična preverba hipoteze 1 (prvi del) – Statistike testnega vzorca	56
Tabela 5.4: Statistična preverba hipoteze 1 (prvi del) 1 – Test pri vrednosti = 0.....	58
Tabela 5.5: Statistična preverba hipoteze 1 (drugi del) – Statistike testnega vzorca	59
Tabela 5.6: Statistična preverba hipoteze 1 (drugi del) – t-test na enem vzorcu	60
Tabela 5.7: Statistična preverba hipoteze 1 (drugi del) – Končni test.....	61
Tabela 5.8: Statistična preverba hipoteze 2 – Opisne statistike	62
Tabela 5.9: Statistična preverba hipoteze 2 – Korelacije	63
Tabela 5.10: Statistična preverba hipoteze 3 – Statistike testnega vzorca	64
Tabela 5.11: Statistična preverba hipoteze 3 – t-test na enem vzorcu.....	64

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti	23
Slika 3.2: Ciljno vodenje, cilji in delovna uspešnost	28
Slika 5.1: Ocena pomembnosti izvajanja sistema ciljnega vodenja za podjetje x.....	57
Slika 5.2: Ocena pomembnosti izvajanja sistema ciljnega vodenja za podjetje x – kljukasti graf.....	57
Slika 5.3: Poistovetenje s cilji – kljukasti graf	59
Slika 5.4: Razumevanje in poznavanje sistema ciljnega vodenja – kljukasti graf.....	59
Slika 5.5: Opravljanje dela upoštevajoč sistem ciljnega vodenja – kljukasti graf.....	59
Slika 5.6: Vpliv sistema ciljnega vodenja na ocenjevanje delovne uspešnosti – kljukasti graf	60
Slika 5.7: Zmožnost ocenjevanje delovne uspešnosti brez sistema ciljnega vodenja – kljukasti graf..	60

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Seznajenost vodij z vizijo podjetja x ter njegovim poslanstvom (»Z vizijo podjetja ter poslanstvom sem seznajen?«)	37
Graf 5.2: Seznajenost vodij z delovanjem sistema ciljnega vodenja in njegovim namenom (»S sistemom ciljnega vodenja (delovanjem sistema in njegovim namenom) v podjetju sem seznajen?«).....	37
Graf 5.3: Poznavanje sistema ciljnega vodenja in njegovega namena s strani podrejenih sodelavcev(»Podrejeni/sodelavci v podjetju sistem ciljnega vodenja razumejo in poznajo njegov namen?«)	41
Graf 5.4: Opravljanje dela podrejenih sodelavcev upoštevajoč sistem ciljnega vodenja (Podrejeni/sodelavci v podjetju svoje delo opravljajo upoštevajoč sistem ciljnega vodenja?«)	41
Graf 5.5: Ustreznost postavljanja ciljev upoštevajoč časovno dimenzijo (»Ali bi morali cilje postavljati za krajše obdobje ali je letno postavljanje ciljev ustrezno?«)	42
Graf 5.6: Vpliv sistema ciljnega vodenja na ocenjevanje delovne uspešnosti (»Sistem ciljnega vodenja v podjetju občutno/vidno vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti?«)...	43
Graf 5.7: Zmožnost izvajanja ocenjevanja delovne uspešnosti brez sistema ciljnega vodenja (»Ocenjevanje delovne uspešnosti si brez ciljnega vodenja ne predstavljam?«)	44
Graf 5.8: Zmožnost ločevanja zaposlenih (podrejenih) med bolj in manj uspešnimi na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti (»Ocenjevanje delovne uspešnosti v podjetju ob koncu leta da rezultate, na podlagi katerih lahko ločim bolj uspešne zaposlene (podrejene) od manj uspešnih zaposlenih (podrejenih)?«).....	45
Graf 5.9: Naklonjenost spreminjanju sistema ciljnega vodenja (»Bi vi sistem ciljnega vodenja spreminjali?«).....	46
Graf 5.10: Naklonjenost spreminjanju sistema ocenjevanja delovne uspešnosti (»Bi vi način ocenjevanja delovne uspešnosti spreminjali?«)	47
Graf 5.11: Naklonjenost izobraževanjem s področja ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti (»Svoje znanje na področju ciljnega vodenja sem pripravljen dodatno izboljšati?«)	48

1 UVOD

Vse bolj hitro spremenljive gospodarske razmere in konkurenčno okolje silijo organizacije, da se ves čas borijo za svoj obstanek. Da podjetja ohranjajo svojo konkurenčnost, se morajo, z nenehnimi spremembami ter hkratnim nenehnim izboljševanjem svojih produktov oz. storitev, neprestano prilagajati nestabilnemu okolju oz. spremembam, ki jih le-ta prinaša. Podjetja se izzivov sodobnega časa oz. prilagajanja spremembam lotevajo z različnimi tehnikami, bolj oz. manj uspešnimi. Čeprav novodobna tehnologija vse bolj vpliva na delovanje samih podjetij, je večina podjetij vendarle dognala, da se ključ do uspeha skriva drugod – v ljudeh oz. njihovih zaposlenih (Bhuvanaiah in Raya 2014, Kabinet predsednika Vlade Republike Slovenije 2015).

Eno večjih svetovnih podjetij Google od leta 2011 skrbi tudi za svojce tistih zaposlenih, ki so v času delovnega razmerja umrli. Računalniški velikan namreč v primeru smrti zaposlenega, zakoncu ali partnerju kar nadaljnjih deset let izplačuje 50 odstotkov njegovega osebnega dohodka. Vodilni podjetja Google so to odločitev sprejeli zgolj zato, ker se jim je zdelo pošteno. Po njihovem mnenju so namreč zaposleni tisti, ki podjetju omogočajo obstoj in mu prinašajo kupe denarja (Računalniške novice 2012, 16. oktober).

Predstavljen primer je sicer zelo netipičen in eden redkih, pa vendarle nosi jasno sporočilo: ključ za uspeh podjetja se skriva v zaposlenih. Lahko bi rekli, da je vse bolj spremenljivo okolje že dodobra poskrbelo, da je vse več podjetij, ki se zavedajo, da so za njihov uspeh ključni prav zaposleni. Podjetja tako vse bolj posegajo oz. vlagajo v sisteme nagrajevanja, motiviranja, zadnje čase pa tudi ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti.

Če si predstavljamo organizacijo oziroma podjetje kot veliko ladjo, ki pluje po razburkanem morju in želi priti na določeno mesto, mora ladja najprej dobro poznati svoj končni cilj. To ladjo na svoji poti usmerja in vodi kapitan – vodja, medtem ko vsi zaposleni na plovilu vedo, kam in kako se do končne točke pride. Le na takšen način lahko zaposleni dajo od sebe vse potrebno, da cilj tudi dosežejo. Vodja pa je tisti, ki mora pripraviti in spodbujati ljudi, da se želijo borovati za skupne cilje je prepričan mag. Babarović, strokovnjak menedžmenta in ciljnega vodenja (Vodenje s ciljem – kažipot do uspeha podjetja 2013).

Namen te naloge je, da se prikaže sistem ciljnega vodenja in njegovega vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti v »razburkanem morju« oz. skozi praktičen prikaz na primeru podjetja x.

Sloneč, delno na teoriji, predvsem pa na empiriji, bomo v tem magistrskem delu prikazali prednosti in slabosti ciljnega vodenja, ocenjevanja delovne uspešnosti in njune medsebojne sinergije. Na podlagi teorije in empirije ter ugotovljenih prednosti in slabosti bomo ob koncu magistrskega dela izoblikovali smernice za nadaljnji razvoj preučevanega sistema v podjetju x.

1.1 Cilji in pomen magistrske naloge

V magistrskem delu bomo na primeru podjetja x preučevali sistem ciljnega vodenja in njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti. Cilj in pomen naloge je prikazati vlogo sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti danes, ter pomembnost neprestanega nadgrajevanja preučevanih sistemov za »boljši jutri«. Sloneč na predstavljeni teoriji in empiriji bomo ob koncu zarisali smernice, ki naj bi podjetju x pomagale v procesu prilagajanja spreminjajočemu se okolju. Pri tem bomo z ustrezno metodologijo preverjali tri predpostavljene hipoteze:

Hipoteza₁: Vodje, ki ciljnemu vodenju pripisujejo večji pomen, sistem prikazujejo oz. definirajo kot spodbujevalen.

S predpostavljeno hipotezo želimo prikazati, da vodje sistemu ciljnega vodenja pripisujejo velik pomen in ta sistem definirajo kot spodbujevalen. S hipotezo₁ bomo prikazali pomembnost sistema ciljnega vodenja in postavili temelj za nadaljnjo analizo.

Hipoteza₂: Vodje, ki so s sistemom ciljnega vodenja dobro seznanjeni, menijo, da ocenjevanje delovne uspešnosti v podjetju ob koncu leta da rezultate, na podlagi katerih lahko ločijo bolj uspešne od manj uspešnih zaposlenih.

Namen predpostavljene hipoteze je, da prikažemo pomembnost poznavanja sistema ciljnega vodenja, saj se le-ta nadalje odraža na ocenjevanju delovne uspešnosti in ločevanju med bolj in manj uspešnimi zaposlenimi. S hipotezo₂ bomo prikazali pomembnost poznavanja sistema ciljnega vodenja in vpliv omenjenega sistema na ocenjevanje delovne uspešnosti ter obratno. Oba preučevana sistema bomo tako povezali in prikazali pomembnost njune medsebojne povezave.

Hipoteza₃: Vodje bi sistem ciljnega vodenja kot tudi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti spreminjali.

Z zadnjo predpostavljeno hipotezo želimo prikazati, da so vodje spremembi obeh sistemov naklonjeni. Z omenjeno hipotezo₃ bomo posredno preverjali zadovoljstvo s trenutnima sistemoma in se ozrli v prihodnost oz. zeleno stanje, ki bi ga spremembe sistema prinesle.

Skupek vseh predpostavljenih hipotez naj bi ob koncu analize prikazal pomembnost ciljnega vodenja, njegovo povezanost z ocenjevanjem delovne uspešnosti in potrebo po neprestanem nadgrajevanju omenjenih sistemov. Na podlagi končne analize bomo oblikovali poročilo, priporočilo oz. smernice za nadaljnji razvoj preučevanega sistema.

1.2 Metodologija

V teoretičnem delu bomo uporabili metodo kompilacije: povzemali bomo spoznanja, opazovanja, stališča, rezultate in sklepe drugih avtorjev; ter metodo klasifikacije za definiranje pojmov. Z omenjenima metodama se bomo osredotočili na preučitev literature, ki je relevantna za preučevano področje: vodenje, ciljno vodenje in delovna uspešnost. Empiričen del bo sestavljen iz treh delov. Prvi del bo predstavljala deskriptivna analiza trenutnega stanja sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju x. Drugi del bosta predstavljali deskriptivna in statistična analiza ciljnega vodenja pri vodjih v podjetju x. Študija primera bo izpeljana s kvantitativno metodo: spletnim anketnim vprašalnikom. Omenjen del bo dopolnjen še z analizo evalvacijskega intervjuja, ki bo predstavljal tretji del študije sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju x. Intervju bomo opravili z vodjo kadrovske službe (službe, ki bdi nad sistemom ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti) po opravljeni analizi rezultatov anketnega vprašalnika. Intervju se bo nanašal na evalvacijo rezultatov anketnega vprašalnika. Cilj empiričnega dela je, da se s skupkom različnih metod preučevanja potrdi oz. zavrne predpostavljene hipoteze in oblikuje poročilo, priporočilo ter smernice za nadaljnji razvoj preučevanega sistema v podjetju x.

2 CILJNO VODENJE

2.1 Koncept ciljnega vodenja

Ciljno vodenje je ena izmed najbolj razvpitih menedžerskih praks, ki je nastala že v petdesetih letih prejšnjega stoletja in katere uporaba se je v organizacijah zopet dodobra razširila šele v zadnjih nekaj letih (Gruban 2013b). Vodstveni delavci so se začeli posluževati omenjenega pristopa, ko so se pričeli zavedati pomena svojega kadra, njegove obravnave in nenehnega spremljanja. Dandanes se ciljno vodenje v organizacijah vse bolj usmerja k obvladovanju in boljšemu spoznavanju zaposlenih ter njihovih sposobnosti. Prvotni namen organizacij, ki se poslužujejo ciljnega vodenja, je, da v prvi vrsti spoznavajo zaposlene in hkratis tem tudi njihove sposobnosti. Organizacije se za ciljno vodenje odločijo z namenom medsebojnega usklajevanja delovnih aktivnosti, v kar so zajeti prav vsi zaposleni, ki stremijo k istim ciljem za izboljšanje svoje uspešnosti in utrjevanje skupne organizacijske kulture ter vizije podjetja (Možina 2002).

Ciljno vodenje bi lahko poimenovali kot tehniko, ki jo vodje in zaposleni uporabljajo za skupno postavljanje in ocenjevanje ciljev za določeno časovno obdobje (Grimsley 2015). Zaposlene se k postavljanju ciljev in nadaljnjem uresničevanju le-teh usmerja z namenom izboljšanja delovne uspešnosti ter utrjevanja vizije, poslanstva in kulture organizacije (Cuming 1994). V splošnem bi lahko rekli, da je ciljno vodenje sistematičen in organiziran proces, ki omogoča menedžmentu, da skupaj z zaposlenimi, skozi postavljanje in uresničevanje ciljev, dosegajo najbolj optimalne rezultate glede na dane resurse (Management by Objectives (MBO) – focus on achievable goals and to attain the best possible results from available resources 2015).

Ideja oz. koncept ciljnega vodenja (ang. Management By Objectives oz. MBO) se je razvila v času 50-ih in 60-ih letih prejšnjega stoletja v Združenih državah Amerike. Za avtorja koncepta ciljnega vodenja se šteje poslovneža Petra Druckerja, ki je definicijo ciljnega vodenja opisal v svoji knjigi *The Practice of Management*, izdani 1954. Koncept in idejo je nadalje v 70-ih letih razvijal George Odiorne, njegov študent (Drucker 2001). V 60-ih in 70-ih letih je bila praksa ciljnega vodenja ena najpopularnejših tematik v svetu menedžmenta, saj je menedžerjem odprla nove ideje za dvig odgovornosti, profitabilnosti in produktivnosti. Uporaba ciljnega vodenja se je tisti čas med organizacijami občutno razširila ter povečala. Zanimivo pa je dejstvo, da je Drucker nato v 90-ih letih močno omilil pomembnost njegovega

koncepta, ko je dejal, da je to zgolj eno izmed orodij, ki ni najboljše »zdravilo« za odpravljanje neučinkovitosti oz. dvigovanje učinkovitosti. Pri tem je dodal, da je ciljno vodenje učinkovito, ko zaposleni poznajo cilje, pri čemer pa je 90% takšnih, ki ciljev ne pozna (Management by Objectives – The Economist 2009). Navkljub temu je ciljno vodenje kot praksa, ki se je razvila v 50-ih letih prejšnjega stoletja, dandanes eno glavnih vodil menedžerjev po vsem svetu (Drucker 1995 in Gruban 2013b). V literaturi se sicer izraz ciljno vodenje predstavlja različno. Poimenovanja so naslednja (Možina 2002):

- ✚ vodenje s cilji (ang. management by objectives),
- ✚ teorija o postavljanju ciljev (ang. goal setting),
- ✚ upravljanje delovne performanse (ang. performance management),
- ✚ teorija o poti do ciljev (ang. path – goal theory),
- ✚ funkcijsko vodenje (ang. functional leadership) itd.

2.2 Opredelitev ciljnega vodenja in njegove značilnosti

Literatura o upravljanju in vodenju ciljno vodenje opredeljuje kot prakso oz. proces in ne kot teorijo, saj ta za ciljno vodenje ni bila nikoli oblikovana (Antoni 2005). Avtorji ciljno vodenje poimenujejo in opredeljujejo različno, v nadaljevanju zato predstavljam nekaj poimenovanj in značilnosti, ki ciljno vodenje najbolj predstavijo ter opišejo.

Drucker je uporabo pojma ciljnega vodenja definiral kot menedžerski pristop, ki vključuje vzpostavitev jasnih ciljev in nadaljnje merjenje uspešnosti doseganja omenjenih ciljev (Dransfield 2000). Cuming (1994) pravi, da je ciljno vodenje najbolj enostavno razumeti kot uporabo McGregorjeve Teorije Y v praksi. McGregorjeva Teorija Y kot bistvo poudarja integracijo oz. ustvarjanje pogojev, v katerih lahko zaposleni svoje cilje najlažje dosežejo tako, da si prizadevajo za uspeh organizacije. Ciljno vodenje kot tudi Teorija Y povezujeta izboljšanje vodstvenih sposobnosti z zadovoljevanjem osebnih potreb, s čimer se doseže boljši izkoristek znanja in ustvarjalnosti posameznika (Zupan in drugi 2009). Preprosto in razumljivo razlago ciljnega vodenja je predstavil Daft (2005), ki je ciljno vodenje opisal kot metodo vodenja, pri kateri menedžerji in zaposleni skupaj definirajo cilje za vsak oddelek in/ali projekt ter za vsakega posameznega zaposlenega, na podlagi teh določenih ciljev pa se nadalje izvajajo delovne naloge oz. aktivnosti. V splošnem bi lahko opredelitev ciljnega vodenja povzeli po avtorjih Carroll in Tosi (v Antoni 2005), ki pravita, da je ciljno vodenje proces, ki menedžerje motivira, da glavne cilje organizacije v organizacijski strukturi po

oddelkih pripeljejo vse do najnižje ravni, ter jih na vsaki ravni posebej oblikujejo skupaj z zaposlenim, tako da uresničevanje le-teh pomaga uresničevati cilje na ravni višje, kar posledično vodi v uresničevanju najvišjih ciljev, glavnih ciljev organizacije.

Za proces ciljnega vodenja, njegovega razumevanja in izvajanja različni avtorji navajajo določene faze oz. korake, brez katerih ciljno vodenje ne bi bilo mogoče izvajati oz. razumeti. Ključni koraki za razumevanje in izvajanje ciljnega vodenja so (Daft 2005, Andrusca 2014, Možina 2002 in Gruban 2007):

1. Določanje ciljev

Postavljanje ciljev in aktivnosti za izvajanje le-teh. Postavljanje ciljev poteka po principu od zgoraj navzdol. Vodstvo organizacije je zatorej tisto, ki v prvi vrsti postavi strateške cilje organizacije kot celote, nato se glede na te strateške cilje, po organizacijski strukturi navzdol, določa cilje na posameznih ravneh, v posameznih oddelkih in nazadnje pri vsakem posameznem zaposlenem. Proces je zelo kompleksen in vključuje sodelovanje vseh zaposlenih na vseh ravneh, ki v sodelovanju z nadrejenimi določajo svoje delovne cilje za določeno časovno obdobje, ki naj bi čim bolj prispevali k uresničevanju višjih ciljev, torej ciljev oddelkov ter strateških ciljev organizacije.

2. Planiranje aktivnosti za doseganje postavljenih ciljev

Potrebo po planiranju aktivnosti za doseganje postavljenih ciljev smo, do določene mere, že omenili v prvem koraku. Planiranje aktivnosti pomeni določitev poteka vseh aktivnosti, resursov in časa, ki bodo potrebni za doseganje zastavljenih ciljev. Planiranje aktivnosti je sicer lahko v marsikateri situaciji prepuščeno svobodni izbiri posameznega zaposlenega, kar pomeni, da se zaposleni organizira popolnoma sam, uporabi svoje znanje, izkušnje, spretnosti ter sredstva, s katerimi bo zastavljen cilj dosegel.

3. Vmesen občasen pregled napredka izvajanja aktivnosti, ki vodijo k doseganju postavljenih ciljev

Za kontrolo nad uspešnostjo izvajanja posameznih aktivnosti, ki vodijo k doseganju postavljenih ciljev, je ključna vzpostavitev vmesnih občasnih pregledov napredka izvajanja in uresničevanja aktivnosti. Kontrolo oz. občasen pregled napredka lahko zaposleni, do določene mere, izvajajo sami, a ključna pri tem koraku je vendarle faza pogovora s svojim vodjem oz. nadrejenim. Občasen pregled napredka je lahko povsem neformalne narave in se odvija med

sprotnimi pogovori zaposlenega z nadrejenim, lahko pa imajo v organizaciji oblikovan formalni sistem, ki določa formalne periodične preglede napredka (npr. na mesec dni, kvartalno, itd.). Za uspešno doseganje ciljev je najbolj pomembno, da se v tem koraku zaposleni z nadrejenimi pogovarjajo o problemih oz. ovirah, ki jim stojijo na poti k doseganju postavljenih ciljev. Še pomembnejše je, da nadalje nadrejeni svojim zaposlenim pri teh problemih tudi svetujejo in pomagajo, da se probleme oz. težave odpravi. Vloga vodij je tu zelo velika.

4. Ocenitev doseženih ciljev in delovne uspešnosti ter nagrajevanje

Ob koncu določenega obdobja se oceni uspešnost uresničitve posameznih zastavljenih ciljev. Organizacija oz. zaposleni posamezne cilje doseže oz. ne. Ocenjevanje doseganja zastavljenih ciljev pri zaposlenih najpogosteje poteka med zaposlenim ter vodjem na razgovoru o doseganju zastavljenih ciljev in ocenjevanju delovne uspešnosti. Doseganje oz. nedoseganje postavljenih ciljev pri zaposlenih na koncu določi končno delovno uspešnost zaposlenih. Večinoma se organizacije poslužujejo treh končnih ocen delovne uspešnosti (Gruban 2007):

-  neuspešni zaposleni,
-  uspešni zaposleni,
-  zelo uspešni zaposleni.

Ciljno vodenje je neprekinjen proces, ki se neprestano ponavlja. Po zaključenem zadnjem četrtem koraku se proces zopet začne s prvim korakom – postavljanjem novih ciljev oz. preoblikovanjem dotedanjih.

2.3 Prednosti in slabosti ciljnega vodenja

Organizacije se za ciljno vodenje odločijo z namenom izboljšanja delovanja, optimizacije procesov ter povečanja konkurenčnosti na trgu. Stari rek pravi, da ima vsaka palica dva konca, kar na tej točki lahko razlagamo kot pozitivne in na drugi strani negativne stvari, ki jih organizacija s ciljnim vodenjem pridobi. Naloga organizacije oz. vodstva je, da se v čim večji meri oprime dobrih stvari ter se karseda poskuša izogniti oz. preprečiti pojavu slabih (Brewster in Larsen 2000). Prednosti in slabosti ciljnega vodenja najprej predstavljamo skozi dve starejši raziskavi, nadalje pa še s pomočjo sodobnejše literature.

O prednostih in slabostih ciljnega vodenja sta že v 70-ih letih pisala avtorja Tosi in Carroll (1968). To je bila ena prvih raziskav na področju ciljnega vodenja in prav pomanjkanje empiričnih raziskav ju je vodilo v ustvarjanje le-te. Intervjuvala sta 50 menedžerjev s ciljem, da odkrijeta, kar iz teorije ni bilo mogoče razbrati ter tako razširita področje ciljnega vodenja z novimi odkritji in znanjem. Menedžerji so za prednosti ciljnega vodenja v največji meri izpostavili: večje zavedanje oz. poznavanje zaposlenih, kaj se od njih pričakuje; zaposleni se bolj osredotočajo na načrtovanje in postavljanje končnih rokov; vodje so bolj vključeni oz. »prisiljeni« v dajanje povratne informacije zaposlenim in komunikacijo z zaposlenimi; pri zaposlenih se je povečala ozaveščenost o ciljih organizacije; napredovanje in konstantno izboljševanje zaposlenih ... Na drugi strani so menedžerji kot največji problem ciljnega vodenja izpostavili previsoke formalne procesne zahteve (problem procesa izpolnjevanja formalnih obrazcev (časovno zelo obremenjujoči, neznanje o tem, kam naj se beleži novosti, spremembe ...)) in nepopolno izkoriščenost potenciala procesa ciljnega vodenja (slabo znanje menedžerjev o tem, kako postaviti cilje in jih razvijati), ki ga le-ta ima. Omenjene so bile še nekatere pomanjkljivosti, npr.: slabo podajanje povratnih informacij, potreba po oblikovanju različnih ciljev za različne ravni in oddelke, vsi se ne počutijo vključene v omenjen sistem ... (Tosi in Carroll 1968).

Zgolj nekaj let kasneje, po zgoraj omenjeni raziskavi, se je avtor Edward L. Kendall (1973) prav tako lotil raziskave o ciljnem vodenju in njegovih prednostih oz. slabostih. V raziskavo je vključil 73 podjetij, ki so tekom svojega delovanja ciljno vodenje izvajala. Od omenjenih podjetij jih je 59 pisalo tako o prednostih kot slabostih ciljnega vodenja, medtem ko je preostalih 14 podjetij pisalo samo o prednostih preučevanega procesa. Raziskava je pokazala, da je bila velika večina preučevanih podjetij z rezultati izvajanja ciljnega vodenja zadovoljna. V splošnem so bile glavne izpostavljene prednosti ciljnega vodenja naslednje: ciljno vodenje pripomore k boljšemu vrednotenju poslovanja in zaposlenih, pripomore k dvigu uspešnosti, učinkovitosti ter produktivnosti, pripomore k poenotenju vseh ciljev (ciljev zaposlenih, oddelčnih ciljev, strateških ciljev ...), povečuje potrebo po komunikaciji in odnosu na ravni zaposleni-vodja ... Izpostavljene pomanjkljivosti sistema ciljnega vodenja so bile: le-ta je prevelik porabnik časa, zahteva dodatno načrtovanje in izobraževanje, zahteva neprestano spremljanje in nadzor, implementacija ciljnega vodenja je zelo težavna ter zahtevna. (Kendall 1973).

