



---

Fakulteta za organizacijske vede

Magistrsko delo  
Kadrovski management  
Splošni kadrovski management

# OBVLADOVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI NA PODROČJU TEHNIŠKIH STORITEV

Mentorica: red. prof. dr. Eva Jereb  
Somentorica: doc. dr. Anja Žnidaršič

Kandidatka: Irena Turšič

Kranj, maj 2016

## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem mentorici prof. dr. Evi Jereb za njeno prijaznost in odzivnost ter za vse koristne nasvete pri izdelavi naloge.

Lepa hvala somentorici doc. dr. Anji Žnidaršič za vso pomoč pri izdelavi naloge.

Iskrena hvala Aniti in Viliju za vso spodbudo in nasvete pri izdelavi naloge.

Hvala mami in očetu. Tole je za vaju!

Zahvaljujem se Moniki, ki je nalogo lektorirala.

## **POVZETEK**

V nalogi smo najprej predstavili problem in opisali nekaj ključnih elementov upravljanja, kot so vodenje, pozitivna psihologija, zaupanje, komunikacija in motivacija ter dobro počutje na delovnem mestu. Vodenje je ključni atribut uspešnih organizacij, ki morajo kot komplementarni aktivnosti vodenja v svojo bit optimalno integrirati tako menedžment kot voditeljstvo. Principi pozitivne psihologije pomagajo ljudem osmišljati njihove aktivnosti. Komunikacija je kritična in celovita aktivnost uma in telesa. Brez zaupanja in sprejemanja tveganja ni dosežkov. Motivacija izhaja iz nas samih, zunanja pa mora temeljiti na iskrenosti in konsistentnosti.

V nadaljevanju smo podrobneje opisali glavne elemente procesa upravljanja delovne uspešnosti, kot so poslovni načrti in cilji, delovna uspešnost in njeno ocenjevanje. Poudarek pri upravljanju delovne uspešnosti smo dali na procesnost, na kontinuiranost. Predstavili smo pomen poslovnih vedenj, opisali namen in principe postavljanja ciljev. Opisali smo, kako pomembne so jasnost, točnost in transparentnost pri merjenju dosežkov. Eno izmed poglavij smo namenili dajanju povratne informacije, ki je v procesu upravljanja delovne uspešnosti pravzaprav ključni element, saj spodbuja napredek, spremembe in razvoj ljudi. Posameznik lahko uspešno dela le, če ima za predvideno delo vse potrebne kompetence, zato smo jim namenili poglavje, sploh ker je del raziskave namenjen ugotavljanju, kako pomembne so vodstvene kompetence v procesu upravljanja delovne uspešnosti. Opisali smo tudi, kako v sodobnem času na svojem pomenu pridobiva coaching, pa o pomenu kreativnosti in inovativnosti v organizacijah kot pogojev za kontinuiran razvoj organizacij. Posebno poglavje pa smo namenili tudi odnosu med posameznikom in organizacijo v smislu njune globoke povezanosti in pripadnosti.

Naloga temelji na primeru konkretne organizacije, za katero smo opisali proces upravljanja delovne uspešnosti in njegove elemente, kot na primer namen, potek, postavljanje ciljev in njihova struktura, kalibracije in ocenjevanje ter osebni pogovori.

V nadaljevanju smo predstavili raziskovalna vprašanja, ki smo si jih zastavili pred začetkom raziskovanja, predstavili smo izvedbo raziskave, vprašalnik, ki smo ga v raziskavi uporabili, in testiranja naših hipotez. Posebno poglavje smo namenili še samostojno statistični obdelavi dejanskih podatkov o delovni uspešnosti našega vzorca. Sledile so ugotovitve iz vprašalnika, v diskusiji smo jih povezali s teoretičnimi izhodišči in v nadaljevanju postavili nadgrajen model, ki bo zagotavljal učinkovitejše upravljanje procesa delovne uspešnosti v prihodnosti. Temelji na pogostejši uporabi več vodstvenih kompetenc in na kontinuirani vsebinski in izvedbeni osredotočenosti na uresničevanje strateških ciljev in na ustvarjanju notranjega okolja, ki bo to omogočalo.

### **KLJUČNE BESEDE:**

- delovna uspešnost
- stalne povratne informacije v realnem času
- vodstvene kompetence
- pozitivna psihologija
- coaching
- tehniške storitve

## **ABSTRACT**

In this thesis we first present the problem and describe some of the key elements of management, such as leadership, positive psychology, trust, communication, motivation and well-being in the workplace. Leadership is the key attribute of successful organizations. These must optimally integrate both management and leading into their core as a complementary managerial activities. The principles of positive psychology help people to find meaning for their activities. Communication is a critical and comprehensive activity of the mind and body. Without confidence and risk-taking there are no achievements. Motivation stems from ourselves; exterior motivation should be based on sincerity and consistency.

Further, we describe the main elements of the process work performance management, such as business plans and objectives, work performance and its evaluation in more detail. In performance management we put the emphasis on continuity in the process. We present the importance of business behaviors and described the purpose and principles of goal setting. We also describe the importance of clarity, accuracy and transparency in measuring performance. One of the chapters is devoted to providing effective feedback, which is actually a crucial element in the process of performance management, because it is encouraging progress, changes and people development. Individuals can only work successfully when they possess all the necessary work skills and competencies. A part of our research aims to identify the importance of managerial competencies in performance management process. We also describe how coaching is gaining importance in modern times and also the importance of creativity and innovation in organizations as a condition for the continuous development of organizations. A special chapter is devoted to the relationship between an individual and an organization in terms of their profound connectedness and belonging.

Our thesis is based on the case of a specific organization whose process and its elements are described, such as the purpose of the process, its structure, goal setting and goal structure, calibration and evaluation and interviews.

We also present our research questions set before the research started, we present how we carried out the research and we also describe the questionnaire we used in the research and the tests of our hypotheses. A special chapter is devoted to independent statistical research of the actual data on performance of our sample. Next, we present the findings from the questionnaire. Finally, in the discussion we link them with theoretical assumptions and subsequently set up an upgraded model, which will ensure effective management of the performance management process in the future. It is based on a more frequent use of managerial competencies and continuous focus on its contents and execution for achieving strategic goals and to create an internal environment that supports it.

### **KEYWORDS:**

- human resources performance management
- permanent real-time feedback
- managerial competences
- positive psychology
- coaching
- technical services

## KAZALO

1.	Uvod .....	1
2.	Upravljanje .....	4
2.1.	Vodenje .....	4
2.2.	Pozitivna psihologija .....	7
2.3.	Komunikacija .....	8
2.4.	Zaupanje .....	10
2.5.	Motivacija .....	13
2.6.	Dobro počutje na delovnem mestu .....	14
3.	Upravljanje delovne uspešnosti .....	17
3.1.	Poslovni načrti in cilji .....	18
3.2.	Delovna uspešnost in ocenjevanje .....	19
3.3.	Proces upravljanja delovne uspešnosti .....	21
3.4.	Poslovna vedenja .....	24
3.5.	Sistem postavljanja ciljev .....	25
3.6.	Struktura ciljev posameznika .....	28
3.7.	Merjenje dosežkov .....	29
3.8.	Ocenjevanje dosežkov .....	30
3.9.	Povratna informacija .....	31
3.10.	Kompetence in njihov razvoj .....	33
3.11.	Coaching zaposlenih .....	34
3.12.	Kreativnost in inovativnost .....	36
3.13.	Kontinuiran razvoj organizacije .....	38
3.14.	Odnos med posameznikom in organizacijo .....	40
4.	Študija primera .....	42
4.1.	Predstavitev okolja .....	42
4.2.	Oprelitev problema .....	43
4.3.	Namen in cilj raziskave .....	52
4.4.	Metode in tehnike raziskovanja .....	53
4.5.	Izvedba raziskave .....	56
4.5.1.	Pregled vzorca anketirancev .....	57
4.5.2.	Analiza rezultatov anketnega vprašalnika .....	58
4.5.3.	Vprašanja odprtega tipa .....	75
4.6.	Testiranje hipotez .....	77
4.7.	Primerjava samoocen in ocen zaposlenih s strani vodij .....	93
4.7.1.	Statistični testi .....	95
4.8.	Ugotovitve .....	97
4.9.	Diskusija .....	99
5.	Nadgradnja modela upravljanja delovne uspešnosti .....	107
5.1.	Opis nadgradnje modela in primerjava z obstoječim .....	107
5.2.	Uvajanje nadgrajenega modela .....	114
5.3.	Omejitve .....	116
6.	Zaključki .....	118
Literatura .....	119	
Kazalo prilog .....	127	
Kazalo slik .....	127	
Kazalo tabel .....	127	
Kazalo grafov .....	128	
Pojmovnik .....	129	
Kratice in akronimi .....	129	

## 1. UVOD

Upravljanje delovne uspešnosti je proces, katerega namen je zagotavljati organizacijam stabilen in trajnosten uspeh. Organizacije proces izvajajo z različnim osnovnim namenom in tudi različno učinkovito. Večinoma je zasnovan kot osnova za denarne nagrade in njegov bistveni del je ocenjevalni pogovor. Redkeje je zasnovan kot razvojni proces. Nekatere organizacije danes iz procesa umikajo posamezne elemente, ki so dolgo časa bili njegov standardni element, na primer prisilno distribucijo. Razlog je večinoma v tem, da so prisilne distribucije puščale več negativnih posledic pri ljudeh, kot pa so pozitivnih prinašale procesu in organizaciji.

Ne glede na to, da gre za enega ključnih poslovnih procesov v organizacijah, pa le v redkih menijo, da dovolj dobro upravičuje svoj namen, to je zagotavljanje stabilne delovne uspešnosti. Samo približno tretjina ljudi verjame v sam proces, kot je danes večinoma organiziran, kar je za tako pomemben, ključen proces (pre)malo.

Organizacijska teorija ocenjevanje delovne uspešnosti pozna že več desetletij, prvič ga namreč zasledimo v zgodnjem 20. stoletju. V obdobju 2. svetovne vojne se že omenja kot nekakšna procedura v procesu vodenja. Zakaj se je pojavilo, se ugiba, a obstaja predpostavka, da zato, ker ljudje zelo radi ocenjujemo, koliko kdo dela. Nekateri celo pravijo, da je ocenjevanje dela drugih druga najstarejša obrt. Težnje, ki se pojavljajo brez posebnega razloga, lahko povzročajo precejšnje motivacijske, etične in pravne posledice v delovnem okolju, če tam ni vzpostavljen strukturiran sistem ocenjevanja, ki bi zagotavljal red, poštenost, utemeljenost in točnost (History & origin of Performance Appraisal - what is human resource, 2016).

Upravljanje delovne uspešnosti večinoma poteka preko letnega pogovora, ki je nekakšen osrednji element procesa. Letni razgovor je lahko ocenjevalni, lahko pa je razvojni. Ocenjevalni pogovori se izvajajo pogosteje. V letnem pogovoru so običajne vsebine ocenjevanje dosežkov iz preteklega obdobja, dogovarjanje o ciljih za prihodnje obdobje in dogovarjanje o usposabljanjih, na katera bo potrebno posameznika napotiti, da bo posamezne naloge, dogovorjene na letnem pogovoru, lahko uspešno opravil. Nekaj prostora je običajno namenjenega razvoju kompetenc, ki jih bo potrebno pridobiti skozi izvajanje razvojnih programov, včasih pa se na letnem pogovoru celo pogajajo o plačah. Pogovor o plači v letni pogovor ne sodi, se pa ga da pojasniti s tem, da zaposleni vprašanje plač odpirajo, ker je to edina ali ena zelo redkih priložnosti v letu, ko se srečajo s svojim nadrejenim in se z njim lahko pogovarjajo na štiri oči. Problem letnega pogovora je, da ga zaposleni ne doživljajo niti kot poštenega niti kot točnega (Walsh, 2003).