Na podlagi omenjenih dveh raziskav uvidimo, da je ciljno vodenje že ob njegovem začetku imelo mnogo pozitivnih kritik, organizacijam pa je pomagalo na poti k izboljšanju njihove

produktivnosti, učinkovitosti in uspešnosti. Lahko bi rekli, da so prednosti, ki jih je prineslo ciljno vodenje pretehtale njegove pomanjkljivosti. Najverjetneje je zato ciljno vodenje še dandanes ena najbolj uporabljenih menedžerskih praks. Navkljub temu jo tudi danes pestijo nekatere pomanjkljivosti. Po Levinsonu (1987) so le-te naslednje:

- ✚ Oblikovanje ciljev temelji na opisu delovnega mesta. Opis delovnega mesta pa je sestavljen zgolj iz serije opisanih delovnih nalog, ki jih delovno mesto od zaposlenega zahteva. Bolj kot je opis kompleksen, bolj kot so kompleksne delovne naloge, manj točno je določeno, kaj naj bi zaposleni dejansko počel. Cilje je zaradi kompleksnosti nalog težko oblikovati, še težje je oceniti vložen trud zaposlenega pri izpolnjevanju letih.
- ✚ Delovne naloge in drugi cilji, ki jih zaposleni opravi oz. doseže, pa niso opredeljeni tekom pogovora z vodjo oz. sploh niso opredeljeni v opisu delovnega mesta, so ob koncu/ocenjevanju mnogokrat spregledani ter posledično neocenjeni.
- ✚ Soodvisnost dela oz. delovnih nalog. Za mnogo katero delovno nalogo je zadolženih več zaposlenih, ocenjevanje vpliva/truda posameznega zaposlenega pri izvrševanju delovne naloge je zatorej težko oz. nemogoče.
- ✚ Mnogokrat je tekom ocenjevanja spregledana celotna slika procesa, v katerem delata zaposleni in njegov nadrejeni. Pri ocenjevanju je spregledan element, ki delo posameznega zaposlenega oceni glede na dela drugih zaposlenih in dela njegovega nadrejenega.
- ✚ Določeni elementi ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti posameznega zaposlenega so si v nasprotju z razvojem timskega dela ter boljše samokontrole. Zaposleni namreč v prvi vrsti stremijo k doseganju svojih ciljev, saj so le tako delovno bolj uspešni. Ocenjevanje, ali so cilji uspešno doseženi, poteka skupaj s svojimi nadrejenimi. Na takšen način organizacija izgublja na timskem delu, hkrati zavira tudi razvoj boljše samokontrole.
- ✚ Eden bolj perečih problemov je, da morajo vodje prevzeti odgovornost za ocenjevanje svojih podrejenih, čeprav jim ta vloga ne leži in bi se ji najraje izognili. Pri tem problemu ločimo dva tipa vodij. Tiste, ki ne želijo ocenjevati in posledično ločevati med bolj in manj uspešnimi zaposlenimi ter tiste, ki jim ocenjevanje služi kot sredstvo za izkaz avtoritete in nadvlade.
- ✚ Iz zgoraj napisanega nadalje izhaja vprašanje objektivnosti ocenjevanja. Marsikateri zaposleni namreč dobro izpolnjuje cilje, dobro opravlja delovne naloge, a je v slabem

odnosu s sodelavci oz. nadrejeno osebo, zato je posledično lahko ocenjen slabše. Mnogokrat se zgodi, da je uspešen zaposleni tako ocenjen zgolj zaradi osebnih razlogov in ne tehnične podkovanosti ali uspešnosti pri doseganju ciljev.

Za predstavljene pomanjkljivosti je Levinson (1987) sicer dejal, da so odpravljive in so v prvi vrsti značilne za podjetja, ki imajo nepopolno oblikovan proces ciljnega vodenja ter ocenjevanja delovne uspešnosti. Pomanjkljivosti takšnih podjetij, podane skozi sodobnejšo literaturo, so tudi naslednje (Armstrong 1994, Dessler 2003, Sagie in Koslowsky 2000):

- ✚ Prevelik poudarek dan postavljanju ciljev namesto dobri zasnovi delovnega načrta.
- ✚ Slabo vodenje s strani vodij (ni povratnih informacij, ni konstantnih spremljanj napredka, ...).
- ✚ Ob obsežnih delovnih nalogah ciljno vodenje predstavlja dodatno potrošnjo časa in energije zaposlenih.
- ✚ Pomanjkanje objektivnega ocenjevanja postavljenih ciljev.
- ✚ Prevelika usmerjenost h kratkoročnim ciljem, medtem ko se na dolgoročne pozablja.
- ✚ Nepopolne metode merjenja ciljev, katere ob ocenjevanju ne upoštevajo vseh okoliščin, ki so vplivale na doseganje posameznega cilja.
- ✚ Časovna neustreznost postavljanja in preverjanja ciljev. Potrebno bi bilo sprotno ter stalno spremljanje, preverjanje in ocenjevanje ciljev, ne zgolj nekajkrat letno.

Ne glede na vse predstavljene pomanjkljivosti ciljno vodenje prinaša več dobrega kot slabega. Težave se v največji meri pojavljajo predvsem tam, kjer se izvajanja ciljnega vodenja ne lotijo na pravi način oz., kjer jim manjka občutka za upravljanje z ljudmi. (Levinson 1987). V kolikor se podjetja ciljnega vodenja lotijo na pravi način, ima le-ta ogromno pozitivnih učinkov. Prednosti ciljnega vodenja so: tekom omenjenega procesa so prizadevanja zaposlenih in njihovih vodij osredotočena na tiste dejavnosti, ki vodijo do doseganja ciljev; bolj se poenoti cilje na ravni organizacije, saj se osebne in oddelčne cilje uskladi z organizacijskimi; ciljno vodenje vodi v pogostejšo komunikacijo med zaposlenimi in nadrejenimi, zaradi česar se večja tudi kontrola nad izvajanjem ciljev ter učinkovitost in uspešnost opravljenega dela; ciljno vodenje viša motiviranost zaposlenih in pospešuje razvoj zaposlenih, večja njihovo ustvarjalnost ter inovativnost. Ciljno vodenje torej v splošnem večja produktivnost, učinkovitost in uspešnost podjetja oz. organizacije (Daft 2008).

2.4 Cilji

Ciljno vodenje, kot tudi vsak drugi pristop za izboljšanje motivacije in delovne uspešnosti, bi moralo posvečati pozornost ciljem (Postavimo si cilje 2011). Za delovanje organizacije je bistvenega pomena, da so cilji jasno postavljeni, saj se na podlagi le-teh nadalje izvaja vse dejavnosti, opredeli pričakovane rezultate, izboljša delo posameznika ter izvedbo njegovih delovnih nalog (Rouillard 2003). Cilji naj bi na uspešnost vplivali prek štirih mehanizmov: usmerjajo pozornost in akcijo, mobilizirajo trud, povečajo vztrajnost in motivirajo k iskanju primernih delovnih strategij (Postavimo si cilje 2011).

Cilj je specifičen in merljiv dosežek, ki ga je potrebno doseči v določenem času na podlagi omejitve stroškov (Rouillard 2003). Po Daftu (2008) gre pri ciljih za želeno prihodnje stanje, ki ga organizacije poskušajo uresničiti. Razlika med željo in ciljem je v tem, da je želja nek oblak v prihodnosti, kamor želimo priti, cilj pa je zelo natančno definirana točka v prihodnosti, kamor želimo priti (Postavimo si cilje 2011). Organizacije imajo oblikovane glavne cilje (lahko je cilj en sam), le-tem kot dopolnilo sledijo manjši, v katerih so podrobneje izražene metode in pristopi za razvoj. Omenjene manjše cilje oz. delovne cilje uresničujejo oddelki, skupine oz. zaposleni. Ti cilji so natančneje opredeljeni in merljivi, njihovo uresničevanje pa se preverja na določeno časovno obdobje (tedensko, mesečno, kvartalno, letno ...). Vsi omenjeni cilji skupaj tvorijo celoto, kar pomeni, da vsak posameznik s svojimi cilji oz. uresničevanjem le-teh prispeva k uresničevanju končnih (glavnih) ciljev (Daft 2008, Zupan in drugi 2009).

Pri opredeljevanju delovnih ciljev bi lahko rekli, da gre za način oz. pot, ki stremlje k stalnemu izboljševanju dela zaposlenega v kakršnikoli situaciji. To ni kakršnokoli delo, pač pa pot za doseganje boljših rezultatov pri delu. Pot se nanaša na razne ključne naloge v organiziranju dela oz. pri poslovanju organizacije. Opredeljevanje ciljev je sodelovalna metoda dela med nadrejenim in podrejenim oz. med sodelavci, kjer skupno ugotavljajo področje delovne odgovornosti, določajo standarde dela in končno ugotavljajo uspešnost ali neuspešnost pri delu, ko preverjajo dosežene cilje (Možina 2002). Omenjeno sodelovalno metodo, v našem primeru magistrske naloge, opredeljujemo kot ciljno vodenje.

2.5 Določanje ciljev

Preden se cilje začne zasledovati in uresničevati, jih je potrebno določiti. Proces določanja ciljev poteka po posameznih korakih, ki so naslednji (Daft 2005, Koslowsky in Sagie 2000, Možina 2002):

- Oblikovanje vizije in poslanstva delovanja posamezne organizacije, ki je hkrati osnova za oblikovanje glavnih strateških planov oz. ciljev te organizacije.
- Postavljanje glavnih ciljev oz. strateških planov organizacije. Plani zajemajo cilje, ki jih podjetje želi doseči na ravni celotne organizacije. Strateški plani so praviloma postavljeni dolgoročno.
- Iz omenjenih strateških ciljev se nato oblikujejo cilji podenot. Ti se oblikujejo z namenom uresničevanja strateških ciljev. Praviloma se takšne cilje postavlja za posamezne večje organizacijske enote.
- Ob koncu sledijo še operativni plani, ki vključujejo postavljanje in oblikovanje delovnih ciljev na ravni delovnih skupin oz. pri vsakem posameznem zaposlenem.

Pomembno pri določanju ciljev je, da le-ti ne nastanejo zgolj pri vrhu piramide in so podrejenim vsiljeni. V kolikor je le mogoče, se morajo tudi glavni cilji oblikovati v dialogu z vključitvijo najširšega kroga zaposlenih. Mnenja zaposlenih se pridobi preko metode viharjenja možganov, preko predlogov, ki jih vodje dobijo v pogovorih s sodelavci, preko upoštevanja predlogov podanih v letnih razgovorih ... Tekom procesa določanja ciljev je poleg notranjega potrebno upoštevati tudi zunanje okolje (Vodenje s ciljem – kažipot do uspeha podjetja 2013).

Pri ciljih ni pomemben zgolj proces določanja le-teh, pomembno je tudi, kakšni ti cilji so. Po mnenju mnogih avtorjev naj bi postavljeni cilji bili »SMART«, kar je angleška beseda za »pameten«. Beseda SMART je sestavljena iz posameznih črk, vsaka od teh predstavlja enega izmed pomembnih elementov, ki ga mora vsak cilj vsebovati (Rouillard 2003 in Armstrong 1994). Dobro postavljen cilj naj bi potemtakem bil (Postavimo si cilje 2011, Rouillard 2003, Armstrong 1994, Gruban 2013a, S.M.A.R.T. metoda postavljanja ciljev 2015):

- Specifičen (ang. Specific). Specifičen cilj pomeni, da je izčrpno, natančno in podrobno opisan, saj s tem zaposleni točno ve, kaj se od njega pričakuje. Pomembno je, da cilj vsebuje točna, natančna ter specifična navodila, kako ga doseči. Cilj naj bo zatorej postavljen enostavno in dojemljivo, saj pri razumevanju le-tega ne sme priti do nejasnosti.

- Merljiv (**M**asurable). Merljivost cilja je ključna, saj se le tako ugotovi, ali je bil cilj dosežen oz. nedosežen. Hkrati merljivost cilja pomaga tudi pri časovni kontroli, kontroli nad sredstvi in pri kontroli končnega stanja oz. rezultata (ne)doseganja cilja.
- Dosegljiv (**A**chievable). Cilj mora biti dosegljiv, kar pomeni, da ga je možno realizirati. Zaposlenega mora spremljati občutek, da dejansko lahko uresniči cilj oz. izpelje aktivnost, ki vodi do realizacije cilja. Obenem mora cilj vseeno zaposlenemu predstavljati izziv, saj v nasprotnem primeru ne bo prisotnega elementa napredka.
- Realen (**R**ealistic). Cilj mora biti postavljen realno. Realno postavljen cilj pomeni, da so časovni okvirji cilja realni in dosegljivi, da je postavljen ob upoštevanju resursov, ki so zaposlenemu na voljo. Nerealno postavljen cilj ima na zaposlenega demotivacijski vpliv.
- Časovno opredeljen (**T**ime-related). Časovni okvir cilja oz. rok za dosego le-tega mora biti točno določen. Le tako cilj deluje motivacijsko in se ga ob koncu oz. po določenem roku tudi meri.

3 DELOVNA USPEŠNOST

3.1 Opredelitev delovne uspešnosti

Po mnenju Suzane Štular (Žagar 2008, 3. november) naj bi bilo ocenjevanje delovne uspešnosti eno ključnih orodij vodenja. Za njegovo učinkovitost je nadalje ključno, da so kriteriji ocenjevanja med posameznimi oddelki usklajeni, predvsem pa da so vnaprej jasno določeni tudi cilji. Za sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti je ključno, da sta povezana, usklajena in delujeta »z roko v roki«.

Pomen ciljev in ciljnega vodenja smo v tem magistrskem delu že spoznali, zato je za razumevanje celotnega sistema v nadaljevanju predstavljamo še pomen delovne uspešnosti oz. ocenjevanja le-te.

Uhan (2000) delovno uspešnost opiše kot sestavo treh osnovnih dejavnikov: sposobnosti, znanja in motivacije. Dejavniki, ki so splot tega, kar človek zmore, zna ter hoče. Ob omenjenih dejavnikih je dobro upoštevati še dejavnika čustvenosti in značaja vsakega posameznika. Iz bolj organizacijskega vidika pa se delovno uspešnost opredeljuje kot rezultat dela, ki ga v delovnem procesu doseže posameznik, delovno povezana skupina ali celotni kolektiv (Jurančič 1995). V splošnem bi lahko rekli, da delovna uspešnost kaže dejavnost in učinkovitost zaposlenih v delovnem procesu (Jereb 1992).

Delovno uspešnost se ocenjuje oz. ugotavlja. Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji (Grote 2002). Podjetju proces ocenjevanja delovne uspešnosti služi tudi kot sredstvo za odkrivanje še neuporabljenih oz. neodkritih znanj in izkušenj zaposlenih (Armstrong 2006). Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je skupek metod, ki zajemajo načrtovanje ter vrednotenje posameznikovega dela. Praviloma osnovo za ocenjevanje delovne uspešnosti predstavlja letni razgovor, na katerem nadrejeni in zaposleni opredelita delovne cilje, standarde obnašanja in pričakovane dosežke slednjega. Letni razgovor ne pomeni zgolj načrtovanja dela, postavljanja ciljev ter nadaljnjega podajanja povratnih informacij o doseganju le-teh. V vsebino pogovora so vključeni tudi drugi aspekti dela, kot so npr. plača, napredovanje oz. plan izobraževanj ter karierni razvoj zaposlenega (Boxall in Purcell 2011). V primerjavi s starejšimi pristopi, ki so pri ocenjevanju delovne uspešnosti upoštevali predvsem delovne rezultate, sodobnejši pristopi vse bolj

poudarjajo pomen upoštevanja celovitosti delovnega učinka, ki se kaže skozi pridobljeno in uporabljeno znanje, spretnosti ter kompetence (Armstrong in Murlis 2001).

Lipičnik (2007) pri tem dodaja, da sta ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti procesa, ki ju je mogoče obravnavati tudi ločeno. Pri ugotavljanju gre za to, da se ugotovi, kakšni rezultati so bili pri delu doseženi, pri ocenjevanju pa gre za to, da se ugotovi prednosti, ki se jih je z rezultati doseglo. Pri ugotavljanju uspešnosti zaposlenih se zbira podatke o dosežkih, vedenju in vseh drugih načinih reagiranja, ki pomagajo pri ocenjevanju doseženega.

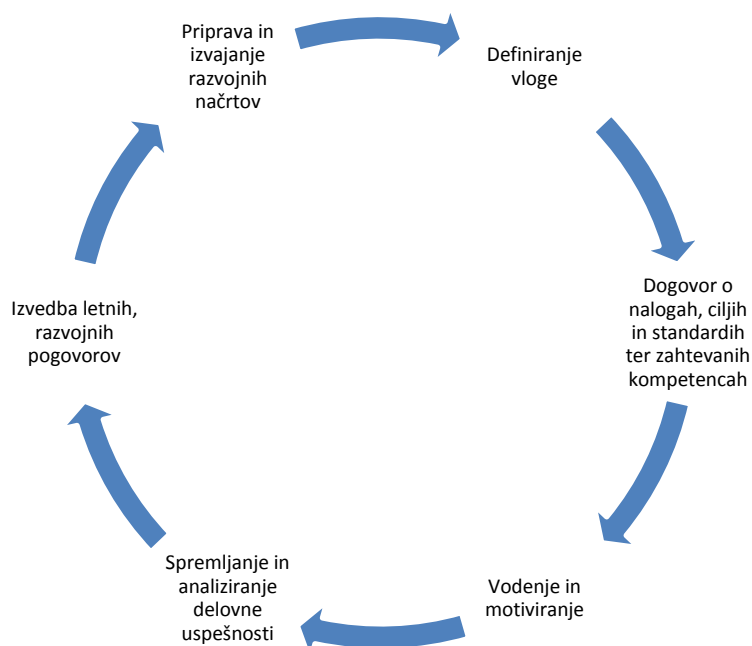
Na posameznikovo delovno uspešnost in učinkovitost pri delu vplivajo različni dejavniki, med katerimi so takšni, na katere posameznik lahko vpliva s svojo aktivnostjo (notranji dejavniki) ter na katere s svojo aktivnostjo ne more vplivati (zunanji dejavniki). Delovna uspešnost pri dani tehnologiji in organizaciji dela je zatorej v največji meri odvisna predvsem od notranjih dejavnikov oz. od znanja, veščin (usposobljenosti) in motivacije za delo. Posameznik bo pri svojih delovnih nalogah uspešen, če jih bo znal (usposobljenost) in hotel (motivacija) opraviti. Dejavnika, ki se ju ne sme zanemariti, saj sta pri storilnosti oz. uspešnosti posameznika tudi zelo pomembna, sta dejavnika osebnostnih lastnosti (predvsem so to psihofizične sposobnosti, pomembne na nekaterih delovnih mestih) in delovne situacije (odvisna od načinov in stilov vodenja). Proces ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenega je tako sistematičen postopek evalvacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Lipičnik 1996).

3.2 Proces upravljanja delovne uspešnosti

Upravljanje delovne uspešnosti praviloma poteka v krogu (Slika 3.1) in po naslednjih korakih (Gruban 2007):

- definiranje vloge (v kratkem opredeljeno bistvo, smoter in pomen delovnega mesta v organizaciji);
- dogovor o nalogah, ciljih, standardih ter zahtevanih kompetencah;
- vodenje in motiviranje;
- spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti;
- izvedba letnih, razvojnih pogovorov;
- priprava in izvajanje razvojnih načrtov.

Slika 3.1: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti



Vir: Gruban (2013a, 1).

3.3 Namen ocenjevanja in ugotavljanja delovne uspešnosti

Proces spremljanja delovne uspešnosti vodstvu služi v veliko oporo pri oblikovanju mnogih odločitev s področja človeških virov in ravnanja z njimi. Zagotavlja namreč vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih vodja oz. vodstvo lahko sprejema, oblikuje oz. načrtuje določene administrativne odločitve, kot so npr. odločitve o plači, napredovanju, premestitvah, nagrajevanju, kadrovskem prestrukturiranju, izobraževanju ... (Jereb 1992). Za vodje oz. vodstvo je torej spremljanje delovne uspešnosti orodje za spoznavanje njihovih zaposlenih oz. uspešnosti in učinkovitosti opravljanja njihovega dela. Informacija o delovni uspešnosti njihovih zaposlenih vodjem oz. vodstvu kaže smer, kako naj zaposlene vodijo in usmerjajo v prihodnje (Možina 2002).

Spremljanje delovne učinkovitosti, izvedbe dela ter nadaljnje ocenjevanje delovne uspešnosti so torej orodja, katerih namen je zagotavljanje boljših rezultatov pri zaposlenih, delovnih skupinah, na ravni oddelkov in celotne organizacije. Sistem deluje na osnovi dogovorjenih delovnih okvirjev, postavljenih ciljev in pričakovanj. V kolikor je sistem oblikovan v odkritem, pozitivnem in konstruktivnem pogovoru med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, se zaposleni tudi točno zavedajo svojih prioritet, poznajo svoje delo ter vedo, k čemu morajo

stremeti, kako njihovo delo prispeva k dosežkom posameznih oddelkov oz. celotne organizacije (Armstrong 1991).

Dessler (2003) pravi, da ocenjevanje delovne uspešnosti izpolni štiri pomembne cilje:

- Vodja pridobi informacije o uspešnosti opravljenega dela oz. doseganju zastavljenih ciljev. Te informacije lahko vodji služijo za odločanje o napredovanju in višini plače za posameznega zaposlenega.
- S podrobnejšo analizo tekom ocenjevanja tako vodja kot zaposleni dobita širšo sliko opravljenega dela zaposlenega in vpogled v realizacijo predhodno postavljenih ciljev.
- Rezultati ocenjevanja delovne uspešnosti služijo pri oblikovanju kariernega načrta. Ocenjevanje delovne uspešnosti namreč razkrije marsikatero prednost in slabost, ki vplivajo na strokovni razvoj zaposlenega.
- Rezultati ciljnega vodenja služijo tudi kot orodje za izboljšanje postavljanja ciljev, izvedbe dela in doseganje zastavljenih ciljev na ravni celotne organizacije.

Temeljni cilj ocenjevanja delovne uspešnosti je optimalna uskladitev vseh dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost. Uresničitev vseh namenov ocenjevanja delovne uspešnosti je nadalje odvisna predvsem od tega, kako uspešno podjetje poveže sistem ocenjevanja z organizacijsko strukturo (Galetić 1998).

3.4 Prednosti in slabosti ocenjevanja delovne uspešnosti

Sistemiziran in objektiven sistem ocenjevanja delovne uspešnosti s točno določenimi ter razumljivo postavljenimi cilji organizaciji prinaša ogromno prednosti. Spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih v prvi vrsti pomaga vodstvu oz. vodjem. Levinson (1987) navaja naslednjih 5 prednosti, ki jih ocenjevanje delovne uspešnosti prinese vodji:

- Vodje dobijo jasen vpogled v pričakovanja zaposlenih, njihove strahove, potenciale in prihodnje cilje.
- Ocenjevanje delovne uspešnosti vodji pomaga pri učenju in spoznavanju njegovega stila vodenja ter vpliva le-tega na njegove podrejene. Na podlagi pridobljenih informacij lahko vodja izpopolnjuje svoje vodenje, tako izboljšuje njegov odnos s podrejenimi.
- Ocenjevanje delovne uspešnosti pomaga bolje razumeti vsakodnevni delavnik oz. vzdušje v pisarnah oz. oddelkih. Tekom ocenjevanja se namreč razkrijejo mnogo

kateri odnosi med zaposlenimi. Pridobljene informacije lahko služijo za izpopolnjevanje odnosov, vzdušja ...

- Ocenjevanje delovne uspešnosti lahko služi za vzpostavitev formalnega sistema nagrajevanja. Hkrati ocenjevanje služi tudi za dvigovanje motivacije in učinkovitosti pri zaposlenih.
- Ob koncu letnega ocenjevanja rezultati služijo za administrativne odločitve o napredovanjih, dvigovanju plač, oblikovanju novih delovnih mest oz. opustitvi nepotrebnih ...

Hkrati z mnogo pozitivnimi lastnostmi, ki jih organizacija pridobi z ocenjevanjem delovne uspešnosti, izvajanje le-tega lahko na organizacijo vpliva negativno. Glavna večina slabosti/napak izhaja iz dveh poglavitnih razlogov (Schreader in drugi 2007):

- Ocenjevanje delovne uspešnosti je uporabljeno napak, ni ustrezno izkoriščeno in je posledično škodljivo.
- Ocenjevanje delovne uspešnosti ni usklajeno z organizacijsko kulturo in preostalimi vzpostavljenimi sistemi znotraj organizacije in je posledično prav tako škodljivo.

Nekaj najpogostejših napak/ovir pri ocenjevanju delovne uspešnosti je naslednjih (Schreader in drugi 2007, Moglia 1997, Dessler 2003, Svetlik 1991):

- Nejasno postavljeni kriteriji. V kolikor ocenjevanje temelji na kriterijih, ki niso povsem točno določeni, je velika verjetnost, da jih bodo različni ocenjevalci različno interpretirali in uporabili. Z nejasno postavljenimi kriteriji je nadalje nemogoče povsem podrobno in natančno razmejevati med manj oz. bolj uspešnimi zaposlenimi.
- Težnja k povprečju. V kolikor ocenjevalec ne želi delati razlik med svojimi podrejenimi oz. se želi izogniti zamer in slabe volje njegovih podrejenih, se mnogokrat zateče k povprečnemu ocenjevanju vseh. Vsi podrejeni so tako ocenjeni povprečno, kar ni pošteno in objektivno.
- Halo efekt. Ocenjevalec uspešnost svojega podrejenega presoja pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o njem. V kolikor so kriteriji za ocenjevanje jasno določeni, se da pojavu »halo efekta« vsaj do določene mere izogniti oz. ga omiliti.
- Napaka podobnosti. V tem primeru ocenjevalec svoje lastnosti pripisuje tudi svojim podrejenim. Praviloma so takšne lastnosti, ki jih ocenjevalec pripisuje svojim podrejenim, njegove negativne lastnosti.

- Neupoštevanje celotne slike. Na doseganje posameznih ciljev oz. delovne uspešnosti vplivajo različni dejavniki. Ti dejavniki lahko ključno vplivajo na končno doseganje določenih ciljev oz. končne delovne uspešnosti, v kolikor niso upoštevani, pa to pomeni, da podrejeni ni bil ocenjen pošteno.
- Prenašanje slabih novic. Ob nedoseganju zastavljenih ciljev mora vodja svojega podrejenega temu primerno oceniti. Prenašanje oz. sporočanje takšnih novic predstavlja vodji zagotovo eno izmed najtežjih aktivnosti. Na drugi strani so tudi zaposleni tisti, ki zelo težko sprejmejo dejstvo, da njihovo delo ni bilo dobro opravljeno oz. je njihova delovna uspešnost slaba. Vsa negativna sporočila lahko spodbudijo vrsto obrambnih reakcij, nenaklonjenost, v nekaterih primerih sovražnost. Odnosi se temu primerno poslabšajo, hkrati pa ocenjevanje pridobi na negativnem prizvoku in izgubi namen pozitivne povratne informacije.
- Časovna distanca. Napaka ocenjevanja, ki se nanaša na časovno distanco, se pojavi v primeru, ko na ocenjevanje močno vplivajo predvsem dogodki, ki so časovno blizu datuma ocenjevanja. Hkrati časovni vidik ocenjevanja lahko prinese še eno izmed ovir, ki vplivajo na končne rezultate ocenjevanja. Časovni razpon med ocenjevanjem je namreč lahko tako dolg, da postavljeni cilji izgubijo smisel oz. se delovni proces spremeni toliko, da cilji postanejo povsem neskladni z njegovo vsebino.
- Napačno razumljen namen ocenjevanja. Nekateri zaposleni v sistemu ocenjevanja delovne uspešnosti vidijo zgolj pot k višji plači in napredovanju. Vso svojo pozornost tako preveč usmerjajo le v kratkoročne cilje, medtem ko na dolgoročne pozabljajo. Obenem se jim raven tekmovalnosti z drugimi sodelavci močno poveča, kar vodi v slabše medsebojne odnose. Na dolgi rok, ob dejstvu, da se jim želja po napredovanju oz. zvišanju plače ne izpolni, to vodi v slabšo kvaliteto dela, upad motivacije in posledično delovne uspešnosti.
- Občutek nepripadnosti. Pogostokrat se zgodi, da tako vodja kot tudi zaposleni nista vključena v oblikovanje organizacijske vizije, njenega namena ter v postopke načrtovanja oz. dolgoročnega strateškega planiranja. Občutek pripadnosti organizaciji je zatorej manjši, izvajan sistem ocenjevanja pa razumljen kot nepomemben in odvečen.
- Predsodki. Na končne rezultate ocenjevanja lahko močno vplivajo tudi določeni predsodki ocenjevalcev. V primeru, da ima ocenjevalec določene predsodke do določenih skupin, to vodi v subjektivno ocenjevanje in končne subjektivne rezultate ocenjevanja delovne uspešnosti.

3.5 Letni razgovor

Pojme ciljnega vodenja, ciljev, delovne uspešnosti in ocenjevanja delovne uspešnosti smo tekom magistrske naloge spoznali. Lahko bi rekli, da je letni razgovor dogodek, ko se vsi omenjeni pojmi združijo v celoto. Na letnem razgovoru se namreč z metodo ciljnega vodenja postavlja cilje za prihodnje obdobje in se hkrati z ocenjevanjem delovne uspešnosti oz. preteklih ciljev ugotavlja delovna uspešnost za preteklo obdobje. Prvotni cilj izvajanja rednih letnih razgovorov je doseganje delovne uspešnosti, zadovoljstvo zaposlenega ter doseganje poslovne uspešnosti organizacije (Brečko 2007).

V literaturi je sicer moč zaznati dve različici poimenovanja zgoraj opisanega dogodka: letni pogovor in letni razgovor. V primeru pogovora se govori (daje, prenaša) ter hkrati sprejema, posluša, zamišlja, čuti, podoživlja ... Sogovornika (nadrejeni in zaposleni) se pogovarjata bolj ali manj o eni stvari. V primeru razgovora si sogovornika vzameta čas in se pogovorita o več stvareh oz. se o eni pogovarjata zelo poglobljeno in obširno, se razgovorita. Razgovor je torej širše obravnavanje večjega števila tematik, je skupek pogovorov o različnih stvareh oz. je temeljit in obširen pogovor o eni sami tematiki (Majcen 2001). Izhajajoč iz zgornje razlage, se bomo v primeru naše magistrske naloge posluževali uporabe letnega razgovora.

Pri letnem razgovoru gre prav za zgoraj opisano situacijo, ko si vodja/nadrejeni in zaposleni vzameta več časa, da se temeljito pogovorita o stvareh, ki ju zanimajo. Tematika pogovora obsega vse, kar bi utegnilo prispevati k izboljšavi njunega odnosa, pogojev za delo, motivacije in uspešnosti zaposlenega. Omenjen razgovor je pregled preteklosti, sedanjosti ter načrtov za prihodnost, je tudi način, ki omogoča poglobljeno zaupanje, razumevanje, pripravljenost za sodelovanje in medsebojno podporo (Majcen 2001).

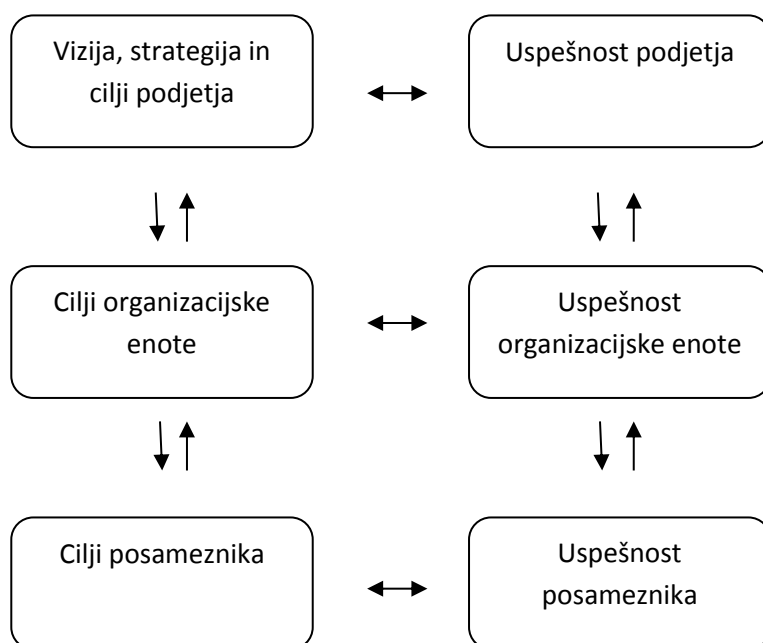
Letni razgovori niso več le pogovori o pričakovanih in doseženih rezultatih, temveč tudi o notranjih značilnostih posameznika, vzročno povezanih z visoko stopnjo uspešnosti na delovnem mestu, merjeno po natančno določenem merilu. Njeni sestavni deli so motivacija, osnovne psihološke značilnosti, samopodoba, socialne vloge, znanja in veščine (Šturm 2006).

Za letne razgovore je najpomembnejše, da se vsi v podjetju zavedajo njihovega pomena, se nanje pripravijo, upoštevajo načela dobrega komuniciranja in udeležijo spoznanja, ki se porodijo ob izvajanju le-teh. Eden ključnih ciljev, ki ga vodstvo podjetja z letnimi razgovori zasleduje, je, da si preko le-teh zagotovi prihodnost (Brečko 2007).

3.6 Ciljno vodenje, cilji in delovna uspešnost

Učinkovit model spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti temelji na povezovanju ciljev organizacije s cilji organizacijskih enot ter posameznika in zagotavlja uspešnost poslovanja, zadovoljstvo zaposlenih oz. obojestransko dobro (Zupan 2001). Ocenjevanje delovne uspešnosti je eno ključnih orodij vodenja (Žagar 2008, 3. november). V primeru naše magistrske naloge je oblika takšnega vodenja ciljno vodenje, ki ga Daft (2005) opredeljuje kot metodo vodenja, pri kateri menedžerji in zaposleni skupaj definirajo cilje za vsak oddelek in/ali projekt ter za vsakega posameznega zaposlenega, na podlagi določenih ciljev se nadalje izvajajo delovne naloge oz. aktivnosti. Na letnem pogovoru ob koncu določenega cikla se ugotavlja uspešnost realizacije omenjenih ciljev in nadalje ocenjuje delovna uspešnost vsakega zaposlenega. Za delovanje sistema kot celote je ključno, da so vse aktivnosti in lastnosti vseh delov »sestavljanke« med seboj povezane in usklajene.

Slika 3.2: Ciljno vodenje, cilji in delovna uspešnost



Vir: Zupan (2001, 14).

4 ŠTUDIJA PRIMERA

4.1 Predstavitev podjetja x

Podjetje x deluje na področju komunikacijskih storitev in sledi viziji biti zaupanja vreden partner svojim uporabnikom, s katerim skupaj ustvarja družbo priložnosti. Poslanstvo podjetja je z inovativnimi tehnologijami navdihovati svoje uporabnike – odpirati jim nove poslovne in osebne poti, skupaj z njimi ustvarjati okolje za razvoj družbene priložnosti. Vrednote, ki jih zasleduje, so: živeti z uporabnikom, zagotavljati zanesljivost in inovativnost, ravnati odgovorno in ustvarjati povezanost (Podjetje x 2013 in Podjetje x 2014).

Podjetje je ob koncu leta 2014 zaposlovalo 2749 zaposlenih. Število zaposlenih se je sicer ob koncu leta 2014 v primerjavi s koncem leta 2013 zmanjšalo za 3%. Optimiziranje kadrovskega področja – kadrovske prestrukturiranje je del ključne strateške usmeritve podjetja za obdobje 2014–2018. Pri optimizaciji omenjenega področja so bili za preteklo leto 2014 postavljeni naslednji cilji (Podjetje x 2014):

- optimizirati kadrovske sestavo in stroške,
- razvijati kadre,
- iz tehnološkega se preoblikovati v prodajno in storitveno naravnano podjetje.

Podobno, kot se je zmanjšalo število zaposlenih, se je v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 zmanjšalo tudi stroške dela za približno 2%. Vse tendence so torej usmerjene k racionalizaciji in optimizaciji kadrovskega področja ter nadaljnji prilagoditvi tržnim razmeram in poslovnemu okolju (Podjetje x 2013 in Podjetje x 2014).

Tako je v podjetju x iz naslova ohranjanja konkurenčnosti vse večji poudarek dan optimizaciji kadrovskega področja. Velik korak v pravo smer je bil storjen že v letu 2011, ko se je na zadnje spreminjalo sistem ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Sistem v zadnjih letih igra eno ključnih vlog pri neprestanem nadgrajevanju znanja in izkušenj zaposlenih, hkrati pa predstavlja ključno orodje za spremljanje delovne uspešnosti vsakega zaposlenega (Podjetje x 2013 in Podjetje x 2014).

Navkljub temu da so v podjetju x spoznali pravo vrednost sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, je bil sistem nazadnje spremenjen in optimiziran v letu 2011,

kar pomeni, da sistem po štirih letih ni več prilagojen trenutnim razmeram, posledično ne daje rezultatov, ki bi bili optimalni in za podjetje pomenili dodano vrednost. Želja po nadgradnji sistema in njegovi optimizaciji je pri vodstvu podjetja ter v kadrovske službi močno prisotna (Podjetje x 2013 in Podjetje x 2014).

Preoblikovanje sistema bi za podjetje x pomenilo velik korak naprej pri razvoju svojih zaposlenih, izboljšalo bi pregled nad manj oz. bolj uspešnimi zaposlenimi, hkrati bi podjetje x z optimizacijo omenjenega sistema zopet postalo konkurenčnejše zunanjemu okolju tudi na področju upravljanja s kadri (Podjetje x 2013 in Podjetje x 2014).

4.2 Sistem ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju x

Sistem **Letni Ocenjevalno Razvojni Pogovori** – LORP je trenutni sistem, ki ga v podjetju x izvajajo na področju ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Formalna podlaga za izvajanje sistema LORP se nahaja v kolektivni pogodbi podjetja x. V primeru nadgradnje oz. sprememb sistema je potrebno poseči v spremembo kolektivne pogodbe podjetja, kar pomeni usklajevanje predstavnikov delodajalcev na eni strani in predstavnikov delavcev na drugi. Sprememba sistema je v večini na koncu odvisna od (ne)uspešnosti usklajevanj (Podjetje x 2015b in Podjetje x 2015c).

Sistem LORP temelji na aplikaciji, ki podpira izvajanje letnih razvojno ocenjevalnih pogovorov. E-aplikacija omogoča preglednost v procesu postavljanja in spremljanja ciljev, ocenjevanja, vodenja letnih pogovorov ter načrtovanja razvoja zaposlenih. Elektronski obrazec hkrati omogoča vnaprejšnjo pripravo vodje in zaposlenega na pogovor, je vedno na vpogled vodji in zaposlenemu, kot tudi obrazci preteklih let, dostopen je na zelo enostaven način. Sistem LORP je uporabniku zelo »prijazna« aplikacija, v kadrovske službi podjetja pa so za pomoč ob vsakokratni uporabi pripravili tudi obsežna, zelo razumljiva in natančna navodila (Podjetje x 2015b in Podjetje x 2015c).

Namen sistema LORP je doseči jasen in odkrit »feedback« med vodjo in zaposlenim. LORP temelji na povratni informaciji o doseganju ciljev oz. uspešnosti, o kompetencah ter nadaljnjem razvoju zaposlenega. S sistemom LORP se na prvo mesto postavlja pomembnost komunikacije med vodjo in podrejenim – komunikacija kot pravilo in standard, do katerega je upravičen vsak. Z izvajanjem LORP-ov želijo v podjetju zaposlene usmeriti v prave cilje, jih

osebno seznaniti s cilji podjetja, enote ter individualnimi cilji (Podjetje x 2015b in Podjetje x 2015c).

Vsebina letnega ocenjevalno razvojnega pogovora je naslednja (Podjetje x 2015b):

- ✚ uvod v pogovor – predstavitev namena in vsebine pogovora,
- ✚ pregled doseganja ciljev za preteklo leto in argumentiranje ocene,
- ✚ dogovor o ciljih za tekoče leto,
- ✚ pričakovane kompetence in vedenjski cilji,
- ✚ načrtovana izobraževanja in usposabljanja doma in v tujini,
- ✚ pogovor o zadovoljstvu in razvoju,
- ✚ zaključek.

Praviloma se cilji postavljajo tekom letno ocenjevalno razvojnega pogovora. Vseeno je bil v letu 2013 en cilj določen že vnaprej in tako obvezen za vse zaposlene. Ta cilj je bil doseganje EBITDA v skladu s sprejetim planom podjetja x (Podjetje x 2014). Pri EBITDA gre za dober približek denarnega toka iz poslovanja, ki je ključen indikator za managerje, bankirje, ocenjevalce vrednosti, analitike in druge strokovnjake. EBITDA pove, kolikšen poslovni izid pred obrestmi, davki ter amortizacijo družba ustvari z vsem investiranim kapitalom. Negativna EBITDA družbe predstavlja rdeč alarm, sporoča, da se družba sooča z resnimi problemi v poslovanju. V splošnem bi rekli, da je EBITDA kazalec uspešnosti poslovanja družbe (Arline 2015 in EBITDA marža 2015). V letu 2014 se je omenjenemu cilju dodal še en določen obvezen vedenjski cilj, katerega je v LORP aplikacijo vpisal vodja pred začetkom letnega pogovora. Kot že omenjeno, tekom letnega ocenjevalnega pogovora vodja in zaposleni postavita cilje za prihodnje leto. Vsakemu cilju se določi tudi teža (težo se določa v %). Na podlagi postavljene teže se ob ocenjevanju omenjenih ciljev za preteklo leto določi uspešnost oz. neuspešnost izpolnjevanja le-teh. Celoten skupek ocen ciljev ob koncu poda delovno uspešnost posameznega zaposlenega. Končne ocene so naslednje (Podjetje x 2015b in Podjetje x 2015c):

- manj uspešno (doseganje ciljev manj kot 80% oz. enako 80%),
- uspešno (doseganje ciljev 80,01 – 100%),
- zelo uspešno (doseganje ciljev nad 100%).

Preden predstavimo končne rezultate letnih ocenjevalno razvojnih pogovorov za leto 2012 in 2013 (za leto 2014 letni pogovori še niso bili dokončno izpeljani), je potrebno omeniti, da

letni ocenjevalno razvojni pogovor ne vključuje zgolj postavljanja ciljev in ocenjevanja delovne uspešnosti. Na omenjenih pogovorih se določijo tudi kompetence, ki izhajajo iz postavljenih vrednot, katere zasleduje podjetje ter jih v podjetju neprestano poudarjajo. Kompetence se določi po naslednjem ključu (Podjetje x 2015b in Podjetje x 2015c):

- 6 kompetenc je določenih za vse zaposlene,
- 5 kompetenc je izbirnih kompetenc,
- vodje imajo določene prilagojene – vodstvene kompetence.

Namen postavljanja in ocenjevanja kompetenc je, da se sodelavcu s povratno informacijo da spodbudo za strokovni in osebnostni razvoj (Podjetje x 2015b in Podjetje x 2015c).

Sistem je tehnično gledano dobro podprt, saj je aplikacija za vodenje letno ocenjevalno razvojnega pogovora zelo praktična, hkrati so za uporabo le-te napisana tudi izredno razumljiva in preprosta navodila. Glede na to, da je tehnična podpora letno ocenjevalnim razgovorom in ocenjevanju delovne uspešnosti dobra, bomo večjo pozornost pri raziskovanju usmerili v samo izvedbo oz. izpeljavo LORP-ov. Ključno vlogo pri tem zagotovo nosijo vodje, zato je smiselno nalogo oz. njen empiričen del usmeriti v preučevanje vodji, njihovega pogleda na sistem, njihove seznanjenosti s sistemom in njihove kritične presoje celotnega sistema.

4.3 (Ne)učinkovitost sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju x

Preden se posvetimo analizi anketnega vprašalnika, ki smo ga oblikovali na podlagi predpostavljenih hipotez, se bomo ozrli v leti 2012 in 2013 ter preverili končne rezultate po zaključku vseh letno ocenjevalno razvojnih pogovorov. Na podlagi prikazanih rezultatov si bomo lažje ustvarili sliko (ne)učinkovitosti sistema, ki je v veljavi od leta 2011 dalje in katerega preučujemo v magistrski nalogi. Primarna želja in cilj kadrovske službe oz. vodstva podjetja je, da bi bilo ocenjevanje delovne uspešnosti objektivno. Ob tem želijo doseči še, da bi bile ocene delovne uspešnosti med različnimi ocenjevalci primerljive ter da bi bilo ocenjevanje dosledno (Podjetje x 2014). V primeru objektivnega ocenjevanja delovne uspešnosti naj bi se praviloma rezultati ob koncu letno ocenjevalno razvojnih pogovorov gibali po sistemu Gaussove porazdelitve oz. normalne porazdelitve.

Pri normalni porazdelitvi gre za eno od oblik porazdelitve zvezne slučajne spremenljivke tj. spremenljivke, ki lahko zavzame vsako realno število znotraj določenega intervala, a vnaprej ne moremo napovedati, katero vrednost bo zavzela. Obliko porazdelitve določa Gaussova krivulja. Če se spremenljivka x porazdeljuje normalno z aritmetično sredino a in standardnim odklonom σ , tedaj velja, da v razmiku (Ferligoj 1997):

- $(a - \sigma, a + \sigma)$ leži 68,3% enot
- $(a - 2\sigma, a + 2\sigma)$ leži 95,4% enot
- $(a - 3\sigma, a + 3\sigma)$ leži 99,7% enot

Objektivno ocenjevanje naj bi ob koncu letno ocenjevalno razvojnih pogovorov prineslo rezultate, ki bi se približali omenjeni Gaussovi krivulji: 68,3 odstotke zaposlenih naj bi potemtakem bilo ocenjenih uspešno, 15,85 odstotkov manj uspešno in 15,85 odstotkov bolj uspešno.

V letih 2012 in 2013 so bili rezultati sledeči:

Ob zaključku letnih ocenjevalno razvojnih pogovorov za leto 2012 je bilo v podjetju x vseh zaposlenih 2760 delavcev. Od tega je bilo obravnavanih 2730 delavcev, ocenjenih pa 2577 delavcev. Neocenjenih je bilo 153 delavcev oziroma 5,6% vseh delavcev podjetja x. Neocenjeni so bili delavci na daljši bolniški in porodniški odsotnosti, novo zaposleni in prerazporejeni delavci ter delavci v postopku prenehanja delovnega razmerja oz. tisti, ki so v času opravljanja LORP-ov zapustili podjetje. Od vseh zaposlenih, ki so bili obravnavani in so zaposleni po kolektivni pogodbi oz. preko zaposlitvene agencije je bilo (Podjetje x 2013):

- 61 oz. 2,2% manj uspešnih,
- 1891 oz. 69,3% uspešnih,
- 625 oz. 22,9% zelo uspešnih.

Ob zaključku letnih ocenjevalno razvojnih pogovorov za leto 2013 je bilo v podjetju x vseh zaposlenih 2873 delavcev. Od tega je bilo obravnavanih 2823 zaposlenih, ocenjenih pa 2718 delavcev. Neocenjenih je bilo 105 delavcev oziroma 3,7% vseh delavcev podjetja x (razlogi so enaki zgoraj predstavljenim). Od vseh zaposlenih, ki so bili obravnavani in so zaposleni po kolektivni pogodbi jih je bilo (Podjetje x 2014):

- 41 oz. 1,5% manj uspešnih,

- 2059 oz. 72,9% je bilo uspešnih,
- 618 oz. 21,9% zelo uspešnih.

Zgoraj prikazani končni rezultati ocenjevanja delovne uspešnosti iz let 2012 in 2013 so si zelo podobni. Neocenjenih je v povprečju dveh let za 4,6%. Odstotek uspešnih (povprečje dveh let je 71,1%) se v obeh letih giblje blizu zelenega odstotka (68,3). Odstotek bolj uspešnih (povprečje dveh let je 22,4%), pa je v obeh letih višji od zelenega odstotka (15,85). Največje odstopanje od zelenega odstotka (15,85) se pojavi v številu manj uspešnih, tam je namreč odstotek zelo nizek (povprečje dveh let je 1,9%). V podjetju x si prav ta odstotek želijo povišati.

Tu je v prvi vrsti potrebno izpostaviti dejstvo, da v podjetju ne želijo »na silo« ustvarjati manj uspešnih zaposlenih, saj je vodilo vodstva podjetja in kadrovske službe ter vseh zaposlenih prav nasprotno – ustvarjanje bolj uspešnih. Proces nenehnega izboljševanja in napredka temelji na realnem prikazu delovne uspešnosti zaposlenih – objektivnem ocenjevanju, a nizko število manj uspešnih v podjetju x prav tej realnosti dodaja kanček dvoma, kar so potrdili tudi rezultati krajših, testnih kalibracijskih delavnic za vodje, ki jih je kadrovska služba izpeljala ob koncu leta 2014. Cilj teh delavnic je bil z »brainstormingom oz. možgansko nevihto« pridobiti čim večje število idej in rešitev za nadgradnjo oz. izboljšavo sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih (Podjetje x 2015b in Podjetje x 2015c).

Informacij o generiranih rešitvah ter idejah iz omenjenih delavnic nismo pridobivali, saj želimo tekom magistrske naloge prikazati pogled na sistem ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti iz drugega zornega kota oz. s strani zunanjega opazovalca. Za nas pomembne so naslednje informacije, ki smo jih pridobili in so bile oblikovane na podlagi omenjenih delavnic:

- Izkazalo se je, da si mnogo vodij sistema razlaga različno.
- Mnogo vodij sistema različno uporablja.
- Primerljivost ocen delovne uspešnosti med različnimi ocenjevalci je posledično slabša.
- Vodje so izkazali potrebo po spreminjanju sistema ciljnega vodenja kot tudi ocenjevanja delovne uspešnosti.

5 ANALIZA ANKETNE RAZISKAVE IN EVALVACIJSKEGA INTERVJUJA

5.1 Predstavitev in analiza anketne raziskave

Uspešnost in učinkovitost celotnega sistema je odvisna od vseh zaposlenih, ključno vlogo pa vendarle nosijo vodje. Vodje so zato tisti, na katere smo se osredotočili v empiričnem delu te naloge. Za preučevanje vodij, sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, smo uporabili anketno raziskavo, ki smo jo, po dogovoru s kadrovsko službo podjetja, izvedli na vzorcu 72 vodij. Taisti so namreč vodje posameznih služb oz. delov le-teh in vodijo največje število zaposlenih oz. praktično skorajda vse zaposlene ter tako igrajo ključno vlogo pri končni uspešnosti in učinkovitosti sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti.