Proces upravljanja delovne uspešnosti je eden izmed poslovnih procesov, enako tudi njegov podproces - letni pogovor. Zdi se, da ga kot »resen« poslovni proces razume le manjšina vodij, da ga vodje nekako niso »posvojili«. Razumejo ga predvsem kot kadrovski proces, kot aktivnost, za katero HR zahteva, da jo enkrat ali morda dvakrat letno izvedejo, večina ne razume, da je letni pogovor le en del procesa upravljanja delovne uspešnosti, ki pa je neprestan proces. Morda zato

tudi ne uspejo jasno in pravočasno definirati različnih aktivnosti (pogovori, sestanki, delovne skupine in druge oblike komunikacije) in njihove pogostosti, da bi se prepričali, da z njihovo pomočjo svoje podrejene vodijo in da le-ti pri svojem delu niso s svojimi cilji prepuščeni sami sebi.

Upravljanje delovne uspešnosti je neprestan proces, ampak z vsakoletnimi cikli. Posamezen cikel se začne po potrditvi poslovnih planov, nekje ob koncu leta. Vodje svoje podrejene še pred izvedbo letnih pogovorov ocenijo s splošnimi ocenami delovne uspešnosti, ki jih nato na posebnih diskusijah usklajujejo (»kalibrirajo«) in tam usklajene ocene po opravljenih pogovorih komunicirajo med zaposlene.

V istem obdobju zaposlene organizacija povabi, naj razmislijo in predlagajo vsak svoje cilje za naslednje obdobje, vodje pa so pozvani, naj za svoje podrejene pripravijo cilje, ki bodo zaposlene izzvali, da bodo prispevali k »nečemu več«. Organizacija ne želi, da zaposleni v procesu upravljanja delovne uspešnosti kot svoje cilje dobijo le bolj opredeljen opis svojega delovnega mesta. Zaposleni so pri predlaganju svojih ciljev večinoma precej pasivni. Cel proces je časovno usklajen z zaključevanjem poslovnega leta, saj zanj potrebujemo finančne rezultate. Letni pogovor, ki je ocenjevalni, predstavlja podlago za izplačilo določene količine denarja.

Pred začetkom procesa se med vsemi zaposlenimi lahko opazi precej stresa. V organizaciji se energija v času izvajanja letnih pogovorov vidno spremeni. Nekaj je seveda odvisno od tega, kakšni so doseženi finančni rezultati, ne pa vse. Vsakič posebej se zdi, da je strah vse, tako vodje kot njihove podrejene, ali pa gre morda zgolj za odpor do procesa. Bi upravljanje delovne uspešnosti res moralo izgledati tako? Zakaj se je vodjem težko srečati s podrejenimi in se dogovoriti, česa in zakaj se bo potrebno lotiti, da bodo napredovali oni in preko njih celotna organizacija? Zakaj je včasih popolnoma očitno, da se posamezni vodje nekaterih posameznikov skoraj bojijo? Ko pa je tega obdobja konec, do naslednjega cikla opazujemo relativno mirno obdobje, ko ljudje opravljajo svoje delo.

Morda je problem v tem, da so cilji, ki jih organizacija v tem procesu zasleduje, vedno znova le finančni in naravnani na letno obdobje. Na podlagi ocen delovne uspešnosti, doseženih finančnih in nefinančnih osebnih ciljev organizacija med zaposlene razdeli določeno količino denarja. Dolgoročnejši cilji, torej strateški razvoj, identificiranje talentov, prepoznavanje ključnih posameznikov, načrten razvoj kompetenc celotnega tima in identifikacije naslednikov ter njihovega pospešenega razvoja v tem procesu niso opaženi, ali pa je njihov obseg mnogo premajhen, da bi jih veljalo posebej omeniti kot del procesa.

Organizacija ima svoje poslanstvo, vizijo in ima svoj življenjski cikel. Tekom slednjega svoje poslanstvo izpolnjuje skozi postavljene cilje in se približuje izpolnitvi svoje vizije. Svet se spreminja in organizacija se mora proaktivno prilagajati spremembam na tržišču s spremenjenimi strategijami in spremenjenimi cilji. Veliko tega temelji na odličnem poznavanju trga, nadgrajenem z odlično intuicijo vodij. Brez tega ne gre. Strateški pogled narekuje povečano dinamiko razvojnih aktivnosti v organizaciji. Če je za nadaljnji razvoj organizacije potrebno spremeniti vizijo, se spremeni tudi ta.

Organizacija si s temi aktivnostmi ustvarja pogoje za svojo prihodnost. Tržišče si ustvarja skozi svojo vizijo. Temu prilagaja razvojne aktivnosti na vseh poslovnih področjih. Za obstoj in razvoj organizacije je nujno imeti dobro vizijo, podprto s strategijo, ki jo organizacija načrtuje in implementira z veliko občutka za ljudi v organizaciji in na tržišču, in portfolio, ki ga ponuja zato, da razvije tržišče tako, da si zagotovi tolikšen del, kot ga potrebuje zase.

Organizacija svojo strategijo uresničuje preko različnih procesov, projektov in aktivnosti, ki jih izvajajo različni ljudje. Proces upravljanja delovne uspešnosti je strateško orodje, preko katerega organizacija vse to upravlja. Vsi v proces upravljanja delovne uspešnosti vključeni deležniki morajo zato razumeti, kaj bi organizacija rada dosegla v strateškem smislu, do kdaj, kakšna je vloga posamezne aktivnosti, procesa ali projekta v tem in kakšen bo njegov končen prispevek za organizacijo. Poglobljeno razumevanje je potrebno, da so vsi deležniki procesa vanj lahko aktivno vključeni in razumejo povezanost posameznih aktivnosti in njihovih rezultatov, kot tudi svojo vlogo pri tem.

Človek je čustveno, intelektualno in racionalno bitje in mora vedeti, kaj je namen posameznih aktivnosti, za katere je zaprosen, da jih izvaja. Vnaprej mora razumeti, kakšen bo rezultat njegovih aktivnosti in kako bo ta rezultat vpet v »zgodbo uspeha« organizacije.

V nalogi smo raziskali, kako notranje okolje trenutno deluje in kako naj vodje pripravijo notranje organizacijsko okolje, da bo le-to spodbudno tako zanje kot za njihove zaposlene, da bo zagotavljalo neprekinjenost ključnih aktivnosti za upravljanje delovne uspešnosti in pri vseh ljudeh v organizaciji ozavestilo ključne aktivnosti ter njihovo neprekinjenost ter s tem prispevalo k njihovi motivaciji in zavzetosti za učinkovitejše delo in posledično k povečani delovni uspešnosti.

Osredotočili smo se na razvoj modela, ki bo pripomogel k temu, da bo organizacija zanesljivejše in trajno izboljševala delovno uspešnost, da bo pravočasno in celostno, s strateškim pogledom, pridobivala nove kompetence in jih zadržala znotraj organizacije ter s tem bogatila organizacijsko znanje, po drugi strani pa dosegla tudi, da bi zaposleni zaradi neprestanega razvoja ostajali konkurenčni na spreminjajočem se trgu.



## 2. UPRAVLJANJE

### 2.1. VODENJE

"Management is doing things right, leadership is doing the right things." (Drucker) (Covey, 1989). (Prevod: Menedžerji delajo stvari pravilno, voditelji pa delajo prave stvari.)

Zlasti moderna literatura vedno bolj ločuje med menedžerji (upravljavci) in liderji (voditelji) in razlaga, da je upravljanje niz znanih procesov, kot so planiranje, organizacija delovnih mest, iskanje novih sodelavcev, merjenje delovne uspešnosti in reševanje problemov, ki organizaciji pomagajo, da naredi tisto, kar zna narediti. Menedžerji pripomorejo k neprestani izdelavi proizvodov in opravljanju storitev, ki jih je organizacija obljubila naročniku v določeni kvaliteti in za določen denar. To je v vsaki organizaciji zelo zahtevno delo, zato je menedžment nujen. Ni pa to vodenje (Kotter, 2013).

V mnogih organizacijah razumejo, da so voditelji člani top menedžmenta, direktorji in predsedniki uprav, vendar pogosto zamenjujejo položaj z zmožnostmi. Položaj v organizaciji ni dovolj in še ne zadošča, da bi človek lahko premaknil druge ljudi v določeno smer. Položaj sicer nekomu daje formalno moč, da od ljudi zahteva, naj se vedejo skladno z njegovimi zahtevami, vendar pa je neformalna avtoriteta tista, ki ji ljudje sledijo (Meyer & Meijers, 2013).

Vodenje je nekaj popolnoma drugega od menedžmenta, povezano je z vprašanjem, kako peljati organizacijo v prihodnost, kako vedno hitreje poiskati prihajajoče priložnosti in jih izkoristiti. Pri vodenju gre za vizijo, gre za podporo zaposlenih tej viziji in vero vanjo, gre za opolnomočenje zaposlenih in gre konec koncev za izvedbo koristnih sprememb. Pri vodenju gre za vedenje. Hitreje kot se svet vrti, bolj je vodenje pomembno za vse ljudi, neodvisno od tega, kje v hierarhiji so. Razmišljanje, da nekaj izjemnih ljudi na vrhu organizacije lahko zagotovi vse potrebno vodenje, je recept za neuspeh. Menedžerji in voditelji imajo v organizaciji zelo različne vloge, dejstvo pa je, da organizacija potrebuje ene in druge, saj mora biti zanesljiva in učinkovita. Oboji skupaj morajo zagotoviti, da gre organizacija v prihodnost z večjo hitrostjo, ne glede na obseg sprememb, ki jih mora izvesti, da bo to dosegla (Kotter, 2013).

Voditelj je oseba, ki ji ljudje želijo slediti prostovoljno. Pri vodenju gre za to, da voditelj s svojimi zmožnostmi pridobi ljudi, da sprejmejo njegovo vodstvo. Voditelji pritegnejo, prepričajo, dajejo inspiracijo, se dobrikajo, izzivajo, spodbujajo, šokirajo, očarajo, dajejo ljudi v skušnjava, jih pomirjajo, le redko pa jim nekaj odrejajo, jih v nekaj silijo, z njimi manipulirajo, jim grozijo ali jih kaznujejo. Od voditeljev to zahteva precej visok nivo kompetentnosti in stalno naklonjenost vodenih (Meyer & Meijers, 2013).

Nepoznavanje razlik med vlogo menedžerja in voditelja (»boss« vs. »leader«) precej otežuje razumeti, kaj je potrebno, da je nekdo dober voditelj, zato tudi odvrta našo pozornost od tega, kje najti dobre voditelje in kje jih zares potrebujemo. Načeloma je voditeljstvo potrebno po celi organizaciji, ne samo na

njenem vrhu, in učinkoviti vodje se po vsej organizaciji običajno tudi najdejo (Meyer & Meijers, 2013).

Vodenje ljudi od vodje zahteva veliko kompetenc, da bi zagotovil, da bodo cilji doseženi: imeti mora strateško vizijo in širok pogled, dobro mora delegirati, biti mora zmožen sprejemati (tudi težke) odločitve, biti navdušen nad organizacijo in njenimi ljudmi, ki jih mora obravnavati kot sebi enake, jih vključevati in jim dajati priložnosti za njihov prispevek, biti pozitiven in predan delu, spodbujati mora spremembe ter razmišljati o novih pristopih in idejah, jih uvajati, se iskreno zanimati za ljudi in jih aktivno motivirati (Forsyth, 2010, str. 13-14).