Kot smo že omenili, v podjetju x stalno poudarjajo pomen organizacijske optimizacije. Število vodij ter ocenjevalcev se posledično neprestano zmanjšuje. Sprva se je število vodij zaradi optimizacije organizacijske strukture občutno zmanjšalo v letu 2013. Organizacijska struktura od takrat naprej je trinojska: uprava, sektorji in službe. Ob koncu leta 2014 so organizacijsko strukturo zopet optimizirali in število vodij (v službah) zopet zmanjšali. V službah se je število vodij zmanjšalo na 72. Anketni vprašalnik smo tako preko spletnega portala www.1ka.si dali v izpolnjevanje 72 vodjem.

Anketni vprašalniki nasploh predstavljajo eno večjih »šibkih točk podjetja«, saj je udeležba praktično vedno, ko so se v podjetju odločili za tovrstno obliko raziskave, bila zelo slaba oz. nizka (Podjetje x 2013 in Podjetje x 2014). Pri tokratni anketi, ki je služila za namene našega magistrskega dela, je bila udeležba naslednja:

- Anketiranih je bilo 72 vodij
- Anketo je odprlo 67 vodij, kar predstavlja 93,1% celotnega vzorca
- Anketo je ustrezno izpolnilo 46 vodij, kar predstavlja 63,8%

Z udeležbo smo, glede na zgoraj predstavljeno situacijo, zadovoljni.

5.2 Deskriptivna analiza rezultatov anketnega vprašalnika

Empiričen del naloge večinoma sloni na anketi, ki smo jo izvedli na vzorcu 72 vodij. Za čim boljši prikaz podanih odgovorov vodij na omenjeno anketo oz. za boljši prikaz celotne slike, prednosti in slabosti sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, se bomo v nadaljevanju najprej poslužili deskriptivne analize rezultatov anketnega vprašalnika.

5.2.1 Analiza strukture vzorca

V raziskavo je bilo vključenih 63% moških in 37% žensk. V raziskavo ni bil vključen niti en vodja, ki je mlajši od 21 let, medtem ko se v starostni skupini med 21–30 let nahaja 4% vseh anketiranih vodij. Največji delež vodij se pričakovano nahaja v starostnih skupinah med 31 in 40 letom (37%) ter 41 in 50 letom (43%).

Prevladujoča stopnja izobrazbe med anketiranci je visoka strokovna izobrazba (39%), sledi ji univerzitetna (35%) ter višja izobrazba (13%). Omembe vreden podatek je, da ni niti enega anketiranca, katerega izobrazba bi bila doktorska, na drugi strani pa je en vodja s končano srednjo šolo.

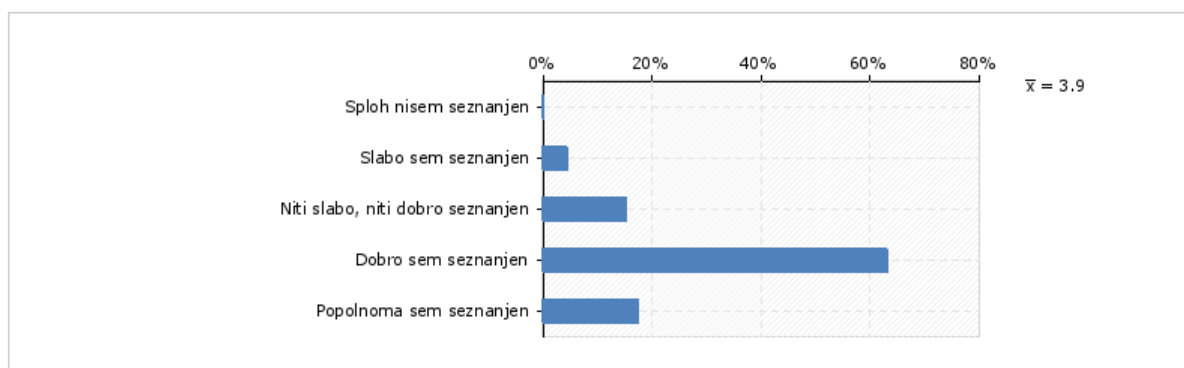
Pri odgovorih na vprašanje, o času opravljanja funkcije vodje, ni bilo zaslediti večjih izjem. Največji delež anketiranih funkcijo vodje opravlja že več kot 9 let (28%), sledijo jim tisti, ki funkcijo vodje opravljajo od 3 do 5 let (22%). Med anketiranci je bil tudi eden takšen, ki funkcijo vodje opravlja prvo leto.

Pri analizi strukture vzorca zaključimo, da med anketiranci ni posebnih izjem in je struktura dokaj pričakovana.

5.2.2 Analiza odgovorov na vprašanja o sistemu ciljnega vodenja

Sistem ciljnega vodenja je bil v podjetju x izoblikovan na podlagi vizije, poslanstva in vrednot, ki jih v podjetju zasledujejo. Seznanjenost vodij z vizijo podjetja ter njegovim poslanstvom je »nujna« podlaga za razumevanje namena izvajanja sistema ciljnega vodenja. Pri vodjih smo prav zato preverili, kako dobro so seznanjeni z vizijo in poslanstvom podjetja, v katerem so zaposleni.

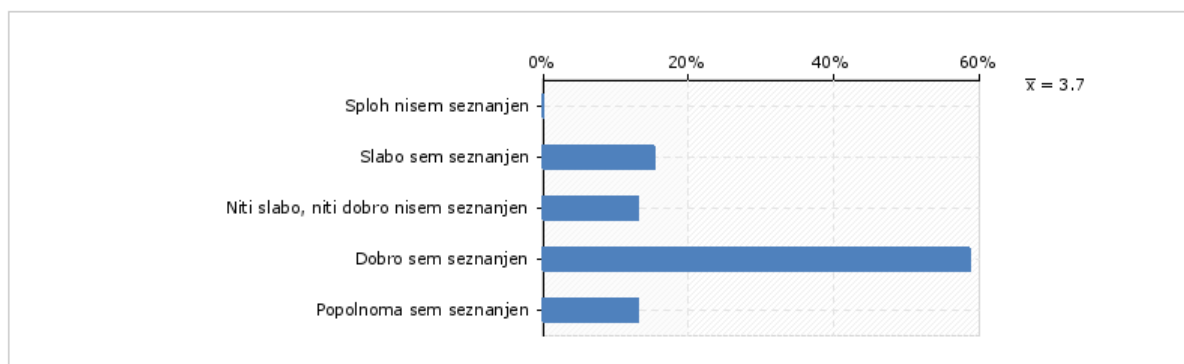
Graf 5.1: Seznajenost vodij z vizijo podjetja x ter njegovim poslanstvom(»Z vizijo podjetja ter poslanstvom sem seznajen?«)



Iz grafa 5.1 lahko razberemo, da je seznajenost anketirancev z vizijo podjetja ter poslanstvom dobra. Kar 80% vseh anketirancev je namreč dobro oz. zelo dobro seznajenih z vizijo in poslanstvom podjetja, zgolj 4% pa so z vizijo podjetja in poslanstvom slabše seznajeni. Niti en anketiranec ni označil, da ni seznajen z vizijo ter poslanstvom podjetja x. Na podlagi zgoraj prikazanih rezultatov lahko zaključimo, da so vodjem »temelji« sistema ciljnega vodenja jasni.

Nadalje nas je zanimalo, kako so anketiranci seznajeni s samim sistemom ciljnega vodenja (delovanjem sistema in njegovim namenom). Glede na dobro tehnično podporo sistemu, zelo jasno pripravljenimi in obrazloženimi navodili, dobro seznajenostjo z vizijo in poslanstvom podjetja x je bilo pričakovati, da bodo vodje večinoma dobro seznajeni s samim sistemom ciljnega vodenja. Rezultati seznajenosti so prikazani v grafu 5.2.

Graf 5.2: Seznajenost vodij z delovanjem sistema ciljnega vodenja in njegovim namenom (»S sistemom ciljnega vodenja (delovanjem sistema in njegovim namenom) v podjetju sem seznajen?«)



Iz grafa 5.2 je jasno razvidno, da so vodje s sistemom ciljnega vodenja v večini dobro seznajeni. Dobro oz. zelo dobro je s sistemom ciljnega vodenja seznajenih kar 72%

anketirancev. Primerjava seznanjenosti z vizijo ter poslanstvom in seznanjenostjo s sistemom ciljnega vodenja pokaže, da je pri slednji seznanjenosti večji delež takšnih, ki so s sistemom slabše seznanjeni (15%). Na podlagi analize grafa 5.2, navkljub zadnji ugotovitvi, lahko zaključimo, da je seznanjenost s sistemom ciljnega vodenja v splošnem dobra. Dobro seznanjenost s sistemom do določene mere pripišemo zelo dobri tehnični podpori sistema ter zelo dobrim in jasnim navodilom, ki so dostopna vsem vodjem in zaposlenim.

Vodje so deloma že z dobro seznanjenostjo s sistemom ciljnega vodenja in njegovim namenom pokazali, da se jim izvajanje sistema za podjetje x zdi pomembno in ga temu primerno tudi obravnavajo. Mnenje vodij o pomembnosti izvajanja sistema ciljnega vodenja za podjetje smo s samostojnim vprašanjem preverili še posebej. Odgovori so prikazani v spodnji tabeli 5.1:

Tabela 5.1: Pomembnost izvajanja sistema ciljnega vodenja v podjetju x

Q4	Izvajanje sistema ciljnega vodenja v podjetju se mi zdi za podjetje:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Nepomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Manj pomembno)	2	4%	4%	4%
	3 (Niti pomembno, niti nepomembno)	3	7%	7%	11%
	4 (Pomembno)	18	39%	39%	50%
	5 (Zelo pomembno)	23	50%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	46	100%	100%	

Anketiranci so z odgovori jasno pokazali (89%), da se jim zdi izvajanje sistema ciljnega vodenja za podjetje pomembno oz. zelo pomembno. Le 4% je takšnih, ki so mnenja, da je izvajanje sistema ciljnega vodenja za podjetje nepomembno. Rezultati kažejo, da se vodje zavedajo pomembnosti ciljnega vodenja ter da je le-to zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja.

Posredno se je na vprašanje o pomembnosti izvajanja ciljnega vodenja vezalo tudi vprašanje o vplivu ciljnega vodenja na podrejene oz. sodelavce. Pričakovalo se je, da bodo vodje ciljno vodenje prepoznali kot spodbujevalno, saj je bilo v podjetju izoblikovano z namenom izboljševanja učinkovitosti in uspešnost zaposlenih ter samega podjetja. Rezultati kažejo, da so bila pričakovanja upravičena, saj 76% anketirancev meni, da je sistem spodbujevalno naravnan, nasprotnega mnenja jih je le 9%. Tu smo vodjem dali tudi možnost »drugo«, kjer so lahko podali svoje mnenje glede vpliva ciljnega vodenja. 7 anketirancev (15%) je podalo

svoje mnenje. Mnenja so bila naslednja: »zavirajoče, ker je preveč staromoden«, »moral bi vplivati spodbujevalno, vendar tega sedaj ni občutiti med večjim številom zaposlenih/vodij ... rekel bi, da stagniramo«, »moral bi spodbujevalno«, »ne vem, kaj je to«, »bi spodbujajoče, če bi bil pravilno zastavljen«, »nima posebnega vpliva«. Iz predstavljenih mnenj posplošimo, da si omenjeni anketiranci, ki so mnenja podali, želijo, da bi bil sistem spodbujevalen, vendar dejavnika spodbude trenutno še ne vidijo, saj je sistem preveč »okoren«, zato bi bil potreben prenove. Podani odgovori pod možnost »drugo« nakažejo željo vodij po spremembi sistema oz. njegovi nadgradnji.

Do te točke smo tekom deskriptivne analize spoznali, da so vodje večinoma dobro seznanjeni s samim sistemom ciljnega vodenja, da ga opredeljujejo kot za podjetje pomembnega in mu večinoma pripisujejo spodbujevalno vlogo. Sistem ciljnega vodenja je pri vodjih zapisan dobro oz. pozitivno, na podlagi česar zaključimo, da ima sistem primerne temelje in je dobro zasnovan.

5.2.3 Analiza odgovorov na vprašanja o ciljih

V naslednjem koraku se bomo osredotočili na same cilje, postavljene tekom izvajanja sistema ciljnega vodenja. Pri vodjih smo preverili, kako dobro so seznanjeni s cilji, z doseganjem letih, ki jim jih v podjetju skozi sistem ciljnega vodenja podrejeni pomagajo uresničiti. Seznanjenost s cilji je pri anketirancih dobra, saj jih je 75% mnenja, da dobro oz. zelo dobro poznajo omenjene cilje. Zgolj 5% je mnenja, da s cilji niso dobro seznanjeni. Nadalje smo omenjeno področje raziskovali s preverjanjem jasnosti opredeljenih ciljev, ki jih vodje opredelijo s svojimi podrejenimi na letnih ocenjevalno razvojnih pogovorih. Rezultati so prikazani v tabeli 5.2:

Tabela 5.2: Jasnost opredeljenih ciljev, ki so dogovorjeni na letnih ocenjevalnih razgovorih

Q7	Cilji, ki so dogovorjeni na letnih ocenjevalnih razgovorih z mojimi podrejenimi/sodelavci so jasno opredeljeni:				
	<i>Odgovori</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Odstotek</i>	<i>Veljavni</i>	<i>Kumulativa</i>
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (V glavnem se ne strinjam)	4	9%	10%	10%
	3 (Niti se ne strinjam, niti se strinjam)	5	11%	12%	21%
	4 (V glavnem se strinjam)	22	48%	52%	74%
	5 (Popolnoma se strinjam)	11	24%	26%	100%
Veljavni	Skupaj	42	91%	100%	

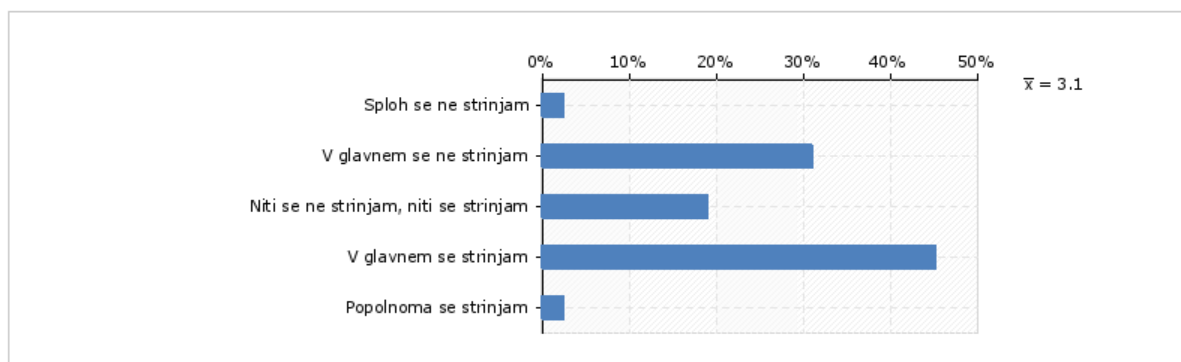
Vidimo, da se vodje večinoma strinjajo, da so cilji, ki so dogovorjeni oz. postavljeni s svojimi podrejenimi na letnih ocenjevalno razvojnih pogovorih, jasno opredeljeni (78%). Zgolj 10% se jih s tem ni strinjalo. Seznanjenost s cilji je med vodjem dobra, prav tako so pritrdili, da so cilji jasno opredeljeni. V podobnem stilu so vodje odgovarjali tudi na vprašanje o tem, kako se s cilji, ki so dogovorjeni na letnih ocenjevalno razvojnih pogovorih, poistovetijo. Večino vodij (69%) se je namreč strinjalo s trditvijo, da se s cilji, ki so dogovorjeni na letnih ocenjevalnih razgovorih, poistovetijo, zgolj 7% se z dogovorjenimi cilji ne poistovetijo.

S sklopom odgovorov na zgoraj predstavljena tri vprašanja smo dobili pogled vodij na cilje, seznanjenost, ponotranjenost z njimi ter poznavanje postavljenih ciljev. Predstavljeni rezultati na zgoraj prikazana tri vprašanja se smiselno povezujejo z že zgoraj prikazanimi odgovori vodij na ostala vprašanja o sistemu ciljnega vodenja. Na tej točki bi zaključili, da je sistem ciljnega vodenja pri vodjih v podjetju x na zelo visokem mestu pomembnosti in sistem jemljejo temu primerno zelo resno in odgovorno. Predvsem je to mogoče razbrati iz njihovega dobrega poznavanja sistema ter njihove ponotranjenosti postavljenih ciljev.

5.2.4 Analiza odgovorov na vprašanja o sistemu ciljnega vodenja in njegovem vplivu na zaposlene/podrejene

Vodje so vendarle le del letno ocenjevalnih letnih pogovorov, drugi del namreč predstavljajo njihovi podrejeni oz. ostali zaposleni. Spomnimo, da ima ladja s kapitanom (vodja) brez posadke (podrejenih) le malo možnosti, da uspešno pripluje na končni cilj. Prav zato smo pri vodjih, v anketnem vprašalniku, z določenimi vprašanji pozornost usmerili še na njihove podrejene. Zanimalo nas je, ali podrejeni v podjetju sistem ciljnega vodenja razumejo oz. poznajo njegov namen in ali svoje delo v podjetju opravljajo upoštevajoč sistem ciljnega vodenja. Odgovori na prvi del vprašanja so prikazani v grafu 5.3:

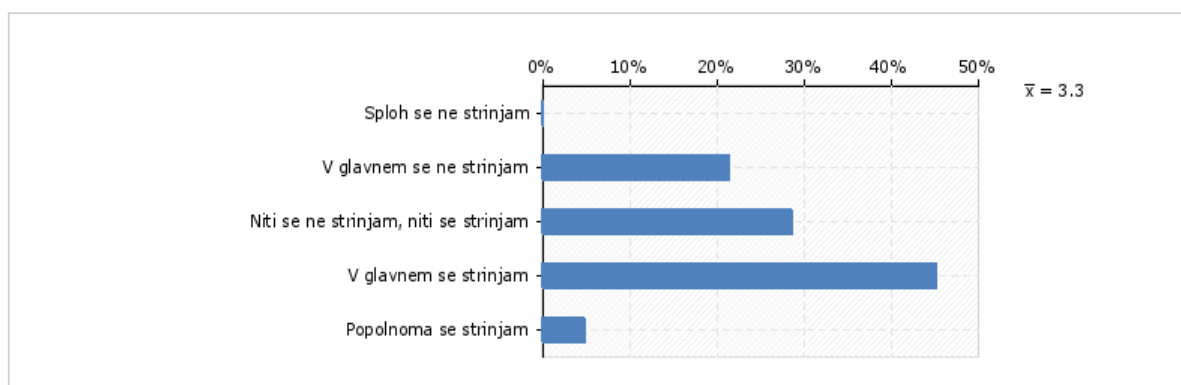
Graf 5.3: Poznavanje sistema ciljnega vodenja in njegovega namena s strani podrejenih sodelavcev (»Podrejeni/sodelavci v podjetju sistem ciljnega vodenja razumejo in poznajo njegov namen?«)



Vidimo, da tu odgovori niso več tako pozitivno naravnani, kot so to bili v prejšnjih grafih oz. tabelah. Iz grafa 5.3 razberemo, da so mnenja vodij o tem, kako njihovi podrejeni poznajo in razumejo sistem ciljnega vodenja, močno deljena. 47% vodij se je strinjalo, da njihovi podrejeni sistem razumejo in poznajo, medtem ko je na drugi strani kar 34% bilo takšnih, ki so zavzeli nasprotno stališče oz. so mnenja, da njihovi podrejeni ne razumejo in ne poznajo pomena sistema ciljnega vodenja. Velik delež vodij (19%) je izbralo tudi srednjo možnost, torej se s trditvijo niso niti strinjali niti ji niso nasprotovali. Glede na prikazane rezultate bi lahko rekli, da se določene pomanjkljivosti sistema pojavljajo zaradi slabega razumevanja in poznavanja sistema s strani zaposlenih.

Za boljšo predstavbo si pogledjmo še rezultate odgovorov na vprašanje, ki je nadgradnja prejšnjega. Vodje smo spraševali po strinjanju s trditvijo, ali podrejeni sodelavci njihovo delo opravljajo upoštevajoč sistem ciljnega vodenja oz. postavljenih ciljev iz letno ocenjevalno razvojnih pogovorov. Odgovori so prikazani v grafu 5.4:

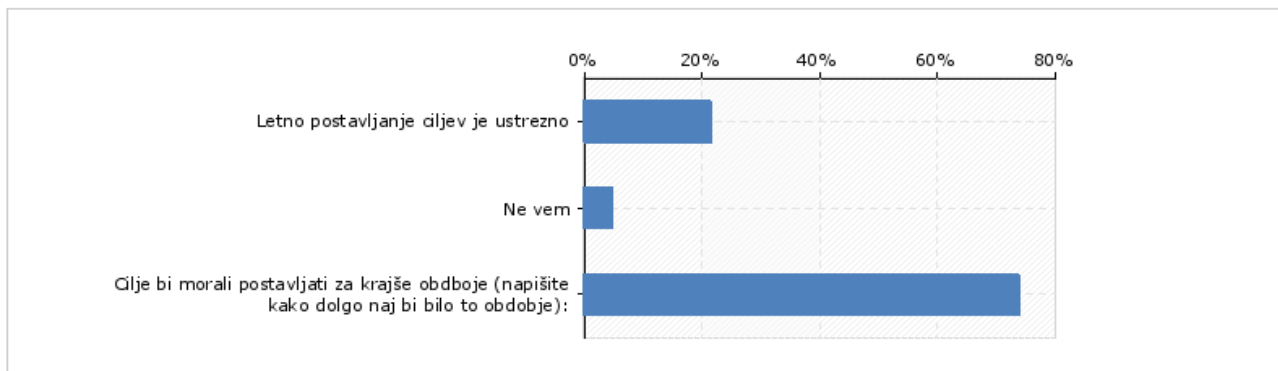
Graf 5.4: Opravljanje dela podrejenih sodelavcev upoštevajoč sistem ciljnega vodenja (»Podrejeni/sodelavci v podjetju svoje delo opravljajo upoštevajoč sistem ciljnega vodenja?«)



Odgovori na to vprašanje so zopet za občutek bolj pozitivno naravnani. Stopnja strinjanja s trditvijo je 50%, medtem ko je delež tistih, ki se s trditvijo niso strinjali, 21%. Pri tem vprašanju je zelo visok tudi delež anketirancev (29%), ki se s trditvijo niso niti strinjali niti je niso zavrnili. Kljub višjemu deležu strinjanja, v primerjavi z odgovori na prejšnje vprašanje, lahko zaključimo, da odgovori vodij ponujajo nadaljnje razmišljanje o podrejenih sodelavcih in njihovi povezanosti oz. vplivu na uspešnost sistema ciljnega vodenja. Pojavlja se namreč vzorec, iz katerega bi lahko sklepali, da nepoznavanje ciljnega vodenja in opravljanje dela neupoštevajoč sistema vodi v slabšo končno uspešnost sistema.

Predstavljeni odgovori na zadnji dve vprašanji so nas pripeljali do točke, kjer smo se prvič srečali z bolj negativno naravnanimi odgovori. Nestrinjanje si lahko razlagamo na način, da vodje želijo »prevaliti« neoptimalnost sistema ciljnega vodenja na svoje podrejene, na drugi strani pa so morda želeli prikazati, da je sistem slabo skomuniciran, pri čemer je glavni problem zagotovo zgolj enkrat letno izvajanje letno ocenjevalno razvojnih pogovorov. Več o tem povedo, spodaj v grafu 5.5, prikazani odgovori na vprašanje: »Ali bi morali cilje postavljati za krajše obdobje ali je letno postavljanje ciljev ustrezno?«.

Graf 5.5: Ustreznost postavljanja ciljev upoštevajoč časovno dimenzijo (»Ali bi morali cilje postavljati za krajše obdobje ali je letno postavljanje ciljev ustrezno?«)



Velika večina (74%) vodij je namreč mnenja, da bi se morale cilje v okviru sistema ciljnega vodenja postavljati za krajše obdobje. 21% anketirancem je enkrat letno postavljanje ciljev ustrezno. Vodje, ki so bili mnenja, da je potrebno cilje postavljati za krajše obdobje, so imeli možnost dopisati, kako dolgo naj bi to obdobje bilo. Med odgovori je prevladovalo predvsem mnenje, da je potrebno cilje postavljati na vsak kvartal (3 mesečno postavljanje ciljev) oz. na vsaj polletno obdobje. Analiza rezultatov na vprašanje o časovni ustreznosti postavljanja ciljev je pokazala v prvi vrsti veliko željo po spremembi sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, hkrati je zarisala novo pomanjkljivost sistema.