Vodenje je v zadnjih letih postalo še večji izziv, kot je bilo prej. Kompetence, ki jih iščemo pri sodobnih menedžerjih, so raznovrstne. Radi bi, da imajo razvite komunikacijske veščine, da znajo poslušati in prilagoditi komunikacijo osebnostnim stilom ljudi, ki jih vodijo, ter s tem usmerjati konflikt v smer iskanja rešitev, ki bodo sprejemljive za obe strani (»win-win«). Zaželeno je, da bi znali uspešno krmariti med različnimi generacijami zaposlenih, ki zahtevajo povsem različne stile dela. Te različne stile morajo menedžerji dobro razumeti in se jim prilagoditi. Od vodij na vseh nivojih se pričakuje, da bodo zaposlenim pomagali razviti njihove potenciale do maksimuma in da jim bodo podajali pozitivno in konstruktivno povratno informacijo na način, ki bo motiviral celotno populacijo, tako najboljše kot slabše delavce. Učinkoviti vodje razvijajo razvojne plane za svoje najboljše zaposlene, saj je ključni razlog, da ti ostajajo v podjetjih, prav to, da se razvijajo in napredujejo. Učinkoviti vodje stalno razvijajo svoje voditeljske prednosti; v nečem so dobri in to krepijo naprej. Tudi druge ljudi vodijo na način, ki krepí njihove prednosti, njihove močne zmožnosti in lastnosti. Poleg tega zagovarjajo organizacijske spremembe, kjer je potrebno zadržati najboljše zaposlene in na način, ki jim pri tem pomaga. Ti vodje pomagajo tudi višjemu menedžmentu razumeti, da je potrebno izvesti spremembe, ki bodo zadovoljile potrebe zaposlenih, da bodo skupaj lahko postavili uspešno organizacijo (6 Key Competences of Effective Managers, 2014).

Avtorитарno vodenje po sistemu »ukazuj in nadziraj« se v sodobnih organizacijah povsod po svetu večinoma izkaže kot neprimerno in tudi neučinkovito (House et al., 2004; v Vidyarthi, Anand, & Liden, 2014). Nujno potrebno je doseči boljše razumevanje narave vodenja, občutljivega na čustva ljudi in pogoje, v katerih tako vodenje pozitivno vpliva na vedenje tistih, ki sledijo vodji, ki jih na tak način vodi (Vidyarthi et al., 2014).

Vodenje pomeni napraviti stvari na pravi način, doseči, da ljudje vodjem sledijo in jim zaupajo. Če želimo, da ljudje vodjem zaupajo in zanje počnejo določene stvari, posredno pa tudi za organizacije, morajo biti ti ljudje motivirani (Baldoni, 2005; v Manzoor, 2012). Tako se vodje in zaposleni medsebojno vzajemno dvigujejo na višji nivo morale in motivacije. Motiviranje je čisto in enostavno vodstveno vedenje, ki izhaja iz želje narediti prav za ljudi in za organizacijo, in zato sta tako vodenje kot motiviranje aktivna procesa (Baldoni, 2005; v Manzoor, 2012).

Organizacije potrebujejo široko, dnevno vodenje običajnih ljudi, ki so sami sebi kot izziv postavili »izjemne« stvari. Ti ljudje kljub visokim ciljem morda v tej

organizaciji nikdar ne bodo postali »zvezde«, vendar delajo razliko med odličnim in povprečnim. Od voditeljev se pričakuje integriteta in moralna avtoriteta. Nekatere velike zgodovinske voditelje ljudje dojemajo skoraj kot preroke, vendar »velike vizije« niso zahteva za učinkovito voditeljstvo. Ravno obratno je, saj večina ljudi v današnjih nepredvidljivih časih in na hitro razvijajočih se tržiščih bolje sprejme voditelje brez zaslepljujočih vizij, ljudi, ki priznajo, da nimajo odgovorov na vsa vprašanja, in ki nimajo samo enostranskega pogleda na svet. Ti voditelji vseeno znajo postaviti strateške smernice in v izdelavo strategije povabiti tudi druge ljudi iz organizacije ter doseči splošno razumevanje, da nimajo zemljevida za pot v prihodnost. To so ljudje, ki jim ne gre za slavo in prepoznavnost in so lahko izjemno učinkoviti pri tem, da vključujejo druge ljudi in jim ti tudi sledijo. Organizacije so dandanes zelo usmerjene v krizo in spremembe in ta »transformacijski pogled« na vodenje je precej enostranski. Vodenje ni potrebno samo v časih nestabilnosti, ampak tudi v časih stabilnosti in rasti. Organizacije nujno potrebujejo vodje, ki vedo, kako uravnati tako stabilnost kot spremembe, kajti takim so ljudje pripravljeni slediti (Meyer & Meijers, 2013).

Ko vodstvo svojim zaposlenim komunicira strateška sporočila, mora to postaviti na nekaj osnovnih izhodiščih:

- da morajo za to uporabiti več vodstvenih stilov, ki jih tudi morajo imeti v svojem »repertoarju«, da morajo prilagoditi svoja vedenja, signale in zaveze skladno s strateškimi cilji, da lahko pripomorejo k temu, da bodo pričakovanja zaposlenih primerna in realna,
- imeti morajo vzpostavljene koherentne HR sisteme, ki jih pri tem podpirajo,
- zagotavljati morajo strateško konsistentna vedenja, da spodbujajo primerne psihološke pogodbe,
- psihološke pogodbe, usklajene s strategijo, prevedejo HR sisteme v delovno uspešnost z vplivanjem na mišljenje in vedenje zaposlenih (McDermott, Conway, Rousseau, & Flood, 2013).

Zlasti štiri vodstveni stili so prepoznani po možnem ugodnem vplivu:

- vizionarski, z empatičnimi vodji, ki so pogosto glasniki sprememb,
- pripadni, ki z empatijo gradijo medčloveške odnose in upravljajo konflikte,
- demokratični, ki spodbujajo sodelovanje in timsko delo in so učinkoviti komunikatorji, pri tem pa zlasti odlični poslušalci,
- coaching vodje, ki so čustveno samozavestni, empatični in zmožni prepoznavanja potencialov v drugih.

To so stili vodenja, ki »dvigujejo« organizacijsko klimo in energijo v organizacijah (Goleman, 2000).

V zadnjih letih svoj prispevek k teoriji vodenja dodaja tudi nevrozanost s spoznavanjem fiziologije možganov in posledično z razlago, zakaj se ljudje upirajo nekaterim načinom vodenja in sprejemajo druge (Rock & Schwartz, 2007).

## 2.2. POZITIVNA PSIHOLOGIJA

Pozitivna psihologija je študij pozitivnih izkušenj, pozitivnih značajskih lastnosti in načinov, s katerimi jih razvijamo. Preučuje, kaj je tisto, za kar je vredno živeti, pri tem pa ne ignorira realnih problemov, s katerimi se ljudje srečujejo (What is Positive psychology and What is not, 2008). Ljudi naj bi naučila učinkovitih poti za izboljšanje delovanja in dobrega počutja (Seligman, 2011; v Mongrain & Anselmo-Matthews, 2012). Pozitivno vodenje uporablja ugotovitve pozitivne psihologije o tem, za kaj je vredno živeti ter kako lahko običajni ljudje postanejo zadovoljnejši in bolj izpopolnjeni. Izkorišča prednosti življenja, vendar ne zanemari niti slabosti. Na življenje poskuša pogledati z obeh strani, pri tem vzpodbujati dobre stvari in popravljati slabe (*Psychology Today*, 2016).

Današnji časi pred vodje postavljajo res kompleksne zahteve. Da bi takim zahtevam lahko bili kos, poskušajo najti poti za vzpostavitev dovolj stimulativnega okolja. Ena od njih je uporaba pozitivnega organizacijskega vedenja.

Pozitivno organizacijsko vedenje pomeni uporabo pozitivne psihologije na delovnem mestu. To je študij in uporaba pozitivno usmerjenih močnih strani (prednosti) ljudi in njihovih psiholoških kapacitet, ki jih lahko merimo, razvijamo in učinkovito upravljamo z namenom izboljšanja delovne učinkovitosti (Luthans, 2002b; v Youssef & Luthans, 2012). V glavnem se pozitivno organizacijsko vedenje osredotoča na osebne značilnosti, kot je zavest, in z značilnostmi povezana stanja, kot so optimizem, samoučinkovitost in odpornost, ali na organizacijske prakse, kot so močna organizacijska kultura ali prakse dela z ljudmi. Vključuje elemente, kot so odličnost, uspeh, razvoj, moralnost, obilje in odpornost (Bayramoğlu & Şahin, 2015).

Pozitivno organizacijsko vedenje integrira več dimenzij konceptov pozitivnosti, na primer izboljšane procese in rezultate, zeleno vedenje, visoko uspešnost in naklonjenost prednostim, zmožnostim ter priložnostim, ne pa problemom, grožnjam in slabostim. Odkrili so 4 psihološke elemente, ki ustrezajo tem kriterijem in jih prepoznamo pod kratico »Hero« (Heroj): Hope (Upanje), Efficacy (Učinkovitost), Resilience (Odpornost) in Optimism (Optimizem). Te elemente se da meriti, upravljati in izboljševati za večjo delovno uspešnost (Bayramoğlu & Şahin, 2015).

Upanje so definirali kot pozitivno motivacijsko stanje, ki izhaja iz dobrega cilja, v katerega se usmerijo energija in poti, da se ta cilj doseže. Učinkovitost je prepričanje o lastni zmožnosti mobilizacije svoje motivacije, kognicije in akcij za to, da se potrebne akcije v okviru neke naloge tudi izvedejo. Odpornost je zmožnost, da se znamo izogniti lastni stiski, konfliktu, odpovedi, bistveno bolje delamo pod obremenilnimi pogoji ali pa po njih hitreje okrevamo. Optimizem definiramo kot splošno pozitivno pričakovanje ali optimistični način pojasnjevanja, ki privzame pozitivne dogodke, negativne pa pusti izven sebe (Youssef & Luthans, 2012).

Raziskave na področju pozitivne psihologije so pokazale vzajemen učinek med uspehom in srečo posameznika, se pravi, če človek dela, postane uspešen in bolj kot je človek uspešen, bolj je zadovoljen in srečen. Najprej uspeh, nato sreča.

Pozitivna psihologija poudarja prednosti človeka, zdravje in vitalnost (Bayramoğlu & Şahin, 2015).

Ljudje smo večinoma nagnjeni k iskanju slabosti drugih. Veliko prispevamo k spremembi in napredku, če uspemo preusmeriti to osredotočenost ljudi k razumevanju različnosti med ljudmi in koristni izrabi te različnosti tako, da bi ljudem dali priložnost, da izkoristijo svoje potenciale. Iskati moramo poti in načine, da ljudje lahko rastejo in uspevajo, ter preprečevati, da bi stagnirali. Pozitivna psihologija se osredotoča na razumevanje in proces razvoja pravih ljudi in njihovega napredka glede na njihov potencial (Bayramoğlu & Şahin, 2015).

Raziskave kažejo, da ima pomemben neposreden vpliv na frustracijo in optimizem tudi transformacijsko vodenje, pri čemer ima frustracija človeka močnejši negativen vpliv na njegovo delovno uspešnost, kot ima nanjo pozitiven vpliv. Izkaže se torej, da imata frustracija in optimizem neposreden vpliv na delovno uspešnost. Čustva, z njimi povezana frustracija in optimizem popolnoma upravljajo odnos med transformacijskim vodenjem in uspešnostjo, kar pomeni, da je učinek transformacijskega vodenja na delovno uspešnost velik, ampak posreden (McCull-Kennedy & Anderson, 2002).

### 2.3. KOMUNIKACIJA

Komunikacijo doživljamo kot aktivnost, komuniciranja pa se naučimo. Gre za nekaj, kar naredimo, kar počnemo ali s čimer se odzovemo na nekaj, kar dobimo od drugih. Pri komunikaciji ne gre samo za monolog, ampak tudi za dvostransko komuniciranje, za govorjenje in poslušanje. Ko z nekom govorimo, se aktivno vključimo s tem, da si tisto, kar nam pove, osmislimo, kot si tudi sogovornik osmisli, kar mu povemo mi (Dimbleby & Burton, 1998).

V grobem se srečujemo s štirimi načini komunikacije. Prvi način je komunikacija samega s sabo. Ko razmišljamo, komuniciramo sami s sabo. Druga vrsta komunikacije je medosebna komunikacija s sočlovekom, tretja je komunikacija znotraj majhnih skupin ljudi in komunikacija majhne skupine ljudi z drugimi. Četrta vrsta komunikacije je masovna komunikacija, ki jo prejme ali uporabi velika množica ljudi (Dimbleby & Burton, 1998).

Z vsemi štirimi se lahko srečamo tudi v poslovnem okolju. V osnovi gre lahko za verbalno, vizualno ali neverbalno komunikacijo. Način, kako komuniciramo in kaj »povemo«, kaj sporočamo skozi našo komunikacijo, definira, kaj je »naša kultura« (Dimbleby & Burton, 1998).

Zakaj je komunikacija tako pomembna? Vsaka komunikacija ima svoj namen, končen rezultat komuniciranja pa je tisto, kar smo namerno komunicirali, pa tudi tisto, kar komuniciramo nenamerno (Dimbleby & Burton, 1998). Oseba komunicira, da bi zadovoljila svoje potrebe, od čisto osnovnih bioloških in eksistenčnih, pa do socialnih potreb, kot je samozavest, torej biti vreden in spoštovati samega sebe in biti spoštovan od drugih. Maslow (Wood, 2010) je kot najbolj abstraktno potrebo človeka opredelil samouresničitev s popolnim razvojem in uporabo vseh naših talentov, zmožnosti, potencialov, saj smo ljudje bitja, ki težimo k rasti, k boljšim

perspektivam, želimo pridobivati in se udeleževati v novih izzivih, da bi se naučili novih veščin in sami sebe testirali na neznanih področjih. Razvijamo se, rastemo in se spreminjamo (Wood, 2010, str. 14). Za to potrebujemo komunikacijo.

Zagotavljanje delovne uspešnosti kritično zavisi od komunikacijskih spretnosti, kot je jasno izražanje svojih misli, pozorno poslušanje drugih, ustvarjanje produktivnega delovnega okolja in občutljivost na razlike v tem, kako ljudje dojemajo komunikacijo. Na žalost v organizacijah ugotavljajo, da mnogo preveč ljudi ne zna jasno oblikovati svojih idej in jih učinkovito izmenjavati z drugimi (Wood, 2010, str. 14).

Medosebna komunikacija v poslovnem svetu je kritičnega pomena. Komuniciramo, ko želimo razviti identiteto, zgraditi medosebne odnose, koordinirati svoje aktivnosti z aktivnostmi drugih, razreševati različne probleme in situacije, zato je tudi na delovnem mestu komunikacija, zlasti ustna, tako pomembna. Zaposleni morajo biti zmožni komunikacije, da jih vodje sploh zaposlijo in da napredujejo pri svojem delu. Biti morajo zmožni učinkovito sodelovati z drugimi, aktivno poslušati in podajati povratne informacije. Medosebna komunikacija je osrednjega pomena za našo vsakodnevno učinkovitost; je kot nekakšno ožilje vseh pomembnih odnosov v osebni, socialni in strokovni kontekstu (Beebe, Beebe, & Redmond, 2011).

V izražanju svojih potreb moramo biti jasni in sogovorniku ustrezno prilagoditi način komunikacije, tudi neverbalne. Pomembnost komunikacije ni v izrečenih besedah in neverbalnih vedenjih, pač pa v tem, kako si posameznik oboje interpretira. V komunikaciji vsak udeleženec vedno izhaja iz sebe, iz svoje osebne izkušnje in znanja, komunicira torej iz svojega osebnega polja izkušenj. Večje, kot je prekrivanje osebnih polj izkušenj vseh, ki so vključeni v komunikacijo, večja je verjetnost, da se bodo razumeli in da bo komunikacija dobra. Če je prekrivanje osebnih polj izkušenj majhno, obstaja velika verjetnost, da bo med temi ljudmi slej ko prej prišlo do nesporazuma (Wood, 2010, str. 17).

Komunikacija je neprestan proces in skozi določeno obdobje komuniciranja znotraj določenega socialnega okolja zagotovo pride do sprememb v izkušnjah udeležencev. Vključujemo vedno nove ljudi, pa tudi naše izkušnje se bogatijo, znotraj nekega okolja se spoznavamo, se zblížujemo, komunikacija postaja bolj neformalna in bolj zaupna, zato se način našega komuniciranja z drugimi spreminja (Wood, 2010, str. 18).

Ljudje v komunikacijskem procesu nastopamo enakovredno in pogosto spontano, ker se v njem pogosto najdemo hkrati kot posredovalci in prejemniki informacij. V komunikacijo smo vključeni vsi in to od nas zahteva, da smo etično odgovorni, saj komunikacija lahko povzdigne ali potlači vsakega vključenega vanjo (Rothwell, 2004; v Wood, 2010, str. 17).

Zavedati se moramo, da komuniciramo neprestano. Tudi, ko smo tiho. Takrat govori naše telo. Medosebna komunikacija je vedno ireverzibilna. Ko nekaj skomuniciramo, je skomunicirano. Informacija gre od nas in ne more več nazaj. Prav zato je tako pomembno, da vedno komuniciramo etično. Kar namreč drugim

rečemo ali jim pokažemo, vpliva nanje, na njihova čustva o tem, kako vidijo in razumejo sebe med drugimi in kako vidijo druge (Wood, 2010, str. 19).

Ljudje v komunikaciji izoblikujejo pomen tega, kar želijo sporočiti. Ne gre samo za besede, gre tudi za ton, ki ga uporabijo, jakost, telesno govorico in veliko ostalih elementov, ki bistveno prispevajo k razumevanju vsebine. Pomemben element komunikacije je tudi metakomunikacija, ko sogovorniku komuniciramo njegovo komunikacijo, torej mu na nek način postavljamo ogledalo, na primer s stavkom "Danes izgledaš nekoliko napet!". Preko komunikacije gradimo medosebne odnose z drugimi ljudmi, pri čemer pa se moramo zavedati, da medosebna komunikacija ni rešitev oziroma zdravilo za vse probleme. Pozitivno v vsem tem je, da se učinkovite komunikacije da naučiti. Redkim je dano, da se rodijo s talentom dobrega komuniciranja, vsi ostali pa se tega lahko naučimo (Wood, 2010, str. 29).

Interno komunikacijo vodij z zaposlenimi je potrebno krepiti, saj z njeno pomočjo krepimo kulturo transparentnosti in spodbujamo zaposlene k aktiviranju in vključevanju v prioritete organizacije (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014). Interna komunikacija spodbuja zavzetost zaposlenih, če zavzetost definiramo kot stopnjo, do katere je posameznik pozoren in vsrkan v opravljanje svojih nalog (Saks, 2006; v Mishra et al., 2014). Znanje in veščine, potrebne za opravljanje nalog, omogočajo zaposlenim, da so dober sogovornik strankam, le-te pa lahko pomagajo pri povečevanju ugleda organizacije. S tem interna komunikacija spodbuja produktivnost in dobičkonosnost (Gallup, 2012; v Mishra et al., 2014) s poenostavljanjem organizacijskih vlog in obveznosti. Pounsford (2007; v Mishra et al., 2014) pa ugotavlja, da komunikacijske strategije, kot so pripovedovanje zgodb, neformalna komunikacija in coaching, vodijo tudi k večjemu zaupanju v organizaciji in vplivajo na povečanje prihodkov zaradi večjega zadovoljstva strank.

Komunikacija je kot nekakšno mazivo, ki preprečuje, da bi v ustroju organizacije prišlo do samouničevanja, ki bi ga povzročala trenja zaradi sprememb (D'Aprix, 2009; v Mishra et al., 2014).

## 2.4. ZAUPANJE

»Brez zaupanja se ne da doseči uspeha, beseda zaupanje poseblja vse, za kar si prizadevaš, da bi dosegel uspeh,« je rekel predsednik uprave Johnson & Johnson, Jim Burke (Duden, 2011).

Zaupanje je ključ uspeha. Najprej zaupanje vase, potem pa tudi zaupanje v druge. Organizacije si morajo prizadevati, da to zaupanje gradijo, saj so s sistemi variabilnega nagrajevanja že v svojem bistvu izraz nezaupanja v to, da so zaposleni pripravljene delati in da so visoki dosežki zaposlenih vendarle najprej rezultat stanja duha, samomotivacije in zavzetosti vsakega zaposlenega (Sprenger, 2002). Tam, kjer vlada kultura nezaupanja, kjer okolje ne podpira zaupanja, potrebnega za visoko delovno uspešnost posameznikov ali timov, kredibilnost sistema trpi ne glede na njegove zasluge (Mondy, 2009).

Zaupanje je pripravljenost, da nas nekdo rani, medtem ko ga ne moremo nadzirati ali spremljati (Mayer & Gavin, 2005). Zaupanje gre torej v korak s tveganjem, zaupanje in tveganje sta v medsebojnem odnosu in zato je stvar zavestne odločitve, ali bo oseba zaupala ali ne. Deming (1994; v Mayer & Gavin, 2005) pravi, da je zaupanje nujno za optimizacijo sistema, ker sicer obe strani dolgoročno ščitita svoje interese in to na škodo obeh.

Podobno kot v celotni družbi tudi v organizacijah prihaja do individualizacije. Uspeh podjetja vedno bolj temelji na posameznikih in manj na skupinah.

Zaupanje je poleg moči in denarja orodje vodenja in se pojavlja v veliko vidikih poslovnega življenja: v sporazumih, vzajemnosti, sodelovanju, pogodbah, vodenju, hitrosti, inovativnosti, zanesljivosti in zavzetosti. Moč in denar sta svojo močno vlogo začela izgubljati, medtem ko se vloga zaupanja krepi v globalnih in virtualnih podjetjih, kjer se pogosto pojavljajo fleksibilne oblike dela (Sprenger, 2002).

Iz tega je moč sklepati, da je zaposleni, ki zaupa svojemu vodji, pripravljen investirati precej več zavzetosti v svoje delo, kot nasprotno nekdo drug, ki svojemu vodji ne zaupa. Zaupanje med vodjem in zaposlenim je osnova, na kateri temelji njun odnos. Gallupova raziskava je pokazala, da je nivo zaupanja v organizacijah zelo nizko, saj je kar 70 % zaposlenih v ZDA nezavzetih. Kako to? Enostavnega odgovora ni, se pa na višjem nivoju da prepoznati nekatere dejavnike, ki prispevajo k nezavzetosti, kot na primer nepoštena komunikacija do zaposlenih, nekredibilnost, obračanje po vetru, pomanjkanje vodenja z zgledom, vodenje na način, da od zaposlenih vodje pričakujejo stvari, ki jih sami ne počnejo, in podobno. Vodjem v podporo je treba povedati, da imajo finančni pritiski nanje seveda tudi svoj negativen vpliv. Zagotovo noben menedžer ne odpušča rad, ne jemlje rad pravic zaposlenih, ne zmanjšuje rad bonusov, a vse to se dogaja, če so rezultati slabi. Ne gre tudi pozabiti, da na komunikacijo in svoje vedenje lahko vplivamo, na finančne pritiske pa mnogo manj (Forbes, 2015).