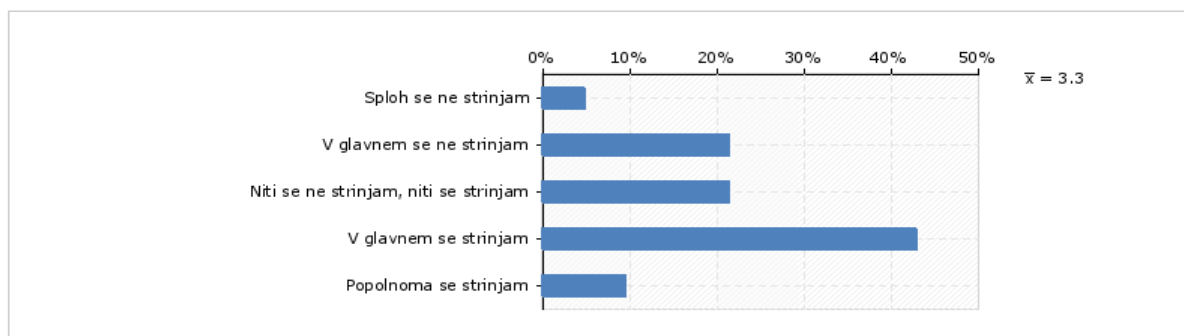
S pomočjo analize zgoraj predstavljenih odgovorov, izhajajočih iz anketnega vprašalnika, smo predstavili sistem ciljnega vodenja v podjetju x. Na podlagi analize zaključimo, da se največje pomanjkljivosti sistema kažejo v podrejenih zaposlenih oz. njihovem slabšem poznavanju, vrednotenju in togosti samega sistema, v smislu časovne naravnosti, ki določa postavljanje ciljev zgolj enkrat letno. Pri tem je za prvi del trenutnih zaključkov potrebno izpostaviti dejstvo, da so bili anketirani zgolj vodje, ki so podajali mnenja o svojih podrejenih zaposlenih, medtem ko le-ti niso bili vključeni v samo anketo.

5.2.5 Analiza odgovorov na vprašanja o (ne)povezanosti sistemov ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti

Povezavo med ciljnim vodenjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti smo najprej predstavili skozi teorijo, a do te točke se je v kar veliki meri povezava že zarisovala tudi tekom deskriptivne analize anketnega vprašalnika. O povezavi med sistemoma smo želeli pridobiti tudi mnenja vodij, zato smo v anketnem vprašalniku tri vprašanja namenili prav tej povezavi.

Spodnji graf 5.6 prikazuje odgovore vodij oz. stopnjo strinjanja z naslednjo trditvijo: »Sistem ciljnega vodenja v podjetju občutno/vidno vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti«.

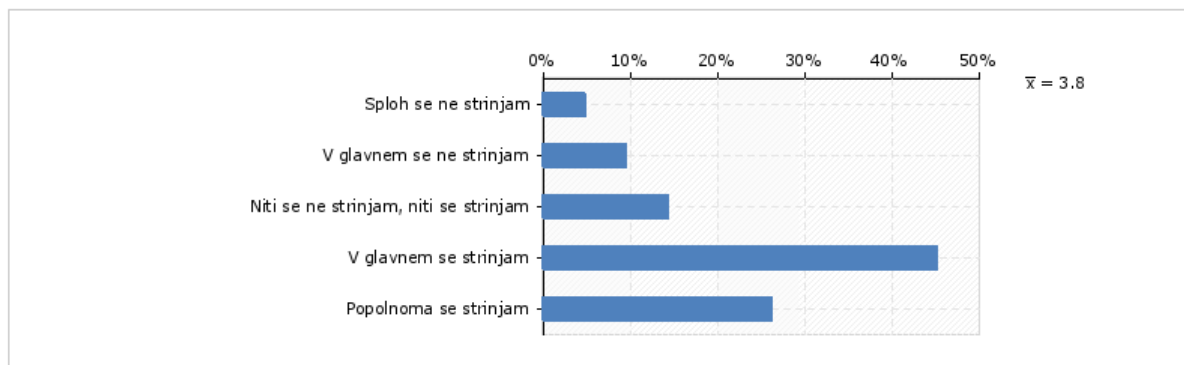
Graf 5.6: Vpliv sistema ciljnega vodenja na ocenjevanje delovne uspešnosti (»Sistem ciljnega vodenja v podjetju občutno/vidno vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti?«)



Iz grafa je razvidno, da so bila mnenja vodij relativno deljena. S trditvijo se je strinjalo za občutek večje število vodij oz. večina (53%). Trditvi je nasprotovalo oz. se s trditvijo ni strinjalo 26% vodij, ostali pa so bili neodločeni. Glede na prikazane rezultate iz grafa 5.6 zaključimo, da je povezava med sistemoma ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti prisotna. Nadalje lahko rečemo, da sistem ciljnega vodenja vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti.

Tekom analize grafa 5.6 so se hote oz. nehote začeli zarisovati pomisleki o povezanosti oz. nepovezanosti obeh sistemov. Z analizo odgovorov prikazanih v grafu 5.7 te pomisleke lahko opustimo in se posvetimo preučevanju obeh sistemov kot povezanih in medsebojno odvisnih sistemov. Odgovori na naslednjo trditev: »Ocenjevanje delovne uspešnosti si brez ciljnega vodenja ne predstavljam« so prikazani spodaj v grafu 5.7.

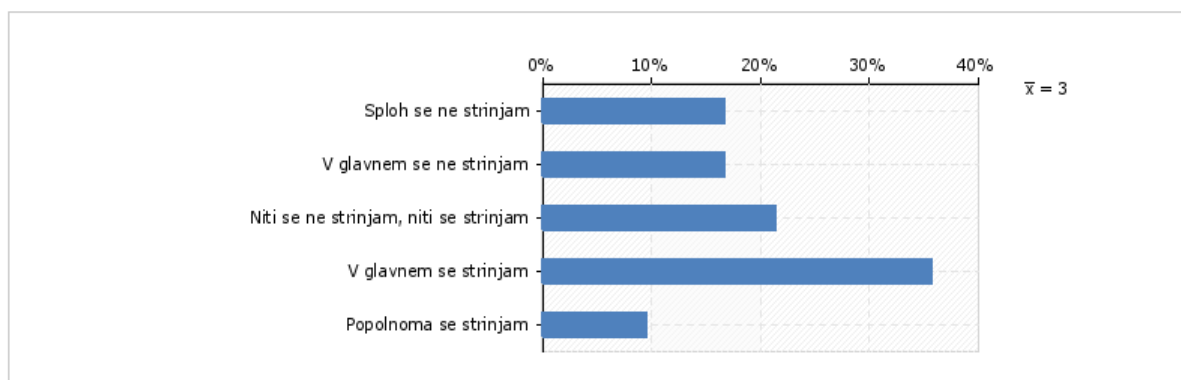
Graf 5.7: Zmožnost izvajanja ocenjevanja delovne uspešnosti brez sistema ciljnega vodenja (»Ocenjevanje delovne uspešnosti si brez ciljnega vodenja ne predstavljam?«)



Iz grafa 5.7 je jasno razvidno, da je večina vodij mnenja (71%), da si ocenjevanja delovne uspešnosti brez ciljnega vodenja ne predstavljajo. Zgolj 15% anketirancev je bilo mnenja, da bi ocenjevanje delovne uspešnosti lahko izvajali tudi brez podpore ciljnega vodenja. Odgovori na podano trditev oz. strinjanje s trditvijo pokažejo pomembnost povezanosti obeh sistemov in medsebojno odvisnost omenjenih sistemov. Na podlagi analize rezultatov odgovorov iz grafa 5.7 opustimo pri prejšnjem grafu izpostavljen pomislek, ki se je pojavil zaradi različne možnosti interpretacije zastavljenega vprašanja. Vodje so z večinskim mnenjem, da si ocenjevanja delovne uspešnosti brez ciljnega vodenja ne predstavljajo, poleg pomembnosti povezanosti sistemov, pokazali predvsem, da je za učinkovitost in uspešnost obeh sistemov pomembna sinergija oz. prilagojenost enega sistema drugemu ter obratno. Rezultate iz grafa 5.6 lahko potemtakem razlagamo kot nekakšen signal, ki vodstvu podjetja x kaže potrebo po nadgradnji sistemov, v smislu boljše medsebojne prilagojenosti obeh sistemov.

Podobne odgovore (ne)strinjanja, kot so bili prikazani v grafu 5.6, so vodje podali tudi na naslednjo podano trditev: »Ocenjevanje delovne uspešnosti v podjetju ob koncu leta da rezultate, na podlagi katerih lahko ločim bolj uspešne zaposlene (podrejene) od manj uspešnih zaposlenih (podrejenih)«. Graf 5.8 prikazuje omenjene odgovore:

Graf 5.8: Zmožnost ločevanja zaposlenih (podrejenih) med bolj in manj uspešnimi na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti (»Ocenjevanje delovne uspešnosti v podjetju ob koncu leta da rezultate, na podlagi katerih lahko ločim bolj uspešne zaposlene (podrejene) od manj uspešnih zaposlenih (podrejenih)?«)



Stopnja strinjanja s trditvijo je večinsko prevladujoča, 46% vodij se je namreč s trditvijo strinjalo. Pri odgovorih pa je bilo zaslediti predvsem večji del vodij, ki se s trditvijo niso strinjali. Takšnih vodij je bilo 34%. Glede na prikazane rezultate iz grafa 5.8 lahko nadaljujemo z razmišljanjem, ki smo ga začeli že pri analizi rezultatov odgovorov iz grafa 5.6 in nadaljevali pri analizi rezultatov odgovorov iz grafa 5.7, in sicer da je povezava med sistemoma ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti jasno vidna, vidno pa je tudi, da sistema nista popolnoma prilagojena eden drugemu ter je optimizacija obeh sistemov potrebna in nujna. Vodje so prav z odgovori na zadnjo obravnavano trditev pokazali to oz. vsaj del tega, zaradi česar si v podjetju oba sistema želijo izboljšati. Želja vodstva podjetja oz. kadrovske službe je namreč, da bi ocenjevanje delovne uspešnosti ob koncu leta podalo rezultate, ki bodo objektivni in na podlagi katerih bodo vodje ločili bolj uspešne zaposlene (podrejene) od manj uspešnih zaposlenih (podrejenih).

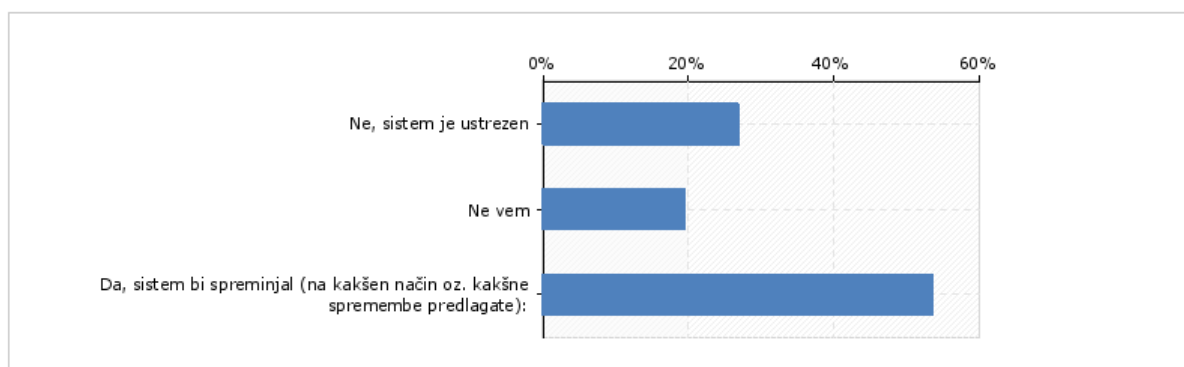
Pri tokratnem sklopu predstavljenih odgovorov, ki so se nanašali na področje (ne)povezanosti sistemov ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, smo se zopet srečali z bolj negativnimi odgovori. Po opravljeni analizi odgovorov na vsa tri vprašanja v tem sklopu lahko podamo zaključek, da se vodje zavedajo pomena delovanja in izvajanja obeh sistemov ter predvsem njune medsebojne odvisnosti in povezanosti, ter da je bila delna negativnost podanih odgovorov posledica želje vodij po izboljšavi le-teh. Na tej točki zaključimo, da so odgovori prikazani v grafu 5.8 realen pokazatelj stanja, katerega si v podjetju x želijo spremeniti. V podjetju x si želijo izboljšati učinkovitost sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, katerega cilj je doseči razvoj zaposlenih in ločevanje bolj uspešnih zaposlenih/podrejenih od manj uspešnih. Tako kot vodstvo se tudi vodje zavedajo, da se ključ

za učinkovit sistem ocenjevanja delovne uspešnosti skriva v učinkovitem sistemu ciljnega vodenja in obratno. Rešitve je zato potrebno iskati v obeh sistemih, hkrati morajo biti predlagane rešitve med seboj povezane ter prilagojene obema sistemoma.

5.2.6 Analiza odgovorov na vprašanja o razvoju in spremembah sistemov ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti

Namen magistrske naloge je, da prikažemo pomembnost sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, njuno medsebojno povezanost ter potrebo po neprestanem izboljševanju teh dveh sistemov. Glede na vse napisano in dosednji potek analize je pri tem sklopu analize odgovorov logično pričakovati, da so vodje izkazali željo po spremembi in izboljšavi obeh preučevanih sistemov. Odgovori na vprašanje: »Bi vi sistem ciljnega vodenja spreminjali«, so podani v spodnjem grafu 5.9:

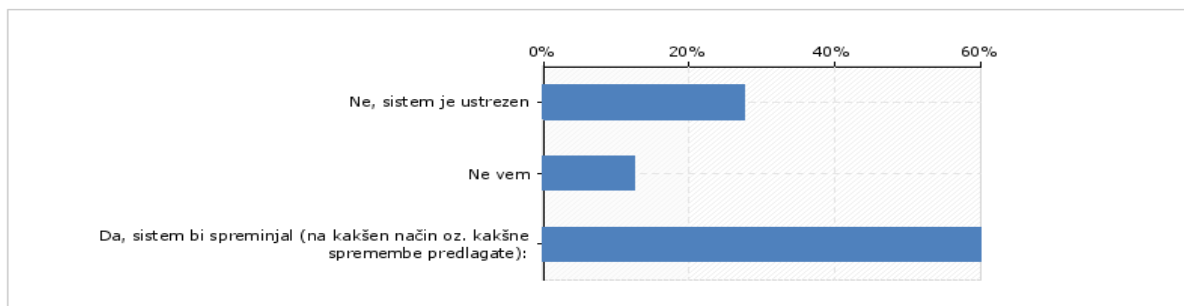
Graf 5.9: Naklonjenost spreminjanju sistema ciljnega vodenja (»Bi vi sistem ciljnega vodenja spreminjali?«)



Rezultati, vidni iz grafa 5.9, potrdijo naša pričakovanja o želji vodij po spremembi oz. nadgradnji. Čeprav je bilo pričakovati še za odtenek večjo naklonjenost spremembam, je vendarle jasno, da je več kot polovica (54%) anketirancev spremembam naklonjena. Proti spreminjanju je 27% anketirancev, medtem ko jih je 20% neodločenih. Anketirancem, ki so izkazali željo po spreminjanju sistema, smo omogočili tudi možnost, da izrazijo želje kako spremembe izpeljati. Večji del odgovorov se je osredotočal predvsem na krajše postavljanje ciljev, med mnenji pa je bilo zaslediti še želje po delovnih/evalvacijskih skupinah, večjemu številu izobraževanj oz. izboljševanju notranje učinkovitosti.

Podobne rezultate zgoraj prikazanim smo dobili tudi pri vprašanju: »Bi vi način ocenjevanja delovne uspešnosti spreminjali?«. Rezultati odgovorov so prikazani v grafu 5.10:

Graf 5.10: Naklonjenost spreminjanju sistema ocenjevanja delovne uspešnosti (»Bi vi način ocenjevanja delovne uspešnosti spreminjali?«)



Iz grafa 5.10 je vidno, da je spreminjanju sistema načina ocenjevanja delovne uspešnosti naklonjenih še za odtenek večje število anketirancev kot v grafu 5.9. 60% vodij je naklonjeno spreminjanju sistema delovne uspešnosti, proti spreminjanju jih je 28%. V primerjavi z grafom 5.9 je tu občutno manjši delež tistih, ki so neodločeni (13%). Tudi pri tem vprašanju smo vodjem, ki so bili spremembam naklonjeni, dopustili možnost, da podajo svoje predloge za spremembe. 6 vodij je podalo svoja mnenja:

- Sistem bi spreminjal tako, da bi zmanjšal njegovo splošnost in ga naredil bolj konkretnega, na krajše roke izvajanja, saj se le tako lahko cilje prilagaja trenutni situaciji.
- Sistem bi spreminjal tako, da bi vpeljal kvartalno spremljanje uspešnosti.
- Sistem bi spreminjala tako, da bi manjše cilje ovrednotila točkovno, kar bi v preračunu pomenilo % stimulacije.
- Tako kot sistem ciljnega vodenja, bi morali spremeniti tudi ta sistem.
- Sistem bi spremenil tako, da bi vpeljal realno sledenje realiziranim in nerealiziranim delovnim nalogam oz. projektom upoštevajoč strateške usmeritve podjetja.
- Sistem ciljnega vodenja je le 70% delovne uspešnosti, vse ostalo je motivacija.

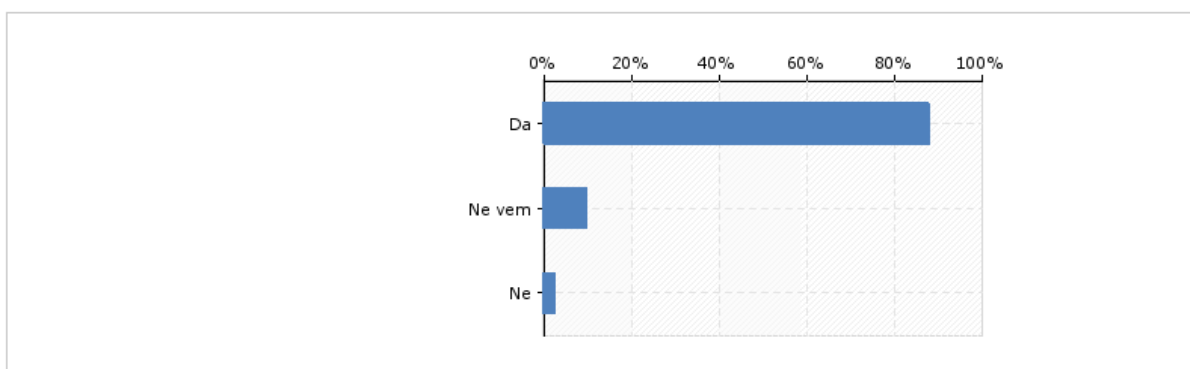
Mnenja so si bila, v primerjavi z mnenji predstavljenimi pri grafu 5.9, bolj različna, kar morda kaže na to, da je manevrskega prostora za spremembe za odtenek več pri sistemu oz. načinu ocenjevanja delovne uspešnosti kot pri sistemu ciljnega vodenja. Ne glede na to zaključimo, da so vodje spreminjanju sistema naklonjeni, da jih kar nekaj o morebitnih rešitvah oz. možnostih nadgradnje tudi razmišlja.

Analiza odgovorov na zadnji dve prikazani vprašanji je pokazala, da vodje podpirajo spreminjanje sistema in se zavedajo, vsaj določenih, pomanjkljivosti le-tega. Naklonjenost

vodij spremembam je za vodstvo podjetja zagotovo pozitiven signal, saj ima podporo v vodjih, ki vodijo praktično vse zaposlene podjetja x.

S strani vodij je pozitivno še, da so svoje znanje na področju sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti pripravljeni še dodatno izboljšati. Naklonjenost vodij izobraževanju s področja ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti je prikazana v grafu 5.11:

Graf 5.11: Naklonjenost izobraževanjem s področja ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti (»Svoje znanje na področju ciljnega vodenja sem pripravljen dodatno izboljšati?«)



Kot razberemo iz grafa 5.11, je 88% vodij svoje znanje s področja ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti pripravljeno izboljšati. Zgolj 2% nista pripravljena nadgraditi svojega znanja. Iz prikazanih rezultatov pa ne razberemo zgolj pripravljenost vodij za izboljševanje znanja, ampak lahko razberemo tudi zavedanje vodij, da sistema ciljnega vodenja ter ocenjevanja delovne uspešnosti vendarle popolnoma ne poznajo, se zavedajo tudi svojih pomanjkljivosti, a so jih z dodatnimi izobraževanji pripravljeni odpraviti.

5.3 Povzetek deskriptivne analize anketnega vprašalnika

Z deskriptivno analizo anketnega vprašalnika oz. z analizo odgovorov vodij, podanih skozi anketni vprašalnik, smo želeli prikazati celotno sliko urejenosti sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti ter njune prednosti oz. slabosti. Mnenje vodij oz. njihov pogled na sistem nam je sedaj znan, v nadaljevanju je predstavljen še kratek povzetek vseh ugotovitev zgoraj predstavljene deskriptivne analize.

Vprašalnik je bil sestavljen iz različnih sklopov vprašanj, ki so se smiselno povezovale in hkrati pokrivala posamezna preučevana področja. Glede na smiselno povezanost postavljenih

vprašanj smo tekom deskriptivne analize predstavili tudi podane odgovore vodij na ta vprašanja. Pred samo analizo sklopov vprašanj smo opravili analizo strukture vzorca anketirancev, kjer ni bilo zaslediti večjih, omembe vrednih, posebnosti.

Analiza odgovorov prvega sklopa se je z vidika podanih odgovorov za podjetje izkazala kot spodbujajoča. Vodje so namreč z vizijo, poslanstvom podjetja ter sistemom ciljnega vodenja dobro seznanjeni, izvajanje ciljnega vodenja se jim za podjetje zdi zelo pomembno, hkrati ima le-ta po njihovem mnenju tudi spodbujevalen vpliv na razvoj podrejenih.

Z drugim sklopom vprašanj smo se osredotočili zgolj na cilje. Drugi sklop se je smiselno navezoval na prvega, posledično so se tudi podani odgovori smiselno navezovali na odgovore iz prvega sklopa. Analiza je pokazala, da so vodje s cilji dobro seznanjeni, da so postavljeni cilji jasno opredeljeni in da se vodje s postavljenimi cilji poistovetijo. Prva dva preučevana sklopa sta prikazala zelo pozitivno sliko sistema ciljnega vodenja, saj večjih negativnih mnenj ni bilo zaznati.

V tretjem sklopu vprašanj smo pozornost usmerili še na vse preostale zaposlene oz. podrejene. Večkrat smo v magistrskem delu že omenili prisposodbo z ladjo, kapitanom ter posadko. Miselnost, da kapitan ladje brez usklajene posadke ne bi pripeljal iz razburkanega morja, nas je vodila, da smo se v anketnem vprašalniku dotaknili tudi zaposlenih/podrejenih. Čeprav moramo na tej točki omeniti dejstvo, da so v anketnem vprašalniku vendarle sodelovali zgolj vodje, so nam odgovori na zastavljena vprašanja v zvezi z njihovimi podrejenimi podali širši pogled na razumevanje sistema in ponudili kar nekaj vprašanj za nadaljnji razmislek. Analiza odgovorov na dve vprašanji tega sklopa je sicer prvokrat v deskriptivni analizi razkrila bolj negativno naravnane odgovore. Glede na podane odgovore vodij lahko rečemo, da so le-ti vsaj del krivde za neučinkovitost sistema ciljnega vodenja pripisali svojim podrejenim sodelavcem. Čeprav so s tem praktično »očrnili« sami sebe, saj so prav oni tisti, ki bi morali, preko procesa vodenja in letno ocenjevalno razvojnih pogovorov, sistem ciljnega vodenja svojim zaposlenim približati do mere, ko bi podrejeni poznali njegov namen in ga razumeli. Za občutek bolj negativno naravnane odgovore si lahko razlagamo tudi drugače. Podani odgovori vodij na vprašanje o časovni dimenziji postavljanja ciljev nam ponudijo omenjeno drugačno pot. Analiza teh odgovorov je namreč pokazala, da je enkrat letno postavljanje ciljev neustrezno, da vodje menijo in si želijo, da bi bilo postavljanje ter ocenjevanje ciljev izvedeno na vsaj polletno obdobje.

Z analizo odgovorov na vprašanja tretjega vsebinskega sklopa so se pojavila prva vprašanja, ki jih, vsaj do določene mere, razlagamo kot pomanjkljivosti sistema. Slabša seznanjenost podrejenih s sistemom ciljnega vodenja, neupoštevanje ciljnega vodenja tekom opravljanja vsakodnevnega dela, togost izvajanja sistema v smislu zgolj enoletnega preverjanja in slabo vodenje podrejenih s strani vodij so vidnejša vprašanja oz. pomanjkljivosti, ki so se pokazale tekom analize predstavljenega vsebinskega sklopa.

V četrtem vsebinskem sklopu smo posebno pozornost namenili še povezanosti sistemov ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Za uspešno in učinkovito delovanje celotnega sistema je namreč ključna povezanost obeh sistemov kot celote. Analiza odgovorov je pokazala, da si vodje ocenjevanja delovne uspešnosti brez ciljnega vodenja ne predstavljajo. Vodje so s tem pokazali, da je medsebojna povezanost in odvisnost sistemov ključna. Podani preostali odgovori so nadalje sicer pokazali, da sistem ciljnega vodenja delno vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti oz. da nekateri vodje ob koncu leta ne pridejo do rezultatov, na podlagi katerih bi lahko ločili bolj uspešne zaposlene od manj uspešnih. Na podlagi malčerk bolj negativnih odgovorov lahko sklepamo, da sistema nista povsem prilagojena eden drugemu ter skupaj ne tvorita optimalnega sistema, ki bi ob koncu leta vodjem omogočil ustvariti ločnico, na podlagi katere bi ločili med bolj in manj uspešnimi zaposlenimi. S pomočjo analize četrtega vsebinskega sklopa vprašanj izpostavimo novi pomanjkljivosti sistema, ki se kažeta na eni strani v nepopolni prilagojenosti enega sistema drugemu in na drugi strani v razumevanju sistemov kot ločenih ter nepovezanih.