V procesu upravljanja delovne uspešnosti zaupanje igra izjemno vlogo. Zaupanje vključuje praktično vse, kar je potrebno za uspeh. Sprenger (2007; v Duden, 2011) pravi, da je zaupanje pomembnejše od strategije, vodenje pa je več kot zgolj vsota strategije in zaupanja. Če upoštevamo, da je upravljanje delovne uspešnosti eden ključnih poslovnih, vodstvenih procesov, potem je vredno omeniti tudi, da ljudje sledijo vodji, ki mu zaupajo, tudi če ocenijo, da nima vseh potrebnih kompetenc za vodenje, a ima dober namen (Duden, 2011). Če zaupanja do vodje nimajo, tega ne storijo, v takem primeru pa tudi ne moremo govoriti o skupnih organizacijskih ciljih, razmišljanjih in aktivnostih, usmerjenih v iste stvari (Sprenger, 2007; v Duden, 2011). Različne raziskave zadnjih let izkazujejo nizko stopnjo zaupanja v vodje. Samo okrog 10 % zaposlenih verjame, da je v teh negotovih časih vodstvo zmožno sprejeti prave odločitve, in samo 14 % jih verjame, da so vodje etični in pošteni (Maritz, 2011; v Jiang & Probst, 2015). Pomanjkanje zaupanja je tudi eden od razlogov za to, da proces upravljanja delovne uspešnosti spremljajo pasivnost, aktivnost ali pa odločitev, da se za nekaj ne bodo zavzeli, vse zato, da zaščitijo sebe (Mayer & Gavin, 2005). Skratka odraža se v odnosu zaposlenih do dela.



Vedenje vodij ima zelo pomembno vlogo za razvoj zaupanja in za medsebojne odnose med vodji in zaposlenimi. Kot zaupanja vredna označujemo namerna dejanja in vedenja vodij, ki so potrebna, ne pa tudi zadostna, da bi spodbudila razvoj zaupanja. Vodje, ki si prizadevajo za tako vedenje, povečajo verjetnost, da bodo enako odreagirali tudi zaposleni in jim zaupali. Faktorji, ki vplivajo na percepcijo zaposlenih o tem, ali so zaupanja vredni, so: konsistentnost v vedenjih, vedenjska integriteta, deljenje in delegiranje nadzora, komunikacija (npr. točnost, razlage, odprtost) in izkazovanje, da jim je mar (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998).

Sistemi vodenja od vodij pričakujejo akcije, ena izmed njih je na primer tudi izvajanje prisilne distribucije pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih, kjer se izkaže, da je zaupanje izjemno krhek element vodenja. Pri vodenju se pojavlja res veliko priložnosti, ko vodje lahko izgubijo zaupanje in ga težko pridobijo nazaj. Po drugi strani je včasih svojo vodstveno vlogo enostavno potrebno opraviti, na primer, ko vodja komunicira delovno uspešnost ali povratno informacijo o vedenjih.

Znanstveno ugotovljeno je bilo, da ima vzpostavljeno zaupanje med vodji in zaposlenimi pozitiven in velik vpliv na razvoj miselnosti, prepričanj in tudi vedenj (Shah, 2014).

Vodje v decentraliziranih, manj formalnih, manj hierarhičnih in na doseganje učinkovitosti usmerjenih organizacijah, ki v ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih vključujejo organizacijsko pravičnost in širijo vrednote, kot so vključevanje, odprta komunikacija in spoštovanje zaposlenih, lažje razvijajo vedenja, ki jim zaposleni zaupajo (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998; v Jiang & Probst, 2015). Zaposleni radi delajo v okoljih, kjer zaupajo ljudem, za katere delajo, so ponosni na to, kar počnejo, in uživajo z ljudmi, s katerimi delajo (Carroll, 2006; v Mishra et al., 2014).

Zaupanje je temelj vsakega dobrega sodelovanja. Zgradimo ga lahko z iskreno željo in poštenimi ter pozitivnimi nameni spoznati ljudi, njihova mišljenja, vedenja in čustvovanja. Vsak človek je drugačen in potrebuje individualno motivacijo, zato enaka motivacija na različne ljudi učinkuje različno, skupna motivacija skupine pa je manjša (Turšič, 2012).

Zaposleni morajo dobiti vse informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje dela. Če zaposleni menijo, da dobivajo informacije od svojih vodij pravočasno, da so točne in relevantne, se bodo počutili manj ranljive in se bodo pripravljene bolj zanesti na sodelavce in vodje (Thomas, Zolin, & Hartman, 2009; v Mishra et al., 2014).

Vsaka sprememba je izziv, da bi organizacija pridobila na notranji moči. Pomembno je, da zaposleni lahko prinašajo svoja upanja in ideje, ki jih organizacija pretvori v namene in cilje. Globoka in široka vključenost zaposlenih se razširi v moč: na sestankih, kjer se viharijo možgani, ali v timih za reševanje problemov. In v tem smislu vodje dobijo priložnost, da zgradijo zaupanje (Moss Kanter, 2010, str. 51; v Duden, 2011).

## 2.5. MOTIVACIJA

Motivacija so vsi procesi spodbujanja, vzdrževanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, zato da bi uresničili svoj cilj (Kompore, Stražišar, Dogša, Vec & Curk, 2006). Zajema vse mogoče dejavnike, ki nas spodbujajo in ženejo v neko vedenje. Gre za naše potrebe, želje, ideale, skratka vse, s čimer lahko zadovoljimo svoje potrebe. Potrebe lahko opredelimo kot stanje neravnovesja v organizmu, ki ga v duševnosti povzroči ali pomanjkanje ali presežek snovi ali informacij (Kompore et al, 2006). Potrebe lahko definiramo tudi kot zahtevo - fenomen, ki je trajne narave, ki odraža notranje stanje posameznika, njegove zavedne in nezavedne občutke potreb po udobnih in varnih pogojih za delo in življenje in po njihovih zadostnih osnovah za njihov razvoj (Koryakovtseva, Doronina, Panchenko, Karabulatova, & Abdullina, 2016).

Motivacijo lahko definiramo kot pripravljenost za doseganje organizacijskih ciljev (Lussier & Hendon, 2015). Ljudje, ki z opravljanjem dela v organizaciji hkrati zadovoljujejo tudi svoje osebne potrebe, so notranje motivirani, da to delo opravijo kar najbolje.

Vodja mora zaposlenim pojasniti, kaj sta njihova vloga in namen ter kaj organizacija od uspešnih zaposlenih pričakuje, vedeti pa mora tudi, kakšna so pričakovanja zaposlenih do organizacije. Naloga vodje je, da širi vplivno območje zaposlenih. S tem jim pomaga, da zase začenejo prevzemati odgovornost, kar lahko sprosti ogromno pozitivne energije, saj se ljudje počutijo močne, samozavestne in zmožne dosežkov. Vsak vodja se mora poglobiti v ljudi in jih spoznati. Opaziti mora, kako se ljudje odzivajo v določenih situacijah. Mora jih spodbujati, da preskušajo svoje meje, jim dovoliti, da sami razmišljajo, postavljajo vprašanja in sprejemajo odločitve, pri tem pa biti pozoren, da so učinkovite in da vodijo k rezultatom (Turšič, 2012).

Velika motivacija za ljudi je izkaz, da jih organizacija ceni, da jim izraža priznanje. Ob tem sami razvijejo pozitivno samopodobo, ki zadovoljuje njihove osebne potrebe po samozavesti, samouresničitvi, rasti in dosežkih (Lussier, 1997; v Buciuniene & Skudiene, 2009). Prav zato bi vsi zaposleni morali dobivati priznanje za delo, ki ga opravljajo.

Ljudje stvari delajo zaradi sebe, iz svojih razlogov in za svoje cilje. Ljudje delajo stvari, ker jih to izpopolnjuje. Lahko jim pomeni veliko, če nekaj naredijo zase ali pa za sočloveka. Ljudje le izjemoma in kratek čas delajo za interese vodij in za njihove cilje, zato ni dovolj dobra utemeljitev vodij, da se nekaj dela zato, da bo organizacija izpolnila poslovne plane, saj to ni dovolj dober razlog za večino posameznikov. Ljudje potrebujejo usmeritev, verjetnost, da bodo nekaj dosegli, resnično spodbudo ter dober občutek o sebi in o lastni prihodnosti. To je tisto, kar spodbudi njihovo navdušenje in pripadnost delu, ki ga opravljajo (Turšič, 2012).

Notranjo spodbudo človeka oblikujejo mišljenja, prepričanja in čustva. Čustva oblikujejo vedenja. Problemi z motivacijo se pričnejo, še preden jih opazimo v zmanjšani produktivnosti, slabem razpoloženju in slabši klimi. Če vodja dela z zaposlenimi in je pozoren na signale, lahko pravočasno ukrepa. Taki signali so:

- ljudje, ki namenoma skrivajo čustva,

- vodje, ki priporočajo zaposlenim, naj skrivajo čustva,
- strah pred posledicami odkrito izraženih mnenj,
- želja ugajati,
- pritisk sodelavcev,
- pomanjkanje razumevanja zaposlenih,
- pomanjkanje časa,
- neprimerna komunikacija,
- občutek, da nihče ne posluša, kar povedo (Forsyth, 2010, str. 62).

Elementi, ki vzpodbujajo motivacijo zaposlenih so zlasti: pošteno plačilo, dodatki, bonitete, vodenje, spodbujanje, zaupanje, spoštovanje, skupno sprejemanje odločitev, kvaliteten nadzor, primerni medsebojni odnosi, cenjenje, priložnosti za rast, lojalnost organizacij, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb, priznanje, opolnomočenje, navduševanje, dajanje pomena delu, ki ga ljudje opravljajo, varni delovni pogoji, usposabljanja, razpoložljivost potrebnih informacij in komunikacija, potrebna za izvedbo posameznih akcij (Manzoor, 2012).

Močan motivacijski element je tudi psihološka pogodba med zaposlenim in njegovim vodjem, ki v tem primeru zastopa tako sebe kot organizacijo in s katero oba usklajujeta pričakovanja in prepričanja o medsebojnih obveznostih (McDermott et al., 2013).

## 2.6. DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU

Dobro počutje zaposlenih postaja za organizacije vedno pomembnejša skrb. Gre za to, da se ljudje dobro počutijo, živijo varno in zdravo ter da organizacija ne podcenjuje najpomembnejših potreb zaposlenih in konec koncev tudi družin zaposlenih oziroma njihovih najbližjih.

Večina vidikov dela ne vpliva neposredno na življenje zaposlenih, vendar pa tega ne moremo trditi za dobro počutje in stres, ki pa globoko vplivata na um, telo in dušo zaposlenih. Vodje imajo ključno vlogo za identificiranje znakov stresa in tudi za ukrepanje, za izboljšanje delovnega okolja s tem, da zagotavljajo ustrezne delovne obremenitve in dobro medosebno komunikacijo. To prispeva k nižjemu absentizmu in izboljšanju delovne uspešnosti (Workplace wellbeing, 2016).

Vodja lahko vpliva na delovno okolje s tem, da uporablja primerno komunikacijo, da ima primeren odnos do ljudi, ton glasu, da skrbno izbira besede pa tudi čas in priložnost za pogovor in je pozoren tudi na svojo telesno govorico. Pomembno je tudi, da ljudi aktivno posluša. Če zaposleni v tem opazijo pozitivne signale, to nanje vpliva motivirajoče, navdihujoče in jih spodbudi k izboljšanju njihove samozavesti, vedenj in delovne uspešnosti. Če zaposleni te signale razumejo kot negativne, pa se počutijo nezmožni, podcenjeni, ranljivi, lahko odpovejo in se odtujijo (Workplace wellbeing, 2016).

Zelo pomembno je, da se vodje zavedajo, kakšna komunikacija je zaposlenim najljubša in kako nanje vpliva, biti pa morajo tudi zmožni prilagoditi jo ljudem tako, da zadovoljijo njihove potrebe. Običajno se zato spodbuja, da so vodje dostopni, da imajo zanje »vedno odprta vrata« (Workplace wellbeing, 2016).