Z zadnjim preučevanim sklopom postavljenih vprašanj oz. podanih odgovorov, smo posredno preverjali še zadovoljstvo s sistemom ter željo po spremembi oz. optimizaciji posameznih sistemov. S tem sklopom vprašanj smo želeli prikazati, da je neprestano izboljševanje in nadgrajevanje sistema ključno za optimizacijo sistema, saj le-ta vodi v razvoj zaposlenih ter večjo uspešnost podjetja. Dejstva, da je optimizacija sistema ciljnega vodenja del strateške usmeritve podjetja x za obdobje 2014–2018, da je kadrovska služba spremembam vidno naklonjena, da so tudi vodje izkazali željo po spremembah in nadgradnji sistemov, jasno kažejo, da je optimizacija sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti nujna ter potrebna. Verjamemo, da bo pri tej optimizaciji sistema pomembno vlogo igrala tudi naša magistrska naloga.

Z deskriptivno analizo smo dosegli cilj, ki smo si ga zadali. Analiza nam je razširila razumevanje delovanja sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, predvsem

pa je izpostavila ključne prednosti oz. slabosti/pomanjkljivosti trenutno vzpostavljenega sistema. Prav na teh prednostih oz. pomanjkljivostih bomo gradili v nadaljevanju, ko bomo oblikovali poročilo in priporočilo za optimizacijo preučevanega sistema v podjetju x.

5.4 Analiza evalvacijskega intervjuja

Vodje so preko anketnega vprašalnika prikazali sistem ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, kot ga vidijo sami. Vodje so ključ za uspeh tega sistema, sistem pa vendarle ne bi deloval brez preostalih dveh akterjev: kadrovske službe, ki sistem oblikuje ter vseh zaposlenih, za katere je sistem oblikovan. Z anketnim vprašalnikom smo se osredotočili zgolj na vodje, za boljšo predstavbo o celotnem sistemu smo zato v raziskavo vključili še enega akterja izmed treh – kadrovske službe. Z vodjo kadrovske službe smo opravili evalvacijski intervju, katerega povzetek predstavljamo v nadaljevanju.

Evalvacijski intervju je bil sestavljen iz 13 vprašanj, nekatera izmed teh so imela tudi podvprašanja. Pri izvedbi intervjuja oz. oblikovanju vprašanj smo se osredotočili predvsem na posamezne ugotovitve, ki so tekom deskriptivne analize rezultatov ankete najbolj izstopale. Namen izvedbe intervjuja je bil, da se prikaže še drugo plat oz. pogled drugega izmed omenjenih treh akterjev, ki so za preučevan sistem ključni. Odgovori na zastavljena vprašanja so bili podani s strani vodje kadrovske službe; službe, ki je oblikovala sistem ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, skrbi tudi za njegovo nemoteno izvajanje ter njuno nadgrajevanje in izboljševanje.

Kot smo že omenili, so se praktično vsa vprašanja intervjuja, z izjemo prvih dveh, neposredno vezala na podane odgovore vodij, ki so jih le-ti podali skozi anketni vprašalnik. Prvi dve vprašanji smo namenoma zastavili bolj splošno, saj smo pri kadrovske službi želeli preveriti njihovo mnenje o stopnji udeležbe pri anketi in o možnostih namernega izogibanja ocenjevanju delovne uspešnosti.

V zadnjih letih je stopnja udeležbe pri izpolnjevanju anketnih vprašalnikov v podjetju x slaba. Iz tega naslova se nam je porajalo kar nekaj dvomov, preden smo se dokončno odločili za anketni vprašalnik kot glavno obliko raziskave preučevanega sistema. Odločitev se je ob koncu izkazala za dobro. Udeležba resda ni bila maksimalna, bila pa je zelo dobra, kar nam je potrdil tudi vodja kadrovske službe. Stopnjo udeležbe označimo za zadovoljivo, tako s statističnega vidika kot tudi z vidika zadovoljstva kadrovske službe.

Še pred analizo odgovorov podanih skozi anketni vprašalnik nas je pri preučevanju rezultatov delovne uspešnosti zaposlenih za leti 2012 in 2013 »zmotilo«, da je bilo v letu 2013 nekaj zaposlenih, ki niso bili ocenjeni. To je nakazovalo možnost, da bi se določeni zaposleni oz. vodje lahko namerno izognili ocenjevanju. Odgovor na vprašanje, ki smo ga v zvezi s tem naslovili na kadrovske službe, je pojasnil razloge neocenjenosti določenih zaposlenih. Ocenjevanju se v podjetju x ne moreš izogniti, neocenjeni ostanejo le tisti, ki so dlje časa odsotni (daljše bolniške odsotnosti, starševski dopusti ...). Tudi z omenjenimi pa se takoj ob njihovi vrnitvi (v roku enega meseca) opravi letni razgovor.

Prvi dve vprašanji sta bili tako bolj splošni in se nista neposredno nanašali na rezultate anketnega vprašalnika. Zastavili smo jih, da smo preverili zadovoljstvo s stopnjo udeležbe ter da smo razrešili dvom, ki se je pojavil pri preučevanju rezultatov ocenjevanj delovne uspešnosti za pretekla leta. Nadaljnja analiza intervjuja se nanaša zgolj na podane odgovore vodij skozi anketni vprašalnik. Večji del intervjuja je bil sestavljen na način, da je sledil vsebinskim sklopom, ki smo jih oblikovali tekom ankete oz. deskriptivne analize rezultatov le-te. Tudi zato bo vsa nadaljnja analiza intervjuja predstavljena na podoben način.

Kot smo že spoznali, prvi sklop oz. odgovori na vprašanja prvega sklopa anketnega vprašalnika niso razkrili večjih pomanjkljivosti sistema, prav nasprotno. Izkazalo se je, da so vodje z vizijo, poslanstvom podjetja, s sistemom ciljnega vodenja dobro seznanjeni ter se jim zdi izvajanje ciljnega vodenja za podjetje pomembno. V kadrovske službi jih pozitivni odgovori niso presenetili, saj, kot nam je bilo rečeno, to od vodij pričakujejo. Nekatere vodje so sicer pri vprašanju o vplivu ciljnega vodenja na zaposlene izbrali možnost »drugo« ter tako podali svoje mnenje o vplivu ciljnega vodenja. Vsebina mnenj je večinoma izžarevala predvsem željo po določenih spremembah in preoblikovanju sistema, da bi le-ta zares deloval spodbujevalno. Podane misli so po mnenju vodje kadrovske službe potrdile njihove ugotovitve, da morajo v kadrovske službi stalno delati na osveščanju/seznanjanju vodij o pomembnosti sistema ciljnega vodenja in spodbujati zavedanje, da so prav vodje tisti, ki usmerjajo in razvijajo zaposlene. Iz mnenja kadrovske službe lahko v tem primeru izluščimo, da marsikateri vodja ciljno vodenje še ne opredeljuje ter prenaša naprej na način, kot bi si ga v kadrovske službi želeli.

Podobno kot v prvem sklopu so bili tudi odgovori drugega preučevanega sklopa zelo pozitivno naravnani. Izkazalo se je, da je seznanjenost s cilji pri vodjih dobra, da so cilji jasno opredeljeni in da se vodje s cilji poistovetijo. Tretji sklop oz. vprašanja, ki so se navezovala na

podrejene in sistem ciljnega vodenja, so prinesla nekoliko bolj negativno obarvane odgovore. Glede na podane odgovore smo sklepali, da vodje želijo odgovornost za neučinkovitost sistema prenesti na svoje podrejene. Domnevo smo tekom intervjuja preverili pri vodji kadrovske službe, ki je bila mnenja, da je za kaj takšnega le malo verjetnosti, saj je večja verjetnost, da so bili odgovori podani na podlagi različnih izkušenj vodij z njihovimi zaposlenimi. Vodje se namreč srečujejo z različnimi tipi zaposlenih in velika verjetnost je, da LORP-i marsikateremu ne pomenijo kaj dosti oz. mu predstavljajo zgolj dodatno breme. Za učinkovitost sistema pa je seveda ključno, da bi LORP-i na praktično vse zaposlene imeli pozitiven vpliv, da bi jim namesto bremena predstavljali izziv. V kadrovski službi se sicer zavedajo, da sistem ni popolnoma učinkovit, vendar hkrati poudarjajo, da vsakdo nosi »del krivde«, saj so v vlogi zaposlenih tudi vodje. Na tej točki so poudarili, da se bo v prihodnje potrebno bolj osredotočiti na iskanje ter oblikovanje koristi ciljnega vodenja in nadalje le-to bolj intenzivno in uspešno promovirati med zaposlene.

S četrtem sklopom vprašanj smo preverjali povezanost sistema ciljnega vodenja in sistema ocenjevanja delovne uspešnosti. Vodje so jasno izrazili prepričanje, da si ocenjevanja delovne uspešnosti brez ciljnega vodenja ne predstavljajo. Z odgovori na drugi dve vprašanji v tem sklopu pa so pokazali, da sistem ciljnega vodenja le delno vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti, saj marsikateri izmed njih ob koncu leta ne pridobi rezultatov, na podlagi katerih bi lahko ločil bolj uspešne zaposlene od manj uspešnih. Po vzroku za takšno deljenost mnenj pri omenjenih dveh vprašanjih smo povprašali vodjo kadrovske službe. Bolj kot verjetnost, da so vodje želeli prikazati, da sistema nista povsem optimalno povezana in si želijo sprememb obeh, je po mnenju vodje kadrovske službe vzrok za deljenost mnenj verjetno to, da si vodje sistema še vedno razlagajo kot povsem ločena. Sistem je zelo kompleksen, saj vpeljava, spremembe ter nadgradnja zahtevajo določen čas. Po mnenju kadrovske službe je to proces, ki ga vsi vodje še niso povsem ozavestili. Čeprav so vodje tekom ankete pokazali, da so seznanjeni s sistemom ciljnega vodenja ter da razumejo njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti, lahko vidimo, da jim razumevanje delovanja obeh sistemov kot celote predstavlja še mnogo težav in preglavic, ki vidno vplivajo tudi na končno neučinkovitost celotnega sistema. Na tej točki je potrebno omeniti, da v kadrovski službi neprestano poudarjajo, da sta sistema povezana in da ocenjevanje delovne uspešnosti izvajajo izključno v povezavi s ciljnim vodenjem.

Spoznali smo, da imajo vodje z razumevanjem obeh sistemov kot celote določene probleme. To se je sicer že nakazovalo tekom deskriptivne analize, na tej točki se je ta domneva oz.

pomanjkljivost sistema še dodatno potrdila. Spomnimo, vodje so odločno izkazali tudi pripravljenost po dodatnem izobraževanju, kar je zelo pozitivno, hkrati pa je pokazatelj, da se zavedajo pomanjkanja znanja s področja ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Vodja kadrovske službe je vesela, da je pripravljenost po dodatnem izobraževanju tako močno prisotna, saj se po njenem mnenju kaže interes vodij po nadgradnji njihovega znanja, kar je za nadaljnji razvoj sistema najbolj pomembno. V kadrovski službi so, po mnenju vodje, dobili pomemben signal oz. informacijo, da v prihodnje še več izobraževanj usmerijo v področje ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti.

Vodje so kadrovski službi poslali še en pomemben signal oz. informacijo. Rezultati ankete so namreč pokazali, da si vodje želijo sprememb sistemov ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti. V kadrovski službi se sicer tega zelo dobro zavedajo ter so v zadnjem obdobju na področju sprememb sistemov že zelo aktivni. Za potrebe procesa spreminjanja celotnega sistema je v sodelovanju s kadrovsko službo oblikovana tudi naša magistrska naloga. Spremembe, ki so jih vodje napisali, da si jih želijo vpeljati, smo kadrovski službi predstavili, vendar konkretne povratne informacije o uresničljivosti le-teh nismo dobili, saj bi bilo po mnenju kadrovske službe o konkretnih odločitvah preuranjeno delati zaključke. Želja po spremembi, ki je sicer pri vodjih najbolj prevladovala, je bila želja po krajšem obdobju postavljanja in ocenjevanja ciljev. V kadrovski službi so se do te želje vendarle opredelili in priznali, da se z dilemo časovne dimenzije postavljanja ter ocenjevanja ciljev srečujejo tudi sami. Kot so povedali, se jim poraja predvsem vprašanje, ali je sploh mogoče v vseh oddelkih in za vse zaposlene postaviti npr. kvartalne cilje in ali to ne bi pomenilo preveliko breme za same vodje. Svoje razmišljanje pri oblikovanju sprememb zato bolj osredotočajo na dejstvo, da je potrebno cilje sproti spremljati, jih revidirati in zaposlenim sproti podajati povratno informacijo o uresničevanju teh ciljev.

Analiza anketnega vprašalnika je odkrila kar nekaj pomanjkljivosti preučevanih sistemov. Nadalje smo s pomočjo intervjuja celotno sliko preučevanega področja še razširili in določene pomanjkljivosti še bolj potrdili, hkrati jim dodali še nekaj novih. Za konec intervjuja smo zato izpostavili večje pomanjkljivosti, ki smo jih z analizo oblikovali, ter vodjo kadrovske službe povprašali po njenem pogledu na naše ugotovitve. Najprej je izpostavila, da se ji zdi, da so bili vodje pri izpolnjevanju ankete zelo odkriti in realni. Po njenem mnenju so izpostavljene pomanjkljivosti vodij, ki jih v veliki meri opažajo tudi v kadrovski službi. Pri vseh teh se ji največji izziv zdi vzpostavitev sistema, ki bo dal medletne ocene oz. primerljive ocene delovne uspešnosti med različnimi ocenjevalci.

Za konec smo vodjo kadrovske službe vprašali še po splošnem zadovoljstvu z anketnim vprašalnikom, odgovori nanj in izvedeno deskriptivno analizo. Vodja je bila s celotno izvedbo zadovoljna, saj je dobila dodatno potrditev, da je osnova preučevanega sistema dobro nastavljena. Potrdila je, da se v kadrovske službi zavedajo, da je sedaj pred njimi izziv, ki zadeva posodobitev in optimizacijo sistema. Izziv, ki je še mnogo večji in pomembnejši od same vzpostavitve sistema ter njegovega trenutnega izvajanja. Slabe, nepotrebne spremembe bi namreč lahko vzpostavljen sistem popolnoma razvrednotile, optimizacija oz. prave spremembe, to kar je cilj doseči, pa bi zagotovo prinesle vrsto kratkoročnih in dolgoročnih pozitivnih učinkov za uspeh celotnega podjetja.

Z evalvacijskim intervjujem oz. predstavljeno analizo le-tega smo razumevanje preučevanega področja še razširili in nadgradili. Sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti smo predstavili z vidika dveh od treh akterjev, ki so v podjetju x za sistem ključni. Preden se ozremo v prihodnost ter predstavimo priporočila/smernice za optimizacijo sistema, bomo s pomočjo statistične analize preverili še predpostavljene hipoteze in tako dosedanje analize dopolnili še s statistično.

5.5 Statistična analiza rezultatov anketnega vprašalnika

S statistično analizo rezultatov anketnega vprašalnika bomo preverjali predpostavljene hipoteze. Potrditev oz. ovržba hipotez bo predstavljala dodano vrednost dosedanjim predstavljenim analizam in bo ta del zaključila v celoto. Hipoteze so bile predpostavljene z namenom, da se prikaže pomembnost sistema ciljnega vodenja, da se prikaže pomembnost povezave ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, da se ob koncu prikaže tudi potrebo po nadgradnji obeh sistemov. Statistična analiza, sloneča na predpostavljenih hipotezah, bo skupaj z že predstavljenima analizama ključna za končno razvijanje idej, priporočil oz. smernic za izboljšavo preučevanega sistema.

Hipoteza₁: Vodje, ki ciljnemu vodenju pripisujejo večji pomen, sistem prikazujejo oz. definirajo kot spodbujevalen.

Pri omenjeni hipotezi domnevamo, da je za sistem ciljnega vodenja ključno, da vodje ciljno vodenje smatrajo kot zelo pomembno, saj se to slika v njihovo definiranje sistema kot spodbujevalnega. Da vodja vidi sistem ciljnega vodenja kot zelo pomembnega, je znatnega pomena pri njegovi uporabi samega sistema. Tekom postavljanja ciljev skupaj s podrejenimi

je namreč še kako pomembno, da je sistem prikazan kot spodbujevalen dejavnik in ne dejavnik prisile, saj le-tako zaposleni vanj verjamejo ter se po njem tudi ravnaajo.

Hipotezo smo testirali dvostopenjsko:

1. Ker se hipoteze vedno samo zavrača, sprejema pa se vedno le sklep iz alternativne hipoteze, smo v prvem koraku testiranje hipoteze 1-a izvedli na naslednji način:

- H_0 : »Izvajanje sistema ciljnega vodenja v podjetju se mi za podjetje ne zdi pomembno.« $\text{povprečje}(Q4) < 0$
- H_A : »Izvajanje sistema ciljnega vodenja v podjetju se mi za podjetje zdi pomembno.« $\text{povprečje}(Q4) > 0$

Pomagali smo si z odgovori na vprašanje Q4 ter pri tem v programskem paketu SPSS implementirali t-test vzorčnega povprečja (T-test na enem vzorcu, Pretvorba iz dvostranskega v enostranskega).

Odgovore na vprašanje Q4 smo pred tem najprej ovrednotili s števili, saj smo le na tak način lahko statistično testirali hipotezo:

- Nepomembno = -2
- Manj pomembno = -1
- Niti nepomembno, niti pomembno = 0
- Pomembno = 1
- Zelo pomembno = 2

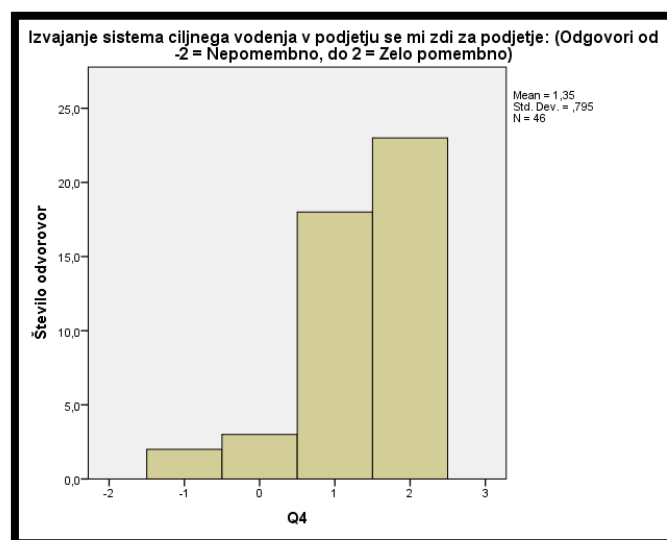
Poglejmo si, s kakšnimi odgovori smo imeli opravka. Kvantificiran povprečen odgovor je bil nekje med 1,35, pri čemer je standardna deviacija znašala 0,795. Omenimo, da je bil vzorec odgovorov velik 46, kar je sprejemljiva velikost za statistično testiranje.

Tabela 5.3: Statistična preverba hipoteze 1 (prvi del) – Statistike testnega vzorca

Statistike testnega vzorca				
	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Povprečna standardna napaka
Q4	46	1,35	,795	,117

Spodnja slika 5.1 prikazuje grafično porazdelitev odgovorov glede na vrednosti, s katerimi smo le-te ovrednotili.

Slika 5.1: Ocena pomembnosti izvajanja sistema ciljnega vodenja za podjetje x



Spodnja slika 5.2 prikazuje porazdelitev odgovorov glede na kvantile. Vodoravna črna debela črta prikazuje srednjo vrednost, kljukice pa interval, v katerem se nahaja 95% podatkov. Meritvi 13 in 4 predstavljata vrednosti, za katere SPSS smatra, da gre za napako v podatkih, saj zelo odstopata od preostalih.

Slika 5.2: Ocena pomembnosti izvajanja sistema ciljnega vodenja za podjetje x – kljukasti graf

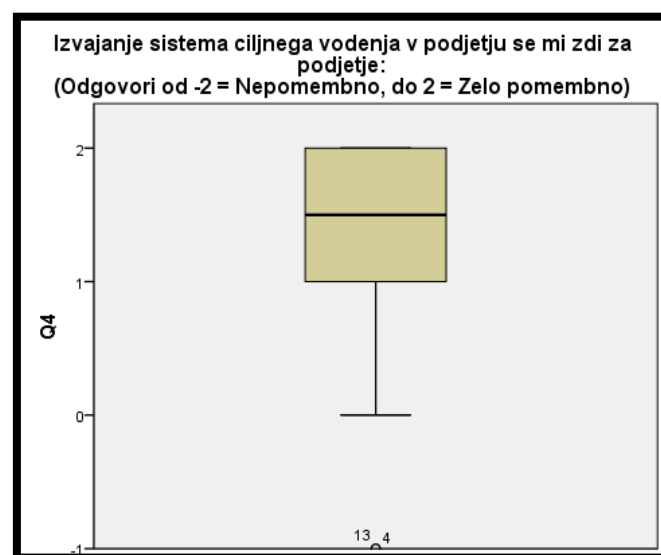


Tabela 5.4: Statistična preverba hipoteze (prvi del) 1 – Test pri vrednosti = 0

	Test pri vrednosti = 0					
	t	Stopnja prostosti	Signifikantnost (2-stranski t-test)	Povprečna vrednost razlik	95% interval zaupanja sprememb	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Q4	11,500	45	,000	1,348	1,11	1,58

T-test povprečja na enem vzorcu smo v programskem paketu pognali kot dvostranski test, pri čemer sta hipotezi naslednji:

$H_0: \text{povprečje}(Q4) = 0$ in $H_A: \text{povprečje}(Q4) \neq 0$ oz. $|\text{povprečje}(Q4)| > 0$,
pri čemer p-vrednost znaša 0,000.

Ker smo želeli priti do hipotez:

$H_0: \text{povprečje}(Q4) < 0$ in $H_A: \text{povprečje}(Q4) > 0$,

si pogledimo, kakšne p-vrednosti so nam dale naslednje 3 alternativne hipoteze:

$H_A: \text{povprečje}(Q4) < 0$	$H_A: \text{povprečje}(Q4) > 0$	$H_A: \text{povprečje}(Q4) > 0$
p-vrednost = 1,000	p-vrednost = 0,000	p-vrednost = 0,000
t-vrednost = 11,5000	t-vrednost = 11,500	t-vrednost = 11,500

Pretvorbo iz dvostranskega v enostranski test najlažje (in tudi pravilno) izvedemo tako, da p-vrednost, ki jo dobimo pri dvostranskem, preprosto razpolovimo in jo uporabimo za izračun enostranskih p-vrednosti, kot smo to naredili na zgornji način. T-vrednosti se pri tem ohranjajo. Opazimo, da je za zavračanje hipoteze pri stopnji značilnosti 0,05, $H_0: \text{povprečje}(Q4) < 0$, pomembno le, ali je $p/2 = 0,000 < 0,05$, kar pa se izkaže, da drži, zato lahko s 95% stopnjo zavrnejo ničelno hipotezo, ter sprejememo sklep iz alternativne ($H_A: \text{povprečje}(Q4) > 0$), ki pravi, da se zaposlenim, ki so odgovarjali na vprašanje Q4, zdi, da je za podjetje pomembno, da se izvaja sistem ciljnega vodenja.

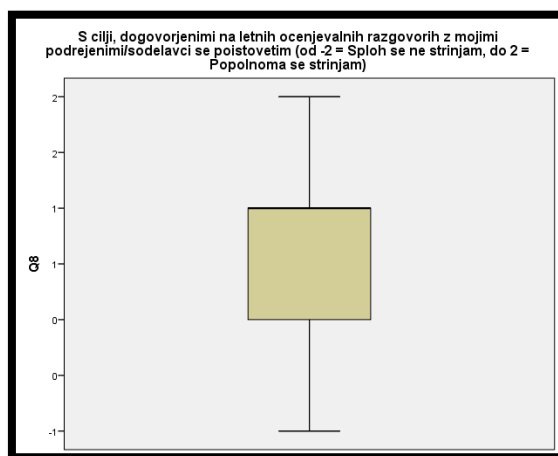
2. Nadalje smo se osredotočili le na anketirance, ki so na vprašanje Q4 odgovorili pritrdilno (1 ali 2). Teh je bilo 42. Pri njih smo raziskali, ali menijo, da ima sistem ciljnega vodenja dober vpliv ter da je za podjetje ključnega pomena pri ocenjevanju delovne uspešnosti. Glede na odgovore vprašanj Q8, Q10, Q11, Q12 in Q13 smo preverjali (hipoteze enakih oblik kot pri prejšnjem sestavku (t-test povprečne vrednosti vzorca)), ali so na omenjena vprašanja anketiranci odgovarjali pritrdilno. Statistike vzorcev so naslednje:

Tabela 5.5: Statistična preverba hipoteze 1 (drugi del) – Statistike testnega vzorca

Statistike testnega vzorca				
	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Povprečna standardna napaka
Q8	42	,83	,853	,132
Q10	42	,14	,977	,151
Q11	42	,33	,874	,135
Q12	42	,31	1,070	,165
Q13	42	,79	1,094	,169

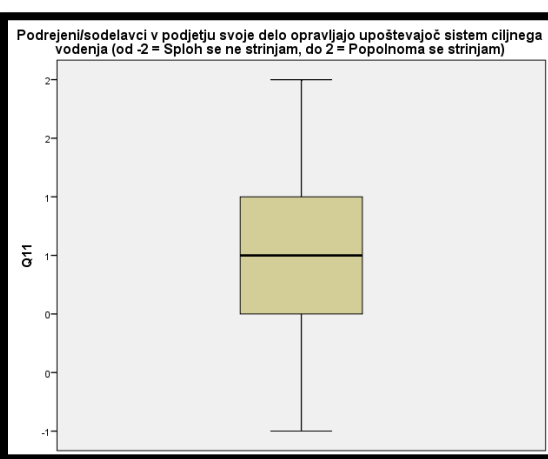
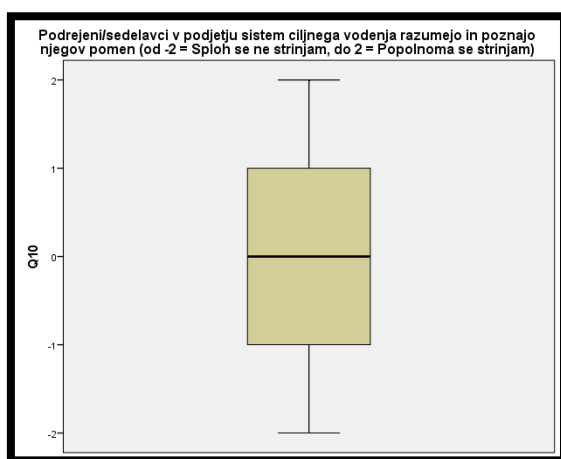
Kljukasti grafi, ki jih razlagamo na enak način kot v predhodnem sestavku, so prikazani na naslednjih slikah.