Ljudje svet vidijo zelo različno. Njihovi pogledi in osebnosti so pomembne in jih je potrebno poznati, da jim lahko vodje prilagodijo stil vodenja v različnih situacijah, da jih v pravih trenutkih lahko spodbudijo, da precej presežejo pričakovanja (Workplace wellbeing, 2016).

Zaposleni živijo z manj stresa, če točno razumejo, kaj se od njih pričakuje, če čutijo, da vodje verjamejo vanje in jim zaupajo, da bodo delo dobro opravili. Od vodij ljudje pričakujejo, da bodo raziskali vzroke, zakaj niso izpolnili pričakovanj, namesto da obsojajo in kritizirajo, ko rezultati niso skladni s pričakovanji. Zavedati se je potrebno, da včasih za neuspehom stojijo povsem objektivni razlogi (Workplace wellbeing, 2016).

Vodje morajo biti pozorni že na prve znake stresa na delovnem mestu in takoj ukrepati. Običajno lahko opazimo spremenjene dnevne rutine posameznika, manj pozornosti, namenjene izgledu, zmanjšano delovno uspešnost, absentizem, iskanje nove zaposlitve, če jih omenimo le nekaj. Osebi je pri opaženih teh znakih predvsem treba ponuditi pomoč pri odpravi vzrokov za stres, če je to mogoče. Nekoliko težje je, če je vodja izvor stresa (Workplace wellbeing, 2016).

Sodobni čas zahteva od zaposlenih, da poslovnemu okolju namenjajo bistveno več časa kot v preteklosti. To prinaša s seboj veliko izzivov, s katerimi se morajo zaposleni soočiti, ker morajo učinkovito usklajevati dve pomembni področji vsakodnevnega življenja, med katerima je ločnica vedno bolj zabrisana, namreč zahteve delodajalca in odgovornost do družine, otrok in starejših (Fagan & Walthery, 2014; v Kozjek, Tomaževič, & Stare, 2014).

»Work-life balance« je s tujko poimenovana uravnoteženost poslovnega in privatnega življenja (Slika 1). Je meja med profesionalnim življenjem, razvojem kariere, osebnim življenjem oziroma katerikoli drugim področjem, ki posamezniku opredeljuje življenje. Večinoma ta področja vključujejo družino, osebno rast, psihofizično kondicijo, zdravje, socialne odnose in prijateljstva. Najti ravnovesje med vsem tem je zaposlenim vedno bil izziv (Garg & Rani, 2015). O ravnovesju govorimo takrat, ko posameznik uspe najti zanj ustrezno razmerje med temi področji.

Na Švedskem na primer že kar nekaj podjetij omogoča krajši delovni čas oziroma različne fleksibilne oblike dela, pri čemer so ugotovili pozitiven vpliv na organizacijsko uspešnost. Ljudje so manj pod stresom zaradi osebnih obveznosti, zmožni so več koncentracije in uspejo narediti vse potrebno v krajšem času in z več zavzetosti. Ostane jim več časa za počitek in zabavo, zaradi česar so tudi bolj zdravi (The Truth about Sweden's short Working Hours, 2016).



Slika 1: Ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem (10 Helpful Tips to Achieve Work Life Balance (2015)).

Pri uravnavanju poslovnega in privatnega življenja so v težjem položaju ženske, na katerih so družinske obremenitve večje kot pri moških, ne glede na zakonodajo, ki ustvarja pogoje za večjo enakost spolov, zahteve delodajalcev do žensk pa zaradi teh obremenitev niso nič manjše.

Konflikt med privatnim in poslovnim življenjem ima velik finančni vpliv. Veliko stroškov je namreč povezanih s pomanjkanjem zavzetosti, absentizmom, fluktuacijo, nizko produktivnostjo in kreativnostjo ali pa s slabimi rezultati pri poskusu zadržanja zaposlenih pred odhodom in podobno (Lazăr et al, 2010; v Garg & Rani, 2015). Zavzeti zaposleni so za 50 % bolj produktivni kot nezavzeti. Zavzetost zaposlenih je zato »win-win« formula tako za zaposlene, organizacije kot tudi skupnosti, v katerih živijo in delajo (Susi and Jawaharrani, 2010; v Garg & Rani, 2015).

Da bi se ljudje na delu počutili bolje in bi bili bolj motivirani, morajo vodje imeti v mislih fleksibilen delovni čas, stisnjen delovni teden, pogostejše odločanje za krajši delovni čas, dodatne dni dopusta za starše, nediskriminacijo žensk, družinska srečanja, možnost, da si zaposleni vzamejo prost dan zaradi skrbi za starejše družinske člane, ki ne morejo skrbeti zase, pa morda delavnice o učinkovitejšem upravljanju s časom ali stresom (Kozjek, Tomaževič, & Stare, 2014).

### 3. UPRAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Organizacije obstajajo, da opravljajo svojo dejavnost, pri čemer želijo biti uspešne, rasti in se razvijati. Tisti, ki v organizacijah lahko zagotovijo rast, razvoj in napredek, so ljudje.

Upravljanje delovne uspešnosti je integriran proces, v katerem vodje delajo skupaj s svojimi podrejenimi, da postavijo pričakovanja, merijo, ocenjujejo in nagrajujejo rezultate, vse z namenom, da bi izboljšali uspešnost zaposlenih pri delu in pozitivno vplivali na organizacijski uspeh (Den Hartog, 2004; v Farndale, Hope-Hailey, & Kelliher, 2011).

Upravljanje delovne uspešnosti je neprestano potekajoč proces identificiranja, merjenja, upravljanja in razvoja zaposlenih v organizaciji, v katerem ugotavljamo, na kakšen način posameznik dela, in poskušamo odkriti, kako obstoječ način še izboljšati. Pravilno izvajanje tega procesa vključuje sistematično merjenje, analiziranje ter izboljševanje delavčeve uspešnosti in sistematično komuniciranje delavcu, kaj smo izmerili in ugotovili (Lussier & Hendon, 2015).

Upravljanje delovne uspešnosti je eden ključnih organizacijskih, vodstvenih procesov. Kljub priljubljenosti sistemov upravljanja delovne uspešnosti na ducate različnih študij dosledno kaže, da podjetja svoje delovne uspešnosti ne upravljajo zelo dobro (Holland, 2006; v Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2012). Tako vodje kot delavci so enako skeptični, da upravljanje delovne uspešnosti dodaja vrednost (Aguinis et al., 2012), in ga vidijo celo kot nepotrebno aktivnost z majhno vrednostjo (Pulakos, Hanson Mueller, Arad, & Moye, 2015). Različne raziskave so tudi pokazale, da manj kot tretjina zaposlenih meni, da proces upravljanja delovne uspešnosti prispeva k njenemu izboljšanju (Gruman & Saks, 2011). Če smo prej zapisali, da gre za enega ključnih procesov za zagotavljanje delovne uspešnosti, je ta delež zagotovo prenizek.

Upravljanje delovne uspešnosti v časih, ko je konkurenca huda in se organizacije med seboj borijo za prevlado, pridobiva na pomembnosti. Proces zajema široko in kompleksno funkcijo upravljanja z ljudmi. Zajema namreč dejavnosti, kot so skupno postavljanje ciljev, nenehno preverjanje napredka in stalna komunikacija, povratne informacije in coaching za boljše delovanje, izvajanje programov razvoja zaposlenih in nagrajevanje dosežkov (MSG Management Study Guide, 2016). Nosilci in upravljavci procesa so vodje, ker je njihova odgovornost izboljševanje organizacijske, timske in individualne uspešnosti. Proces najprej zahteva kompleksno razumevanje tega, kar organizacija mora doseči, nato pa upravljanje in razvijanje ljudi v smeri in na način, da se ti cilji tudi dosežejo (Armstrong & Baron, 1998). K upravljanju tako kompleksnega procesa lahko pristopimo samo strateško in celostno, to pa zahteva od vodij izjemne sposobnosti, veščine in znanje.

Upravljanje delovne uspešnosti je proces, ki teče ves čas življenja neke organizacije in ponuja možnost integracije vseh HR strategij (Armstrong, 2000; v Gruman, & Saks, 2011). Proces je usmerjen v načrte za prihodnost, na zavzetost,

kompetence in stalen dialog. Ključno pri tem je zavedanje, da so ljudje v organizacijah dejansko edini kapital in vrednota, ki jo je zato ves čas potrebno plemeniti in ji dodajati vrednost. To je možno z razvijanjem prednosti človeškega kapitala s pomočjo stalne povratne informacije, vedno postavljene v pozitiven kontekst.

Vodje so vitalni del procesa, torej ključna sestavina za uspeh upravljanja delovne uspešnosti. Kvaliteta odnosa med vodjem in podrejenimi je pozitivno povezana z ocenjevanjem delovne uspešnosti in motivacijo za izboljšanje (Elicker, Levy, & Hill, 2006; v Gruman, & Saks, 2011). Vodje igrajo ključno vlogo pri vzpodbujanju zavzetosti zaposlenih, zlasti tisti vodje, ki so močno usmerjeni v izvedbo nalog in tej izvedbi nudijo podporo, ter transformacijski vodje, ki so vizionarski in navdihujoči (Schaufeli, & Salanova, 2008; v Gruman, & Saks, 2011).

V zvezi z upravljanjem delovne uspešnosti v teoriji v glavnem srečujemo dva modela, ki spodbujata zavzetost. Prvi se osredotoča na več sodelovanja vodij in zaposlenih pri postavljanju ciljev, na več priložnosti za pregled dosežkov in povratne informacije in na nekaj izbire pri plačilih in bonitetah. Drugi model se osredotoča bolj na občutek zaposlenih, da imajo možnost za razvoj, pri katerem novo znanje in nove kompetence zaposleni investirajo nazaj v organizacijo, pri čemer to zavzeto počnejo in ne razmišljajo o tem, da bi jo zapustili (Farndale et al., 2011).

### 3.1. POSLOVNI NAČRTI IN CILJI

Poslovni načrti in poslovni cilji predstavljajo »vhodne« informacije v proces upravljanja delovne uspešnosti.

Strateški poslovni načrt imenujemo dokumentacijo in komuniciranje, ki opisujeta strategijo organizacije in kako naj bi ta bila izvedena. Strategija lahko vključuje tudi diagnozo konkurenčnosti organizacije, vodnik za doseganje ciljev organizacije in akcijske načrte, ki naj bi jih izvedli. Običajno strateški načrt pokriva obdobje več let in se ga periodično posodablja, ponavadi letno (Strategic planning, 2015).

Poslovni načrt je formalen izkaz:

- a. poslovnih ciljev,
- b. razlogov, ki izkazujejo, da so ti cilji dosegljivi,
- c. načrtov za njihovo doseganje.

Vsebuje lahko tudi osnovne informacije o organizaciji ali tistih njenih organizacijskih enotah, ki bodo poskušale te cilje doseči (Business plan, 2015).

Poslovni načrti so namenjeni načrtovanju sprememb v dojemanju organizacije s strani kateregakoli deležnika ali spremembe blagovne znamke s strani kupcev, naročnikov ali širše skupnosti. Ko obstoječe poslovanje predvideva velike spremembe ali načrtuje nove kapacitete, je potreben 3 - 5-letni poslovni načrt, saj bodo vlagatelji pričakovali povračilo njihove naložbe v tem časovnem obdobju (Business plan, 2015).

Organizacija lahko uporabi več različnih metod za merjenje in spremljanje napredka glede na postavljene cilje in merila, kot je na primer »balanced scorecard« ali pa »strateški načrt«. Organizacije ob strateškem načrtovanju lahko za nekaj let vnaprej načrtujejo tudi finančne izkaze (na primer bilance, denarne tokove), in sicer kot del postavljanja ciljev (Strategic planning, 2015).

Poslovni načrti so orodje za podporo odločanju. Vsebino in obliko poslovnega načrta narekujejo sami cilji in tudi publika, ki ji je namenjen. Priprava poslovnega načrta se opira na širok spekter znanj z različnih poslovnih področij, na primer financ, upravljanja s človeškimi viri, upravljanja intelektualne lastnine, upravljanja poslovanja in trženja. Koristno je, če na poslovni načrt gledamo kot na zbirko delnih načrtov, po enega za vsako od glavnih poslovnih področij (Siegel, Ford, & Bornstein, 1993).

"Dober poslovni načrt lahko pomaga narediti dober posel verodostojen, razumljiv in privlačen za nekoga, ki poslovanja ne pozna. Dober poslovni načrt ne more zagotoviti uspeha, lahko pa izjemno zmanjša verjetnost neuspeha." (Siegel et al., 1993)

### 3.2. DELOVNA USPEŠNOST IN OCENJEVANJE

Delovno uspešnost lahko razumemo kot dežnik, pod katerim preučujemo različne formalne procese, ki jih organizacije uporabljajo pri implementaciji njihovih strateških namenov in jih prilagajajo okoliščinam, v katerih delujejo (Otley, 2001; v Bukh & Mouritsen, 2014). Pri vsem skupaj gre za namensko vedenje, še vedno pa ostaja odprto vprašanje, kaj naj bi počeli. Tudi 50 let potem, ko se je proces upravljanja delovne uspešnosti pojavil, gre še vedno za enega od načinov menedžerskega nadzora, čeprav je res, da se je vsaj vloga finančnih planov zmanjšala.

Upravljanje delovne uspešnosti je neprestan proces, letni pogovor pa njegov del, ki ga organizacija izvaja periodično in je namenjen ocenjevanju dosežkov in napredka zaposlenih. Med seboj sta vsebinsko tesno povezana. Letni pogovor je nepogrešljiva sestavina procesa upravljanja delovne uspešnosti. Dosežena delovna uspešnost je rezultat dobrega upravljanja procesa delovne uspešnosti in dobro izvedenih letnih pogovorov.

Osnovni namen upravljanja delovne uspešnosti je njeno dolgoročno izboljševanje, kar direktno botruje izboljšanju uspešnosti celotne organizacije. Upravljanje delovne uspešnosti je kontinuiran proces identificiranja, merjenja in razvoja delovne uspešnosti posameznikov in timov ter usklajevanja dela s strateškimi cilji organizacije (Aguinis, 2009b; v Auginis et al., 2012).

Za primerno izvajanje procesa upravljanja delovne uspešnosti vsaka organizacija potrebuje dobre direktorje/menedžerje, ki so zmožni prevesti poslovne strategije v akcije (Jereb, Rajkovič, & Rajkovič, 2005). Vodje se poslužujejo različnih modelov upravljanja, s katerimi se trudijo identificirati menedžerske in organizacijske napore, ki naj bi zagotovili učinke v delovni uspešnosti (Bukh & Mouritsen, 2014).



Upravljanje uspešnosti služi tudi kot pomembno orodje za komunikacijo tipov vedenj in rezultatov, ki jih vrednotimo in nagrajujemo, to pa pravzaprav vodi tudi do razumevanja organizacijske kulture in organizacijskih vrednot (Aguinis et al., 2012). Da bi delovno uspešnost zares lahko upravljali, o njej potrebujemo kvalitetne informacije.

Organizacijo sestavljajo ljudje, njena uspešnost pa je v veliki meri odvisna od kompetentnih in uspešnih menedžerjev, ki znajo svoje zaposlene pritegniti k inovativnosti, produktivnosti in na drugi strani soustvarjati dobro organizacijsko klimo in kulturo (Strugar, Žnidaršič, & Jereb, 2011; v Strugar, Žnidaršič, & Jereb, 2012). Obstaja namreč tesna povezava med organizacijsko kulturo in upravljanjem delovne uspešnosti, saj organizacijska kultura določi, kaj je ljudem v organizaciji pomembno, in vpliva na to, kako člani organizacije čutijo in se vedejo (O'Reilly in Chatman, 1996; v Taylor, 2014).

Upravljanje delovne uspešnosti je eden najpomembnejših procesov v vsaki organizaciji, ne glede na dejstvo, da v večini organizacij ne poteka najbolj optimalno. Letni pogovor je podproces procesa upravljanja delovne uspešnosti, na katerem skozi čas ocenjujemo delovno uspešnost. Reakcija zaposlenih na proces je v razredu kriterijev, ki so zanemarjeni, a bi jih morali upoštevati pri ocenjevanju sistema (Walsh, 2003).

S cilji je vnaprej težko pokriti celotno leto (Pulakos et al., 2015). Ker so projekti različni v velikosti, svoji edinstvenosti in kompleksnosti, se tudi kriteriji za merjenje uspeha spreminjajo od projekta do projekta (Mueller & Turner, 2007; v Mir & Pinnington, 2014). Meja med tem, da zaposlenim nekoliko »napnemo« cilje, in tem, da jih od njih odvrnemo, je zelo tanka (Locke, 1996). Univerzalnega seta kriterijev za uspešnost ni, pa tudi različni deležniki uspeh razlagajo različno (Cleland in Ireland, 2006, Lim & Mohamed, 1999; v Mir & Pinnington, 2014). Zaposleni morajo verjeti, da so cilji dosegljivi in realni, da so pošteni in da so primerljivi za podobne skupine zaposlenih. Primerljivih ciljev za različne skupine zaposlenih pogosto ni, ker manjka ustrezna komunikacija med različnimi delovnimi področji.

V isto skupino spada tudi dovoljenje za kognitivni konflikt kot konflikt idej v skupini in nestrinjanje z vsebino in procesom, povezanim z nalogo skupine, ki pa je pozitivno koreliran z uspešnostjo tima, ker tisti, ki se vključi v tak konflikt, bolje razume probleme naloge in preuči širši niz rešitev (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; v Ayoko, Konrad, & Boyle, 2012).

Sistemi upravljanja delovne uspešnosti bi morali biti bolj agilni, bolj decentralizirani (Van Dooren & Thijs, 2010). Van Dooren in Thijs hkrati opozarjata, da se pogosto pozablja, da ni mogoče šteti vsega, kar šteje, in da ne šteje vse, kar je mogoče šteti. Preveč sam sebi prepuščen zaposleni je mentalno obremenjen, za njegovo produktivnost pa je to zelo slabo. Tako miselna obremenjenost kot nizka produktivnost sta čisto nevrvalna odgovora, naraven odziv organizma, a rešljiva s pravilno komunikacijo petih socialnih kvalitet: statusa, gotovosti, avtonomije, navezave ter poštenosti (Rock, 2009).

Vsi deležniki v procesu bi proces morali dobro poznati, predvsem pa bi ga morali povsem razumeti, da bi mu lahko zaupali (Mondy, 2009). Organizacijsko zaupanje je v današnjih časih kar pomemben izziv, saj prinaša veliko koristi tako zaposlenim kot organizacijam. Zaupanje je agregat integritete, dobrohotnosti in zmožnosti. Ker zaupanje vedno vključuje najmanj dve strani, naj bi se obe strani držali principov, sprejemljivih za obe strani. To je integriteta. Dobrohotnost izraža obseg, do katerega vsaka stran za nasprotno verjame, da ji želi dobro. Zmožnost se nanaša na zaupanja vredno temo in ne na drugačno (Shah, 2014).

Zdi se, da v organizaciji odnos zaposlenih do ocenjevanja delovne uspešnosti ni pozitiven. Nihče se tega ne veseli, nekateri ga tolerirajo, drugim povzroča velik stres. Pri tem posebne razlike med vodji in zaposlenimi ni opaziti. Tako raziskave kot praksa kažejo, da se zaposleni veselijo letnih pogovorov kot obiska pri zobozdravniku, vendar jim slednji vsaj da nekaj proti bolečinam (Roberts & Pregitzer, 2007). Zdi se, da niti vodje niti zaposleni v letnem pogovoru ne vidijo posebne koristi, pač pa izgubljen čas in energijo. S tem se absolutno strinja tudi veliki guru sistemov vodenja, W. Edwards Deming, ki pravi (Scullen, 2011), da so letni pogovori »smrtonosna bolezen« v organizacijah, ki pusti ljudi zagrenjene, skrušene, poškodovane, trpinčene, puste, potrte, z občutki slabosti, nekatere celo depresivne in nesposobne za delo še tedne po prejemu ocen, ker ne morejo razumeti, zakaj so slabe. In to se dejansko dogaja.

Zagotoviti je treba ustrezno metriko za merjenje uspešnosti tako, da omogoča podpiranje strategije v izrazih, ki jih ljudje razumejo, kar pa pomeni, da mora biti strategija konkretna in smiselna (Melnyk, Bititci, Plats, Tobias, & Anderson, 2013). Izjemno pomembno je, da zaposleni verjamejo v dosegljivost in realnost osebnih ciljev. Cilji morajo biti pošteni in primerljivi za podobne skupine zaposlenih, kar pa se ne dogaja, ker ni ustrezne komunikacije med posameznimi delovnimi področji.

### 3.3. PROCES UPRAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Proces upravljanja delovne uspešnosti je stalno potekajoč proces. Je kritičen vidik učinkovitosti organizacije (Cardy, 2004; v Gruman & Saks, 2011). Je ključni proces, preko katerega se opravlja delo, in hkrati Ahilova peta upravljanja človeškega kapitala (Pulakos, 2009; v Gruman & Saks, 2011), zato bi ta proces moral biti najvišja prioriteta vodstva (Lawler, 2008; v Gruman & Saks, 2011). Izzivi sodobnega časa silijo organizacije, da se bolj posvečajo procesu in to z namenom, da bi ga preoblikovale na način, ki bi bolje podpiral delovno uspešnost.

Tista spremenljivka, ki kot ključna determinanta delovne uspešnosti dobiva vedno večjo pozornost, je zavzetost zaposlenih (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009; v Gruman & Saks, 2011), ker naj bi prav zavzetost prispevala k temu, da bi se delovna uspešnost dvignila na višji nivo.

Pomembno se je zavedati, da je tradicionalno upravljanje delovne uspešnosti temeljilo na stabilnem trgu, na katerem je bilo procese in dosežke enostavno opazovati. V današnjih časih pa je delo bistveno manj statično (Singh, 2008; v Gruman & Saks, 2011), zato so se pojavili koncepti čustvene inteligence,

prilagodljivosti, kreativnosti, proaktivnosti in tudi ločevanje delovne in kontekstualne uspešnosti (Gruman & Saks, 2011). Definicija delovne uspešnosti tako postaja bistveno bolj zapletena, saj ne opazujemo več zgolj dosežkov, ampak tudi učinkovitost posameznika glede na kontekst, torej glede na specifične razmere, ki so vplivale na dosežek.

Glavno pozornost v procesu upravljanja delovne uspešnosti dajemo rezultatom in ne, nasprotno, vrednotam, osebnostim, vedenjem ali kompetencam. Rezultate lahko dosežemo na veliko različnih načinov in z uporabo različnih kompetenc, zato je tradicionalno upravljanje delovne uspešnosti postalo nekoliko neprimerno (Jennings, Rajaratnam, & Lawrence, 2003; v Gruman & Saks, 2011).

Zahteve dela so v zadnjih letih začele v večjem obsegu povzročati, da ljudje prevzemajo v okviru istega delovnega mesta dodatne vloge in funkcije. Izrazitejše je neravnovesje med poslovnim in osebnim življenjem. Posledično se pogosteje pojavlja izgorelost, zato bo v prihodnje v okviru upravljanja delovne uspešnosti potrebno razmišljati o tem, da organizacije ustvarijo psihološko okolje, v katerem bodo zaposleni naložene obremenitve zmogli (Gruman & Saks, 2011).