Slika 5.3: Poistovetenje s cilji – kljukasti graf



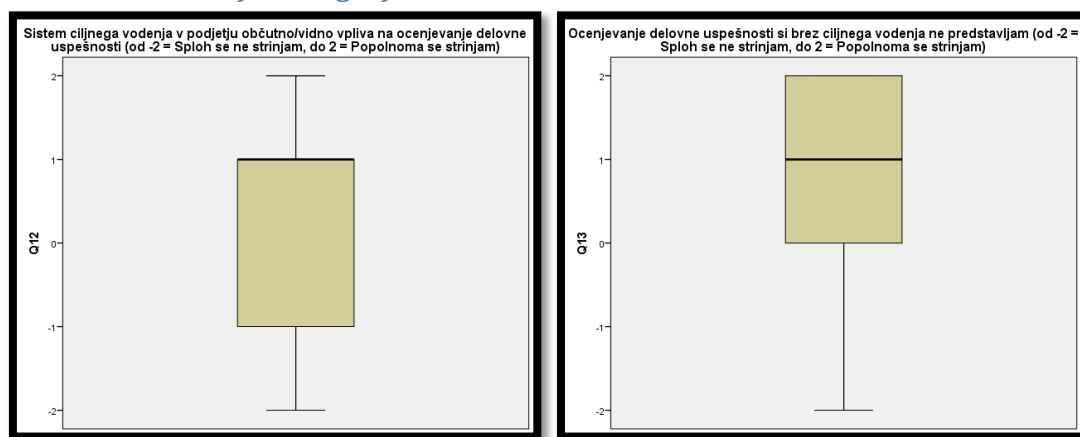
Slika 5.4: Razumevanje in poznavanje sistema ciljnega vodenja – kljukasti graf

Slika 5.5: Opravljanje dela upoštevajoč sistem ciljnega vodenja – kljukasti graf



Slika 5.6: Vpliv sistema ciljnega vodenja na ocenjevanje delovne uspešnosti – kljukasti graf

Slika 5.7: Zmožnost ocenjevanje delovne uspešnosti brez sistema ciljnega vodenja – kljukasti graf



Po izvedbi dvostranskih testiranj odstopanja povprečne vrednosti vzorca od vrednosti 0 smo dobili naslednje rezultate:

Tabela 5.6: Statistična preverba hipoteze 1 (drugi del) – t-test na enem vzorcu

t-test na enem vzorcu						
	Test pri vrednosti = 0					
	t	Stopnja prostosti	Signifikantnost (2-stranski t-test)	Povprečna vrednost razlik	95% interval zaupanja sprememb	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Q8	6,331	41	,000	,833	,57	1,10
Q10	,948	41	,349	,143	-,16	,45
Q11	2,471	41	,018	,333	,06	,61
Q12	1,874	41	,068	,310	-,02	,64
Q13	4,654	41	,000	,786	,44	1,13

Ker pa je zgornje testiranje predstavljalo primerjavo odstopanja povprečne vrednosti vzorca:

$$H_0: \text{povprečje}(Q_i) = 0$$

$$H_A: \text{povprečje}(Q_i) \neq 0 \text{ oz. } |\text{povprečje}(Q_i)| > 0,$$

kjer je Q_i predstavljal vzorec odgovorov na vprašanje Q_i , smo mogli hipotezo preoblikovati v enostransko, in posledično prilagoditi rezultate testov (p-vrednosti) (kot smo to naredili že v predhodnem sklopu testiranj):

$$H_0: \text{povprečje}(Q_i) < 0$$

$$H_A: \text{povprečje}(Q_i) > 0.$$

Tabela 5.7: Statistična preverba hipoteze 1 – Končni test(drugi del)

Vzorec	t-vrednost	Stopinje prostosti	p-vrednost	Povprečna vrednost vzorca
Q8	6,331	41	,000/2= ,000	,833
Q10	,948	41	,349/2= 0,175	,143
Q11	2,471	41	,018/2= 0,009	,333
Q12	1,874	41	,068/2= 0,034	,310
Q13	4,654	41	,000/2= 0,000	,786

Po prilagoditvi p-vrednosti (na enostranski test pri stopnji značilnosti 5%) in s tem prepolovitvi p-vrednosti smo ugotovili naslednje. Ničelne hipoteze za vprašanja Q8, Q11, Q12 in Q13 zavrnilo in sprejmemo sklep iz alternativne hipoteze (**povprečje(Qi)>0**), ki pravi, da so statistično značilno s 95% stopnjo zaupanja odgovorili pritrdilno. Pri odgovoru Q10 tega ne moremo reči, saj je p-vrednost = 0,175 večja od 0,05. Glede na vzorec odgovorov na vprašanje Q10 torej ne moremo reči, da so statistično gledano na omenjeno vprašanje odgovarjali bodisi bolj pozitivno bodisi bolj negativno.

Kljub temu da odgovore na vprašanje Q10 ne moremo označiti za bolj pozitivna oz. negativna, 4 od petih hipotez potrjujejo pozitivno naravnost mnenja tistih, ki sistem ciljnega vodenja smatrajo pozitivno, da ima dober vpliv, da je za podjetje pomemben, spodbujevalen ter ključen pri ocenjevanju delovne uspešnosti. Na podlagi opravljene analize prvo hipotezo potrdimo.

Hipoteza₂: Vodje, ki so s sistemom ciljnega vodenja dobro seznanjeni, menijo, da ocenjevanje delovne uspešnosti v podjetju ob koncu leta da rezultate, na podlagi katerih lahko ločijo bolj uspešne od manj uspešnih zaposlenih.

Druga predpostavljena hipoteza je oblikovana kot nadgradnja prve, pri čemer domnevamo, da vodje, ki so s sistemom ciljnega vodenja dobro seznanjeni, menijo, da sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju ob koncu leta da rezultate, na podlagi katerih lahko ločijo bolj uspešne od manj uspešnih zaposlenih. Z omenjeno hipotezo želimo prikazati pomembnost poznavanja samega sistema, saj se le-ta nadalje slika v ocenjevanje delovne uspešnosti tekom izvajanja letnega razgovora ob koncu leta. Posredno bomo preko omenjene hipoteze prikazali pomembnost po karseda optimalni povezanosti obeh sistemov. Na prvi del trditve predpostavljene hipoteze bomo odgovorili s pomočjo vprašanja Q3, na drugi del pa nam bodo pomagali odgovoriti odgovori vprašanj Q12, Q13 in Q14.

Pri statistični analizi druge hipoteze smo uporabili test za ocenjevanje korelacij (Pearson-ov korelacijski koeficient) med parom spremenljivk za analizo povezave odgovorov na vprašanja Q12, Q13 in Q14 ter na vprašanje Q3, s čimer smo preverili povezanost pozitivnih oz. negativnih odgovorov na vprašanja Q12, Q13 in Q14 na odgovore na vprašanje Q3 (vsa vprašanja imajo odgovore ovrednotene od -2 do 2). Tokrat smo primerjali 42 odgovorov oz. vrednosti teh odgovorov na vsak par vprašanj, na podlagi katerih smo poiskali statistično značilne (0,05) povezave.

Za boljšo predstavo, s kakšnimi vrednostmi v vzorcih vrednosti odgovorov smo imeli opravka, so v spodnji tabeli predstavljene opisne statistike le-teh.

Tabela 5.8: Statistična preverba hipoteze 2 – Opisne statistike

Opisne statistike			
	Povprečna vrednost	Standardni odklon	N
Q3	,70	,891	46
Q12	,31	1,070	42
Q13	,79	1,094	42
Q14	,05	1,268	42

V tabeli 5.9 so prikazane vse korelacije med odgovori na vprašanja Q3, Q12, Q13 in Q14, pridobljene s pomočjo SPSS analize. Edina pomembna vrstica za našo analizo je prva, s pomočjo katere preverjamo povezavo med odgovori na vprašanje Q3 in odgovori na vsakega od vprašanj Q12, Q13 in Q14 posebej. Statistično značilna ($0,01 < 0,05$) korelacija je med vprašanjskima Q3 in Q13, torej, če so anketiranci odgovorili pritrdilno na vprašanje Q3, so v večji meri odgovarjali pritrdilno tudi na vprašanje Q13, in obratno. Korelacij med odgovarjanjem na vprašanji Q3 in Q12 ter med odgovarjanjem na vprašanji Q3 in Q14 ni statistično značilnih (0,796 in 0,840 presegata mejno vrednost 0,05).

Tabela 5.9: Statistična preverba hipoteze 2 – Korelacije

Korelacije					
		Q3	Q12	Q13	Q14
Q3	<u>Pearson-ova korelacija</u>	<u>1</u>	<u>-,041</u>	<u>,394</u>	<u>-,032</u>
	<u>Signifikantnost (2-stranski t-test)</u>	<u>=</u>	<u>,796</u>	<u>,010</u>	<u>,840</u>
	<u>Vsota kvadratov in križni produkt</u>	<u>35,739</u>	<u>-1,595</u>	<u>15,643</u>	<u>-1,476</u>
	<u>Kovarianca</u>	<u>,749</u>	<u>-,039</u>	<u>,382</u>	<u>-,036</u>
	<u>N</u>	<u>46</u>	<u>42</u>	<u>42</u>	<u>42</u>
Q12	<u>Pearson-ova korelacija</u>	-,041	1	,391	,600
	<u>Signifikantnost (2-stranski t-test)</u>	,796	-	,010	,000
	<u>Vsota kvadratov in križni produkt</u>	-1,595	46,976	18,786	33,381
	<u>Kovarianca</u>	-,039	1,146	,458	,814
	<u>N</u>	46	42	42	42
Q13	<u>Pearson-ova korelacija</u>	,394	,391	1	,113
	<u>Signifikantnost (2-stranski t-test)</u>	,010	,010	-	,476
	<u>Vsota kvadratov in križni produkt</u>	15,643	18,786	49,071	6,429
	<u>Kovarianca</u>	,382	,458	1,197	,157
	<u>N</u>	42	42	42	42
Q14	<u>Pearson-ova korelacija</u>	-,032	,600	,113	1
	<u>Signifikantnost (2-stranski t-test)</u>	,840	,000	,476	-
	<u>Vsota kvadratov in križni produkt</u>	-1,476	33,381	6,429	65,905
	<u>Kovarianca</u>	-,036	,814	,157	1,607
	<u>N</u>	42	42	42	42

Drugo hipotezo na podlagi statistične analize delno potrdimo (hipoteze na podlagi rezultatov zagotovo ne moremo zavrniti), vendar rezultati analize niso povsem takšni, kot smo jih pričakovali. Glede na to, da je druga hipoteza do določene mere nadgradnja prve in smo prvo hipotezo trdno pritrdili, hkrati pa delno pritrdimo tudi tej hipotezi, vendarle lahko zaključimo, da povezava med sistemom je prisotna in je seznanjenost s ciljnim vodenjem do določene mere zagotovo pomembna za končno ocenjevanje delovne uspešnosti. Povezava med sistemoma je, glede na prvo in drugo predpostavljeno ter testirano hipotezo, prisotna in vidna.

Hipoteza₃: Vodje bi sistem ciljnega vodenja, kot tudi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, spreminjali.

Pri hipotezah 1 in 2 smo želeli prikazati pomembnost sistema ciljnega vodenja, seznanjenost s ciljnim vodenjem in njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti. Sistem ciljnega vodenja so vodje označili kot pomemben, hkrati so s svojimi odgovori delno pritrdili tudi povezanosti med sistemom ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti. S hipotezo 3 smo zatoorej želeli preveriti še potrebo po nadgradnji sistema oz. ohranitvi trenutnega stanja. Domnevamo,

da si vodje želijo sistem nadgraditi ter izboljšati, saj je bil le-ta nazadnje prenovljen v letu 2011, kar pomeni, da ni več popolnoma zadovoljiv. Preverjali smo željo po spremembi obeh sistemov: sistema ciljnega vodenja (vprašanje Q17) in sistema ocenjevanja delovne uspešnosti (vprašanje Q18).

Tabela 5.10: Statistična preverba hipoteze 3 – Statistike testnega vzorca

Statistike testnega vzorca				
	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Povprečna standardna napaka
Q17	41	,27	,867	,135
Q18	40	,33	,888	,140

Tabela 5.11: Statistična preverba hipoteze 3 – t-test na enem vzorcu

t-test na enem vzorcu						
	Test pri vrednosti = 0					
	t	Stopnja prostosti	Signifikantnost (2-stranski t-test)	Povprečna vrednost razlik	95% interval zaupanja sprememb	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Q17	1,982	40	,054	,268	-,01	,54
Q18	2,314	39	,026	,325	,04	,61

Zgornji test je narejen za zavračanje ničelne hipoteze, ki pravi, da je povprečna vrednost enaka 0 (dvostranski test). Ker bi radi pri stopnji značilnosti 0,05 zavračali ničelno hipotezo, ki pravi, da je povprečna vrednost odgovora (na vsako vprašanje posebej, Q17 in Q18) manjša od 0, smo morali p-vrednosti prepoloviti in opazovati naslednje vrednosti (za vsako vprašanje posebej):

- Q17: $p\text{-vrednost} = 0,054/2 = 0,027 < 0,05$, zato smo zavrnili ničelno hipotezo
- Q18: $p\text{-vrednost} = 0,026/2 = 0,013 < 0,05$, zato smo zavrnili ničelno hipotezo

Ker sprejmemo sklepa iz alternativnih hipotez, ki pravita, da so v povprečju odgovori na vprašanja Q17 in Q18 pritrdilni, lahko trdimo, da bi vodje tako sistem ciljnega vodenja kot sistem ocenjevanja delovne uspešnosti spreminjali. Hipotezo 3 lahko potrdimo.

5.6 Povzetek statistične analize

Z deskriptivno analizo in analizo evalvacijskega intervjuja smo sistem ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti prikazali skozi oči dveh od treh ključnih akterjev

preučevanega sistema. S statistično analizo pa smo preverili še predpostavljene hipoteze, iz katerih smo pri pisanju magistrske naloge tudi izhajali.

Značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti preučevanega sistema smo tekom predhodnih analiz že prikazali, na podlagi statistične analize pa zaključimo še naslednje: Potrjena hipoteza₃ pokaže, da je sistem ciljnega vodenja, kot tudi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih, potreben nadgradnje in prenove. V kolikor se vrnemo na hipotezo₂, lahko dodamo, da sta sistema v medsebojni povezanosti ter je potrebno spremembe uvesti v obeh sistemih hkrati, vključujoč smiselno medsebojno povezanost vseh vpeljanih sprememb. Pri tem razmišljanju hipoteza₁ odlično dopolni bistvo, ki nam bo eno izmed vodil za končno razmišljanje, in sicer je zelo pomembno, da se sistemu ciljnega vodenja pripisuje velik pomen, da to miselnost sprejmejo vsi zaposleni in vodje, ter se na tej miselnosti nadalje gradi na prepoznavanju sistema kot spodbujevalnega dejavnika pri rasti uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih ter samega podjetja.

6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Vse vrste raziskav in nadaljnjih analiz, ki smo jih opravili do te točke, so nam pomagale pri razumevanju preučevanega področja. Spoznali smo delovanje sistema skozi teorijo, dejansko delovanje sistema, kako delovanje sistema vidijo vodje in kako njihovo videnje razumejo v kadrovske službi podjetja x. Za naše končno razmišljanje je najpomembnejše, da smo do te točke prikazali, kako pomemben je sistem za delovanje podjetja x in katere pomanjkljivosti ga ovirajo na poti, da bi bil njegov doprinos podjetju še boljši ter optimalnejši.

Z veliko gotovostjo lahko zatrdimo, da ima sistem postavljene dobre temelje. Sistem je tehnično dobro podprt, glede na rezultate iz let 2012 in 2013 sistem tudi nemoteno deluje in je eden ključnih faktorjev uresničevanja postavljene strategije za obdobje 2014–2018. Sistem pa navkljub vsemu ni dovolj učinkovit, njegovo delovanje in izvajanje ni optimalno, čemur so pritrdile skozi raziskave in analize ugotovljene pomanjkljivosti. Najbolj opazne in vidne pomanjkljivosti sistema so naslednje:

- Slabša seznanjenost s sistemom s strani podrejenih/zaposlenih.
- Podrejeni/zaposleni sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti ne razumejo kot soodvisna, pač pa ju obravnavajo ter razlagajo ločeno.
- Podrejeni/zaposleni svoje delovne naloge ne opravljajo upoštevajoč sistem ciljnega vodenja in nadaljnjega ocenjevanja delovne uspešnosti.
- Vodje vrednote sistema oz. cilje in namen sistema na svoje zaposlene ne prenašajo učinkovito.
- Podobno kot podrejeni/zaposleni imajo tudi vodje težave z razumevanje ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti kot celote. Razumevanje soodvisnosti sistemov jim predstavlja določene težave.
- Pomanjkanje izobraževanj s področja celotnega sistema, tako ciljnega vodenja kot objektivnega ocenjevanja delovne uspešnosti.
- Časovna togost sistema oz. zgolj enkrat letno postavljanje in ocenjevanje ciljev ter delovne uspešnosti.

Sistem s prikazanimi prednostmi in pomanjkljivostmi je v veljavi od leta 2011. Takrat je bil nazadnje spremenjen in optimiziran, a vsakokratno spreminjanje in optimiziranje terja določen čas, ki je potreben za popolno razumevanje ter ponotranjenje sprememb. Zdi se, da so nekateri vodje in zaposleni še vedno sredi procesa razumevanja ter ponotranjenja sprememb, ki so se zgodile že leta 2011. Z gotovostjo lahko zatrdimo, da je to obdobje občutno predolgo.

Spremembe je resda potrebno vpeljati sistematično, vendar jih je v primeru ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti potrebno vpeljati tudi učinkovito in hitro. Zdi se, da komunikacija oz. prenos informacij o pomembnosti sistema, njegovem namenu in ciljih ni popoln, traja predolgo ter premalo intenzivno. Glede na rezultate naše raziskave bi rekli, da se razlogi za nepopolnosti skrivajo v časovni togosti sistema in prenizkemu številu izobraževanj na temo ciljnega vodenja ter ocenjevanja delovne uspešnosti. Marsikateri vodja in nadalje tudi zaposleni tako sistem razume napačno oz. kot enkrat letno potrato časa, katere namena in ciljev ne razume in jih tekom svojega dela ne upošteva. Objektivnost ocenjevanja je zato v marsikaterem primeru ocenjevanja izpuščena, primerljivost ocen delovne uspešnosti med različnimi ocenjevalci pa praktično nerealna.

Štiriletno privajanje ter ponotranjenje sprememb sistema lahko razlagamo tudi kot pozitivno stran dolgotrajnega procesa. Vodje in podrejeni so se s sistemom tekom let dobro spoznali, z njegovo ponovno nadgradnjo oz. optimizacijo pa jim je sedaj potrebno namen in cilje sistema približati, jih prepričati v prednosti sistema, jih dodatno izobraziti, jim nuditi neprestano oporo pri izvajanju sistema, povečati njihovo intenzivnost delovanja v povezavi s sistemom ter sistem prilagoditi, da jih bo tudi sam »silil« v neprestano aktivnost. Za dosego takšnega stanja predlagamo naslednjih 5 priporočil:

✚ ***Izobraževanja.*** Povečati število (obveznih) izobraževanj, ki zadevajo splošno razumevanje sistema ciljnega vodenja, sistema ocenjevanja delovne uspešnosti in obeh sistemov kot celote. Z izobraževanji zaobjeti karseda velik del vseh zaposlenih, v prvi vrsti fokus usmeriti na tiste skupine, ki so se tekom končne analize rezultatov delovne uspešnosti izkazale za najbolj »problematične«. Sistem je tekom izobraževanj potrebno prikazati kot ključen del strateške usmeritve podjetja za leto 2014–2018 in kot ključen del pri dvigovanju delovne uspešnosti zaposlenih. Tematika izobraževanj se mora v veliki meri navezovati na pozitivne posledice, ki jih zaposlenemu prinese sistem ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti.

✚ ***Nagrada za najboljše in dodatna izobraževanja za najslabše.*** Da bodo sistem ciljnega vodenja vodje in zaposleni ponotranjili, ga je potrebno povezovati s pozitivnimi posledicami oz. motivacijskimi vzgibi. Vredno bi bilo razmisliti, da se npr. najboljšim desetim zaposlenim (10 najboljših ocen delovne uspešnosti) enkrat letno (povprečje dveh polletnih ocenjevanj) podari nefinančna oblika nagrade, v stilu enodnevnega izleta, javne pohvale, ogleda športnega/kulturnega dogodka ... V tem ukrepu

omenjamo tudi najslabše ocenjene, na katere nikakor ne smemo pozabiti. Tudi oni so zaposleni in so del podjetja, a čeprav je bilo njihovo delo ocenjeno kot slabo opravljeno, jim je potrebno ponuditi pomoč oz. možnost, da pomanjkljivosti odpravijo ter se v naslednjem ocenjevalnem obdobju izboljšajo. Menimo, da bi bila lahko motivacijsko-poučna predavanja oz. delavnice pravi način za dvigovanje samozavesti in motivacije za nadaljnje delo. Na takšen način bi strah pred slabšo oceno vsaj delno izginil, saj bi zaposlene namesto kazni, v primeru slabše ocene, pričakale delavnice in predavanja. Namen le-teh bi bil odprava pomanjkljivosti, ki so vodile do slabše ocene ter oblikovanje motivacije za opravljanje delovnih nalog na način, ki bo v prihodnje prinesel boljšo končno oceno. Vodje in zaposlene bi bilo potrebno pri izvajanju tega ukrepa, navkljub temu da so oboji zaposleni, obravnavati ločeno.

✚ **Aktivne »simulacijske« delavnice za vodje.** V podjetju x je velik problem ocenjevalcev, da se njihovi stili ocenjevanja razlikujejo. Ocena uspešnosti doseganja določenega cilja se tako lahko med dvema ocenjevalcema pri enem zaposlenem popolnoma razlikuje. Da bi te razlike oz. pomanjkljivosti karseda odpravili, predlagamo organizacijo »simulacijskih« delavnic za vodje. Delavnice bi potekale v manjših skupinah po cca. 10 vodij. Delavnice bi bile osredotočene na izpeljavo letnega razgovora oz. objektivnega ocenjevanja posameznih ciljev in končne delovne uspešnosti. Tekom delavnice bi se izpeljalo simulacijo letnega razgovora na primeru enega zaposlenega, simulacijo pa bi izpeljal vsak posamezen udeleženec delavnice. Ob koncu bi se primerjal pristop vsakega ocenjevalca in na podlagi vseh pozitivnih ter negativnih ugotovitev oblikoval končni profil/način »idealnega ocenjevalca«. Delavnice bi bile sestavljene iz različnih profilov ocenjevalcev glede na rezultate ocenjevanj delovne uspešnosti iz preteklih let. S takšnimi delavnicami bi vodjem razširili področje razumevanja ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti, saj bi se seznanili z načini vodenja ter ocenjevanja njihovih kolegov, skupaj pa bi oblikovali »idealnega ocenjevalca« oz. zgled/vzorec, po katerem naj bi se ravnali v prihodnjih ocenjevalnih razgovorih. Verjamemo, da bi s takšnimi delavnicami izboljšali primerljivost ocen podanih s strani posameznih ocenjevalcev.

✚ **Polletni ocenjevalni razgovori.** Tekom analize se je večkrat izkazalo, da je v podjetju x enoletno postavljanje in ocenjevanje ciljev neustrezno. Tudi večji del teorije

prejudicira posluževanja polletnih oz. kvartalnih ocenjevalnih razgovorov. Naš predlog je, da se ocenjevalno obdobje iz letnega preoblikuje v polletnega. S polletnim ocenjevalnim obdobjem bi dosegli:

- boljše razumevanje soodvisnosti sistemov ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti pri vodjih ter zaposlenih,
- pogostejšo komunikacijo med zaposlenim in vodjem,
- večje zavedanje o pomembnosti ciljev ter njihovemu uresničevanju,
- lažji in transparentnejši pregled preteklega dela, ki se ocenjuje,
- intenzivnejše ukvarjanje s celotnim sistemom,
- lažje spreminjanje in prilagajanje ciljev,
- bolj merljive in sledljive cilje,
- posledično večjo objektivnost pri končnem ocenjevanju.

Verjamemo, da bi bil vložen trud za potrebe spremembe sistema v polletno ocenjevanje povrnjen z njegovim dolgoročnim pozitivnim učinkom na celotno uspešnost podjetja.

 **Vključitev tretje osebe.** Objektivnost ocenjevanja delovne uspešnosti je ena večjih šibkih točk podjetja x. Kot smo sicer spoznali, se s problematiko objektivnosti oz. subjektivnosti ocenjevanja srečuje največje število podjetij. Vpeljava ukrepov »aktivnih simulacijskih delavnic za vodje« in »polletnih ocenjevalnih razgovorov namesto letnih« vsaj del te problematike odpravlja. Poenoteni kriteriji med ocenjevalci, konkretno postavljeni in merljivi cilji bi ocenjevalce morali siliti v večjo objektivnost ocenjevanja delovne uspešnosti pri vsakem posameznem zaposlenem. Navkljub napisanemu in predvsem iz naslova popolne objektivnosti na tej točki predlagamo še vpeljavo drugega ocenjevalca. Drugi ocenjevalec bi bil zaposleni iz kadrovske službe, ki bi prisostvoval na razgovoru in »skrbel« za objektivnost. V razgovor se omenjeni ne bi vpletal, z izjemo okoliščin, ki bi kazale na subjektivnost ocenjevanja. Zavedamo se, da takšen ukrep terja ogromno časa in predvsem zaposlenega s strani kadrovske službe, ki bi za čas razgovorov moral skrbeti zgolj za to področje, vendar hkrati poudarjamo, da bi z vpeljavo drugega ocenjevalca raven objektivnosti ocenjevanja močno zvišali. Ker je pri takšnem številu zaposlenih praktično nemogoče prisostvovati vsakemu posameznemu razgovoru, bi bilo morda

smiselno drugega ocenjevalca napotiti na razgovore, ki so se v preteklosti izkazali kot problematični oz. pri katerih se pričakuje, da bi lahko bili problematični. Vsekakor bi drugi ocenjevalec moral prisostvovati na vsaj enem razgovoru pri vsakem prvem ocenjevalcu. Drugega ocenjevalca bi na razgovor napotila kadrovska služba. Ključno bi bilo, da bi drugi ocenjevalec opazoval, beležil potek razgovora ter bdel nad objektivnostjo ocenjevanja. Ob koncu ocenjevalnih razgovorov bi ta ocenjevalec oblikoval povzetek, pozitivne in negativne vidike ocenjevanj ter priporočila za izboljšanje. Ker je zagotavljanje objektivnosti eden glavnih problemov, s katerim se v podjetju srečujejo, je o vpeljavi ukrepa vredno razmisliti. Za začetek bi bilo morda smiselno tretjo osebo vključiti v prvo in nato še drugo ocenjevanje (npr. na ocenjevalna razgovora za leto 2015 in 2016), nadalje pa to osebo napotiti še na zares najbolj problematične razgovore. Verjamemo, da bi se s tem ukrepom doseglo večjo objektivnost, hkrati bi kadrovska služba imela neprestan pregled nad celotnim sistemom oz. učinkovitostjo njegovega izvajanja.

Vpeljava predstavljenih petih priporočil bi zaposlenim namene in cilje sistema približala, možnosti za ponotranjenost sistema bi se pri zaposlenih močno povečale, izboljšalo bi se poznavanje ter znanje o samem sistemu, komunikacija med zaposlenimi bi bila pogostejša, cilji bi bili bolj konkretni, merljivi in sledljivi, motivacija zaposlenih bi bila večja, sistem bi bil razumljen kot celota, ocenjevanje delovne uspešnosti pa bi bilo bolj objektivno in med ocenjevalci primerljivo. Skratka, sistem bi s takšno optimizacijo postal učinkovitejši.

7 ZAKLJUČEK

Za ladjo, ki pluje v razburkanem morju, so ključni »mehaniki«, ki so jo zgradili, kapitan, ki jo vodi in posadka, ki ladjo skuša pripeljati v pristan. Podobno je s sistemom, ki smo ga preučevali. Zanj so ključni »mehaniki« oz. kadrovska služba, ki ga je ustvarila, vodje, ki skrbijo za njegovo izvajanje in posadka, katere doseganje ciljev je ključno, da podjetje »pluje« uspešno.

V našem primeru bo sistem uspešen, v kolikor bodo vsi trije akterji delovali složno, se dopolnjevali in neprestano nadgrajevali. Ob stalno spreminjajočem se okolju bodo složnost, pripravljenost po nadgrajevanju in zavedanje, da sistem ni nikoli dokončen, ključni dejavniki uspeha.

Za konec z gotovostjo zaključimo, da smo z magistrsko nalogo razširili naša obzorja razumevanja ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Verjamemo in si zelo močno želimo predvsem, da smo razširili tudi obzorja kadrovske službe o ciljnem vodenju ter ocenjevanju delovne uspešnosti v njihovem podjetju, in jim bo naše delo kot celota v dobro podporo pri optimizaciji ter nadgradnji preučevanega sistema.

8 LITERATURA

Andrușcă, Maria C. 2014. *Management by Objectives*. TOMIS University, Constanta. Dostopno prek: Net Library.

Antoni, Conny. 2005. Management by objectives – an effective tool for teamwork. *The Internal Journal of Human Resource Management* 16 (2): 174–184. Dostopno prek: Net Library.

Arline, Katherine. 2015. *What is EBITDA*. Dostopno prek: <http://www.businessnewsdaily.com/4461-ebitda-formula-definition.html> (28. april 2015).

Armstrong, Michael. 1994. *A handbook of management techniques*. London: Kogan Page.

--- 2006. *A handbook of management techniques : a comprehensive guide to achieving managerial excellence and improved decision making*. London; Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, Michael in Helen Murlis. 2001. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page.

Bhuvanaiah, Tejaswi in R. P. Raya. 2014. Employee Engagement: Key to Organizational Success. *SCMS Journal of Indian Management* 11: 61–71. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6e52efd9-3225-46f9-bc2e-6e9c29034532%40sessionmgr4004&vid=3&hid=4105> (28. april 2014).

Boxall, Peter F. in John Purcell. 2011. *Strategy and human resource management*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.

Brečko, Daniela. Ugotavljanje izobraževalnih potreb v rednem letnem razgovoru. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 20: 40–44.

Brewster, Chris in Henrik H. Larsen. 2000. *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas, and strategy*. Oxford (UK); Malden (MA): Blackwell.

Cuming, Maurice. 1994. *The theory and practice of personnel management (7th edition)*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Daft, Richard L. 2005. *The Leadership experience*. Mason (OH): Thomson/South-Western.

--- 2008. *The new era of management*. Mason (OH): South-Western; Australia.

Dessler, Gary. 2003. *Human resource management*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

Dransfield, Rob. 2000. *Human Resource Management*. Heinemann Educational Publishers, Halley Court, Jordan Hill, Oxford. Dostopno prek: Net Library.

Drucker, Peter Ferdinand. 1995. *The practice of management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

--- 2001. *The essential Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

EBITDA in EBITDA marža. 2015. Dostopno prek: <http://www.consilue.com/sl/ebitda-ebitda-marza/> (28. april 2015).

Ferligoj, Anuška. 1997. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: samozaložba Z. Batagelj.

Galetić, Lovorka. 1998. Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja* 44 (5-6): 661–672.

Grimsley, Shawn. 2015. *What Is Management by Objectives? – Definition, Advantages & Disadvantages*. Dostopno prek: <http://study.com/academy/lesson/what-is-management-by-objectives-mbo-definition-advantages-disadvantages.html> (28. april 2015).

Grote, Richard C. 2002. *The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers*. New York: American Management Association.

Gruban, Brane. 2007. *Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/relativna/> (28. april 2015).

--- 2013a. *MBO ciljno vodenje (management by objectives) ali MBO (management by blaming others)?*. Ljubljana: Dialogos, strateške komunikacije.

--- 2013b. *Zamujamo priložnost?*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zamujamo-priloznost/> (28. april 2015).

Jereb, Janez. 1992. Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. *Organizacija in kadri: prva slovenska revija za organizacijska in kadrovska raziskovanja in prakso* 25 (3-4): 240–251.

Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.

Kabinet predsednika Vlade Republike Slovenije. 2015. *Vlada začela s projektom spodbujanja razvoja socialnega podjetništva*. Dostopno prek: http://www.kpv.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/252/7622/ (28. april 2015).

Kendall, Edward L. 1973. Corporate experience with management by objectives. *Industrial Management* 15 (4): 4. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e6852f2b-0a8f-4eae-b783-8af98d1e6749%40sessionmgr4002&hid=4203> (28. april 2015).

Krats, Paula in Travor C. Brown. 2013. Unionised employee's reactions to the introduction of a goal-based performance appraisal system. *Human Resource Management Journal* 23: 396–412. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=ab96e739-3ab3-4c95-8dae-9cc3a35160a5%40sessionmgr4005&vid=5&hid=4103> (28. april 2015).

Levinson, David. 1987. Making Employee Performance Evaluations Work for You. *Nonprofit World* 5: 28-30. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=f222f391-7b22-4593-819c-5976f435ac7f%40sessionmgr110&vid=7&hid=111> (28. april 2015).

Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- 2007. *Ravnanje z ljudmi pri delu: skripta in vodnik po predmetu Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV založba.

Management by Objectives (MBO) – focus on achievable goals and to attain the best possible results from available resources. 2015. Dostopno prek: http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_mbo_main.html (28. april 2015).

Management by Objectives – The Economist. 2009. Dostopno prek: <http://www.economist.com/node/14299761> (28. april 2015).

Moglia, Tony. 1997. *Partners in performance: successful performance management*. Menlo Park: Crisp.

Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov 2002*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Podjetje x. 2013. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.

--- 2014. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.

--- 2015a. Anketni vprašalnik. Ljubljana.

--- 2015b. *LORP*. Ljubljana: interno gradivo.

--- 2015c. *Osnovni napotki in uporaba aplikacije – LORP*. Ljubljana: interno gradivo.

Postavimo si cilje. 2011. Dostopno prek: <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/137-postavimo-si-cilje> (28. april 2015).

Računalniške novice. Dostopno prek: <http://www.racunalske-novice.com/novice/dogodki-in-obvestila/kaj-se-zgodi-ce-umre-googlov-zaposleni.html?RSS16d27e7c75ec584fba87dd953c362588> (28. april 2015).

Rouillard, Larrie. 2003. *Goals and goal setting: achieving measured objectives*. Menlo Park: Crisp.

Sagie, Abraham in Meni Koslowsky. 2000. *Participation and empowerment in organizations : modeling, effectiveness, and applications*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.

Schreder, Mike, Bret J. Becton in Ron Portis. 2007. A Critical Examination of Performance Appraisals. *Journal for Quality & Participation* 30: 20–25. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=1c2bff70-2115-41ec-8de7-96b85815b5d9%40sessionmgr4001&vid=4&hid=4103> (28. april 2015).

Svetlik, Ivan. 1991. *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Raziskovalni inštitut.

S.M.A.R.T. metoda postavljanja ciljev. 2015. Dostopno prek: <http://www.dejavnikiuspeha.si/sr/zanimivosti/112-smart-metoda-postavljanja-ciljev> (28. april 2015).

Šturm, Jože. 2006. Prihodnost letnih razgovorov v slovenski državni upravi. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 11: 39–43.

Tosi, Henry L., John R. Rizzo in Stephen J. Carroll. 1994. *Managing organizational behavior*. Cambridge; Oxford (UK): Blackwell.

Tosi, Henry L. in Stephen J. Carroll. 1968. Managerial Reaction To Management By Objectives. *Academy of Management Journal* 11 (4): 415–426. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=e6852f2b-0a8f-4eae-b783-8af98d1e6749%40sessionmgr4002&hid=4203> (28. april 2015).

Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

Vodenje s ciljem – kašipot do uspeha podjetja. 2013. Dostopno prek: <http://delodajalci.mojdelo.com/novica/vodenje-s-ciljem-kazipot-do-uspeha-podjetja/d-2989> (28. april 2015).

Vodja kadrovske službe podjetja x. 2015. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 28. maj.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

Zupan, Nada, Ivan Svetlik in Miroslav Stanojević. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Žagar, Luka. 2008. *Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti*. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/228449/Pomen-ocenjevanja-delovne-uspe%C5%A1nosti?cookietime=1405007338> (26. junij 2014).

PRILOGI

Priloga A: Anketni vprašalnik

ŽIGA ZORE

Fakulteta za družbene vede – Magistrsko delo

Ciljno vodenje in njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti – primer podjetja x

Spoštovani,

Sem Žiga Zore in zaključujem bolonjski podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede, smer Sociologija – kadrovski menedžment. V svoji magistrski nalogi, ki jo pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Ivan Svetlika, obravnavam področje ciljnega vodenja in njegovega vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti.

V empiričnem delu magistrske naloge želim prikazati realno sliko urejenosti sistema ciljnega vodenja in njegovega vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti v vašem podjetju.

Za uspešnost, popolnost in odličnost magistrske naloge potrebujem Vašo pomoč. Iz tega naslova Vas vljudno prosim, da izpolnite vprašalnik, ki je povsem anonimen in mi bo v veliko pomoč pri oblikovanju in izdelavi magistrske naloge. Za sodelovanje in izpolnjen vprašalnik se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Q1 - Z vizijo podjetja ter poslanstvom sem seznanjen:

- ☐ Sploh nisem seznanjen
- ☐ Slabo sem seznanjen
- ☐ Niti slabo, niti dobro seznanjen
- ☐ Dobro sem seznanjen
- ☐ Popolnoma sem seznanjen

Q2 - S trenutnimi strateškimi cilji podjetja sem seznanjen:

- ☐ Sploh nisem seznanjen
- ☐ Slabo sem seznanjen
- ☐ Niti slabo, niti dobro seznanjen
- ☐ Dobro sem seznanjen
- ☐ Popolnoma sem seznanjen

Q3 - S sistemom ciljnega vodenja (delovanjem sistema in njegovim namenom) v podjetju sem seznanjen:

- ☐ Sploh nisem seznanjen
- ☐ Slabo sem seznanjen
- ☐ Niti slabo, niti dobro nisem seznanjen
- ☐ Dobro sem seznanjen
- ☐ Popolnoma sem seznanjen

Q4 - Izvajanje sistema ciljnega vodenja v podjetju se mi zdi za podjetje:

- ☐ Nepomembno
- ☐ Manj pomembno
- ☐ Niti pomembno, niti nepomembno
- ☐ Pomembno
- ☐ Zelo pomembno

Q5 - Menim, da sistem ciljnega vodenja na podrejene/sodelavce vpliva:

- ☐ Spodbujevalno
- ☐ Zavirajoče
- ☐ Drugo:

Q6 - Cilje, z doseganjem katerih, mi v podjetju skozi sistem ciljnega vodenja podrejeni pomagajo uresničiti moje cilje dodobra poznam:

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ V glavnem se ne strinjam
- ☐ Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- ☐ V glavnem se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

Q7 - Cilji, ki so dogovorjeni na letnih ocenjevalnih razgovorih z mojimi podrejenimi/sodelavci so jasno opredeljeni:

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ V glavnem se ne strinjam
- ☐ Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- ☐ V glavnem se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

Q8 - S cilji, ki so dogovorjeni na letnih ocenjevalnih razgovorih z mojimi podrejenimi/sodelavci se poistovetim:

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ V glavnem se ne strinjam
- ☐ Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- ☐ V glavnem se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

Q9 - Ali bi morali cilje postavljati za krajše obdobje ali je letno postavljanje ciljev ustrezno?

- ☐ Letno postavljanje ciljev je ustrezno
- ☐ Ne vem
- ☐ Cilje bi morali postavljati za krajše obdobje (napišite, kako dolgo naj bi bilo to obdobje):

Q10 - Podrejeni/sodelavci v podjetju sistem ciljnega vodenja razumejo in poznajo njegov namen:

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ V glavnem se ne strinjam
- ☐ Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- ☐ V glavnem se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

Q11 - Podrejeni/sodelavci v podjetju svoje delo opravljajo upoštevajoč sistem ciljnega vodenja:

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ V glavnem se ne strinjam
- ☐ Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- ☐ V glavnem se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

Q12 - Sistem ciljnega vodenja v podjetju občutno/vidno vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti:

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ V glavnem se ne strinjam
- ☐ Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- ☐ V glavnem se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

Q13 - Ocenjevanje delovne uspešnosti si brez ciljnega vodenja ne predstavljam:

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ V glavnem se ne strinjam
- ☐ Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- ☐ V glavnem se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

Q14 - Ocenjevanje delovne uspešnosti v podjetju ob koncu leta da rezultate, na podlagi katerih lahko ločim bolj uspešne zaposlene (podrejene) od manj uspešnih zaposlenih (podrejenih):

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ V glavnem se ne strinjam
- ☐ Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- ☐ V glavnem se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

Q15 - Menim, da vlogo vodje opravljam dobro:

- ☐ Sploh se ne strinjam
- ☐ V glavnem se ne strinjam
- ☐ Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- ☐ V glavnem se strinjam
- ☐ Popolnoma se strinjam

Q16 - Svoje znanje na področju ciljnega vodenja sem pripravljen dodatno izboljšati:

- ☐ Da
- ☐ Ne vem
- ☐ Ne

Q17 - Bi vi sistem ciljnega vodenja spreminjali?

- ☐ Ne, sistem je ustrezen
- ☐ Ne vem
- ☐ Da, sistem bi spreminjal (na kakšen način oz. kakšne spremembe predlagate):

Q18 - Bi vi načina ocenjevanja delovne uspešnosti spreminjali?

- ☐ Ne, sistem je ustrezen
- ☐ Ne vem
- ☐ Da, sistem bi spreminjal (na kakšen način oz. kakšne spremembe predlagate):

Q19 - Spol:

- ☐ M
- ☐ Ž

Q20 - Starost:

- ☐ Do 21 let
- ☐ 21–30 let
- ☐ 31–40 let
- ☐ 41–50 let
- ☐ 51 in več let

Q21 - Stopnja izobrazbe:

- ☐ Manj kot srednja
- ☐ Srednja
- ☐ Višja
- ☐ Visoka strokovna
- ☐ Univerzitetna
- ☐ Doktorat

Q22 - Funkcijo vodje opravljam:

- ☐ Manj kot 1 leto
- ☐ 1–3 let
- ☐ 3–5 let
- ☐ 5–7 let
- ☐ 7–9 let
- ☐ Več kot 9 let

Q23 - Sem vodja v:

- ☐ Delu omrežja
- ☐ Delu prodaje
- ☐ Delu podpore

Priloga B: Vprašanja za potrebe evalvacijskega intervjuja s Kadrovsko službo podjetja x

1. Udeležba pri anketi je bila 63,8%. Glede na to, da pri zaposlenih v vašem podjetju ankete niso najbolj priljubljena oblika raziskave, se vam zdi, da je bila udeležba dobra?
2. Opazili smo, da v 2012 ni bilo takšnih zaposlenih, ki LORPov niso pravočasno izpolnili, medtem ko je v 2013 nekaj takšnih bilo. Kaj storite v primeru, ko zaposleni LORPov ne izpolnijo? Je mogoče domnevati, da se določeni zaposleni namenoma ognejo ocenjevanju?
3. Vodje so sicer izvajanje sistema ciljnega vodenja označili kot pomembno za samo podjetje, hkrati so bili tudi večinskega prepričanja, da sistem spodbujevalno vpliva na zaposlene oz. podrejene. Vas zelo pozitivni odgovori presenečajo? Kaj menite na podane odgovore pod možnost drugo, ki so jih vodje podali pri vprašanju o tem, kakšen vpliv ima sistem ciljnega vodenja na zaposlene/podrejene?
4. Anketni vprašalnik smo razdelili v vsebinske sklope oz. povedano drugače, vprašanja smo razdelili v skupine glede na določeno preučevano področje. Izkazalo se je, da so vprašanja, ki so se dotikala sistema ciljnega vodenja in samih ciljev podala zelo pozitivne odgovore vodij. Nadalje pa so vprašanja, ki so se navezovala na podrejene in sistem ciljnega vodenja prinesla nekoliko bolj negativne odgovore. Vaše mnenje? Menite, da so vodje želeli prenesti odgovornost na svoje zaposlene, ali je to po vašem mnenju realen prikaz stanja (So torej zaposleni tisti, ki niso dovolj dobro seznanjeni s sistemom in svoje delovne naloge ne opravljajo upoštevajoč sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti)?
5. Navezujoč se na zgornjo vprašanje oz. podana mnenja vodij, ki so preko ankete prikazali, da se bi lahko del pomanjkljivosti sistemov skrival v podrejenih/zaposlenih, se nam je porodilo vprašanje, ali niso za nepoznavanje sistema ciljnega vodenja »delno krivi« prav vodje, ki svojih podrejenih s sistemom ne poznajo v zadostni meri? Kakšno je vaše mnenje – se problem bolj skriva v zaposlenih/podrejenih ali v vodjih?

6. Postavljanju ciljev na krajše obdobje je naklonjena večina vodij. Enkrat letno ocenjevanje ciljev morda prav zaradi daljšega časovnega intervala ne poda takšnih rezultatov, kot bi si jih želeli oz. ki bi realno prikazovali uspešnost zaposlenih pri doseganju ciljev. Se strinjate?

7. Odgovori vodij na trditev »sistem ciljnega vodenja v podjetju občutno/vidno vpliva na ocenjevanje delovne uspešnosti« so bili relativno deljeni. Zakaj menite, da so bili deljeni? Morda, ker so vodje želeli prikazati, da sistema nista povsem optimalno povezana in si želijo sprememb oz. izboljšav, ali si vodje sistema enostavno razlagajo kot povsem ločena, med seboj nepovezana?

8. Vodje so izkazali željo po spreminjanju sistema ciljnega vodenja in ob tem hkrati navedli tudi nekaj predlogov, kako bi to naredili. Večinoma so se predlogi navezovali na krajši interval ocenjevanja. Kakšno je vaše mnenje o podanih predlogih? So uresničljivi?

9. Vodje so izkazali tudi željo po spreminjanju sistema ocenjevanja delovne uspešnosti in tudi tukaj navedli nekaj predlogov, kako bi to naredili. Tu so bili podani predlogi za odtenek bolj raznovrstni (Sistem bi spreminjal tako, da bi zmanjšal njegovo splošnost in ga naredil bolj korektnega, na krajše roke izvajanja, saj se le tako lahko cilje prilagaja trenutni situaciji; Sistem bi spreminjal tako, da bi vpeljal kvartalno spremljanje uspešnosti; Sistem bi spreminjala tako, da bi manjše cilje ovrednotila točkovno, kar bi v preračunu pomenilo % stimulacije; Tako kot sistem ciljnega vodenja, bi morali spremeniti tudi ta sistem; Sistem bi spremenil tako, da bi vpeljal realno sledenje realiziranim in nerealiziranim delovnim nalogam oz. projektom upoštevajoč strateške usmeritve podjetja; Sistem ciljnega vodenja je le 70% delovne uspešnosti, vse ostalo je motivacija). Kakšno je vaše mnenje o podanih predlogih? So uresničljivi?

10. Tekom analize se je za hip pokazalo (mnenja vodij so bila namreč zelo deljena), kot da sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti nista povezana. Zakaj menite, da so bila mnenja vodij tako deljena? Kaj pa vaše mnenje? Sta po vašem mnenju sistema povezana oz. bi bilo delovanje enega brez drugega nesmiselno?

11. Vodje so izkazali pripravljenost po dodatnem izobraževanju na področju sistema ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Iz omenjenega bi se dalo zaključiti, da je izobraževanj s tega področja premalo ... Kako skrbite za izobraževanje vodij na področju

ciljnega vodenja in ocenjevanja delovne uspešnosti? Kako ocenjujete njihovo odločno pokazano željo/pripravljenost po dodatnem izobraževanju?

12. Kot je mogoče razbrati iz končne analize, smo izpostavili določene pomanjkljivosti sistema, ki smo jih oblikovali glede na podane odgovore vodij tekom anketnega vprašalnika. V grobem so pomanjkljivosti naslednje:

- slabša seznanjenost s sistemom s strani podrejenih/zaposlenih,
- časovna togost oz. zgolj enkrat letno postavljanje in ocenjevanje ciljev ter delovne uspešnosti,
- neupoštevanje sistema ciljnega vodenja s strani podrejenih/zaposlenih tekom opravljanja vsakodnevnih delovnih nalog,
- slabše vodenje zaposlenih s strani vodij oz. neenoten sistem vodenja predvsem na področju ciljnega vodenja, postavljanja in ocenjevanja ciljev oz. ocenjevanja delovne uspešnosti,
- slabša/neoptimalna prilagojenost sistema ciljnega vodenja sistema ocenjevanja delovne uspešnosti in obratno.

Kaj menite o ugotovitvah? Se z ugotovljenimi pomanjkljivostmi strinjate? So vas presenetile? Je morda katera izmed pomanjkljivosti takšna, ki se tekom analize ni pokazala oz. je nismo odkrili, a je vendarle prisotna?

13. Vaša končna ocena: Ste z anketnim vprašalnikom in odgovori nanj ter analizo zadovoljni?