V procesu upravljanja delovne uspešnosti je podpora vodij pomembna, prav tako ciljno usmerjena organizacijska kultura in široka vključenost (Moynihan & Pandey, 2010).

Delovna uspešnost je vsa ta leta še vedno del računovodstva in tehnik finančnega kontrolinga, zato v sodobnem času pod ta dežnik spada tudi poslovna inteligenca in analitika (Bukh & Mouritsen, 2014).

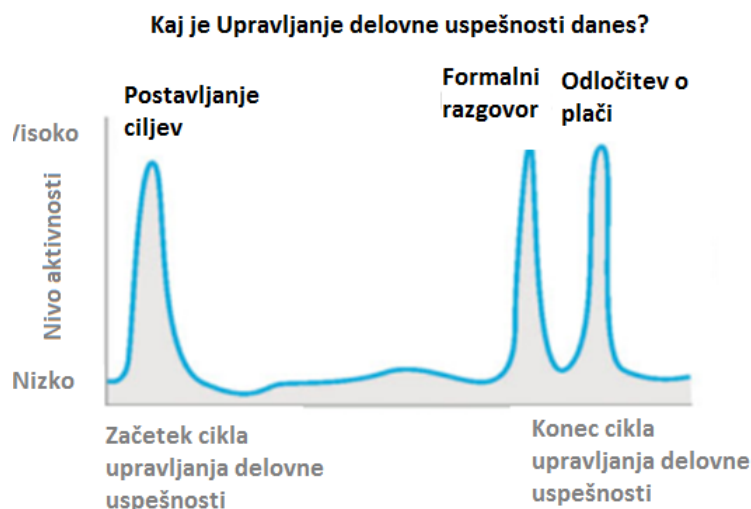
Proces upravljanja delovne uspešnosti je v 90. letih prejšnjega stoletja naredil prehod z merjenja delovne uspešnosti na sistem strateškega vodenja (Kaplan & Norton, 2001; v Bukh & Mouritsen, 2014). Proces v sodobnem času postaja kompleksen in s tem odpira nove elemente. Ne gre več samo za postavljanje ciljev in finančna pravila, pač pa za široko organizacijsko polje, ki se širi od problemov posameznikov s stresom do organizacijskih strategij in v vsej tej širini veliko različnih mehanizmov, ki jim omogočajo, da delujejo, postavljajo cilje, koordinirajo in delegirajo aktivnosti na raznolike organizacijske vrednote (Bukh & Mouritsen, 2014).

Sistem upravljanja delovne uspešnosti mora odigrati naslednje kritične vloge (Franco Santos et al., 2007, Bourne in Bourne, 2007; v Melnyk et al., 2013):

- ugotoviti položaj - trenutni nivo uspešnosti,
- komunicirati usmeritve - kaj želimo doseči,
- vplivati na vedenja - ponuditi dobre in slabe zglede,
- spodbujati akcije - ugotoviti, kdaj intervenirati,
- podpirati učenje - enojna in dvojna zanka,
- implementirati strategije - zagotoviti, da se sprememba zgodi.

Proces upravljanja delovne uspešnosti je pogosto preveč načrtovan, pogosto poln »check box-ov«, časovno zahteven v vrhuncih in vezan na veliko aktivnosti v relativno kratkem obdobju, za katerim pa se aktivnost izjemno zmanjša (Slika 2)

ali celo preneha (Pulakos et al., 2015), zato ga veliko zaposlenih ne mara. V delu organizacij ga razumejo kot zgolj administrativno aktivnost in jo zato tudi izvajajo samovoljno in površno, ker zahteva precej časa in napora, daje pa malo nagrade in vodjem povzroča stres ter v odnose vnaša konflikt (Pettijohn, Pettijohn, Taylor, & Keillor, 2001).



Slika 2: »What is PM (Performance Management) Today?« (Pulakos et al., 2015)

Upravljanje delovne uspešnosti danes običajno zajema nekaj vnaprej določenih korakov. Na formalnem srečanju vodja in zaposleni ocenita dosežke preteklega ocenjevalnega obdobja, kar je povsem formalen korak v procesu. Ker se povratne informacije običajno podajajo neredno, je ta korak problematičen. Pogosto se ga izogibajo vsi, tako vodje kot zaposleni in tudi opravljen je pogosto zelo površno. Druga vsebinska točka je opredelitev ciljev za naslednje ocenjevalno obdobje, ki je običajno eno leto. Tretja vsebinska točka srečanja je dogovor o razvojnih potrebah, ki jih običajno izrazita v opredelitvi potrebnih formalnih usposabljanj, na katera se zaposlenega napoti, ne pa na primer o razvojnih korakih s pomočjo coachinga. In na koncu sledi še podajanje informacije o »ratingu« zaposlenega (Pulakos et al., 2015).

Proces upravljanja delovne uspešnosti predvideva tudi pregled opisov dela vsakega posameznika. To je pomembno zato, ker se delo skozi čas razvija in spreminja in vodja mora vedeti za vsakega zaposlenega, kaj le-ta dejansko počne, kako in koliko, da bo lahko postavil sistem merjenja in ocenjevanja njegovih ciljev. Vsako delovno mesto je bilo nekoč ustvarjeno na način in z namenom, da so bile odgovornosti posameznika na tem delovnem mestu jasne in so prispevale k doseganju ciljev organizacijske enote in organizacije kot celote, vključevanje zaposlenih v proces pa je prispevalo k razumevanju, kako njihova delovna uspešnost vpliva na uspešnost organizacijske enote in posredno organizacije kot celote (Smither & London, 2009, str. 14). Opisi dela se običajno ne pregledajo.

V procesu upravljanja delovne uspešnosti zaposleni odgovornost za proces sicer radi prepuščajo vodjem, kljub temu pa v procesu vsak nosi svoj del odgovornosti. Inicijativa mora biti tudi na strani zaposlenih, vsaj v tem smislu, da povabijo

svojega vodjo, da skupaj pregledajo, če delovno mesto z obstoječimi odgovornostmi še ustreza bodočim ciljem organizacije in kako bi jih morda bilo potrebno preoblikovati. Skozi to aktivnost, kjer bi se pogovorili o pričakovanjih strank, prioritetah, razpoložljivih virih in podobnem, bi zagotovo uskladili tudi vodjeva pričakovanja o odgovornostih in vedenjih in se tako vnaprej izognili napačnemu razumevanju (Role of Employee in the Performance Management Process, 2016).

Osrednji ali pa vsaj največkrat omenjeni del procesa upravljanja delovne uspešnosti je postopek ocenjevanja delovne uspešnosti. Analiza CIPD (2005; v Daoanis, 2012) je pokazala, da približno 65 % organizacij delovno uspešnost še vedno ocenjuje enkrat letno in 27 % dvakrat letno (Daoanis, 2012) ter da se preko ocenjevalnih pogovorov komunicirajo ključni nameni, cilji in plani kot sestavni del procesa delovne uspešnosti.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pristop, ki vključuje ocenjevanje od vrha navzdol in razvrstitev delovne uspešnosti podrejenih (Armstrong & Baron, 2005; v Daoanis, 2012). Izvaja se kot niz strukturiranih in formalnih interakcij med podrejenim in njegovim vodjem, pri čemer vsak temelji na nekaj kriterijih, postavljenih, da se identificirajo slabosti in prednosti pa tudi priložnosti za izboljšanje delovne uspešnosti in razvoj novih veščin (Morte, Pereira & Fontes, 2014). Gre za celovit pregled prispevka zaposlenega podjetju s strani vodje. Ocenijo se posameznikove veščine, dosežki, rast ali pa pomanjkanje le-teh. Organizacije ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljajo za posredovanje celovite povratne informacije zaposlenim in za usklajevanje plač in nagrad, kot tudi za odločanje o odpuščanjih (Performance Appraisal, Investopedia, 2014). Žal ga veliko vodij in zaposlenih vidi kot prazno, birokratsko nalogo, v katero jih sili kadrovski oddelek (How to Make Performance Reviews Relevant, 2013).

### 3.4. POSLOVNA VEDENJA

Poslovna vedenja so vedenja članov podjetja ali skupine, ki deluje kot eno. Igrajo različne vloge na različnih področjih poslovanja, pripomorejo pa tudi k premagovanju težav, s katerimi se organizacija lahko sreča. Mnoga podjetja se borijo za konkurenčnost na globalnem trgu v kakovosti in produktivnosti. Poslovna vedenja lahko pripomorejo s tem, da dovolijo vodjem prenesti več pooblastil na zaposlene, ki so zmožni narediti spremembo. Pozitivna poslovna vedenja v organizacijah lahko povzročijo pri zaposlenih občutek sreče in zadovoljstva ob delu. Z vidika vodenja tak pristop vodi k učinkovitim timom, ki tvorijo inovativne ideje, in s tem prinaša organizaciji veliko koristi, zmanjšuje pa tudi fluktuacijo in hkrati podpira, da organizacija zadrži svoje najdragocenejše zaposlene (Corporate behaviour, 2015).

Poslovna vedenja so pomembna tudi za krepitev odnosov znotraj organizacije med posamezniki, organizacijskimi enotami in organizacijo kot celoto. Izražanje pozitivnih podjetniških vedenj v organizaciji omogoča ustvarjanje močne blagovne znamke.

Poslovna vedenja, v katerih so združene temeljne in poslovne vrednote organizacije, prikazuje primer na sliki 3.

## Ocena vedenj v 2015

Temeljne vrednote	
Integriteta in etika (Etični kodeks)	<input checked="" type="radio"/> Da <input type="radio"/> Ne
Nepristransko svetovanje in potrjevanje	<input checked="" type="radio"/> Da <input type="radio"/> Ne
Spoštovanje vsakega posameznika	<input checked="" type="radio"/> Da <input type="radio"/> Ne
Družbena in okoljska odgovornost	<input checked="" type="radio"/> Da <input type="radio"/> Ne
Poslovne vrednote	
Usmerjenost na stranke	<input type="radio"/> Odlično <input type="radio"/> Prav dobro <input checked="" type="radio"/> Dobro <input type="radio"/> Zadostno <input type="radio"/> Potrebno izboljšanje
Podjetništvo in voditeljstvo	<input type="radio"/> Odlično <input type="radio"/> Prav dobro <input type="radio"/> Dobro <input checked="" type="radio"/> Zadostno <input type="radio"/> Potrebno izboljšanje
Deljenje znanja in stalno učenje	<input type="radio"/> Odlično <input type="radio"/> Prav dobro <input type="radio"/> Dobro <input checked="" type="radio"/> Zadostno <input type="radio"/> Potrebno izboljšanje
Lokalna dejavnost in globalni prispevek	<input type="radio"/> Odlično <input type="radio"/> Prav dobro <input checked="" type="radio"/> Dobro <input type="radio"/> Zadostno <input type="radio"/> Potrebno izboljšanje
Transparentnost	<input type="radio"/> Odlično <input type="radio"/> Prav dobro <input checked="" type="radio"/> Dobro <input type="radio"/> Zadostno <input type="radio"/> Potrebno izboljšanje
Timsko delo in solidarnost	<input type="radio"/> Odlično <input type="radio"/> Prav dobro <input checked="" type="radio"/> Dobro <input type="radio"/> Zadostno <input type="radio"/> Potrebno izboljšanje
Splošna ocena delovne uspešnosti	
<input type="radio"/> Odlično	Delovna uspešnost znotraj delavčeve odgovornosti v vseh pogledih presega pričakovanja. Rezultati stalno presežajo pričakovanja, zaposleni prispevajo dodatno vrednost vsem ključnim odgovornostim.
<input type="radio"/> Prav dobro	Delovna uspešnost je dosežena in v določenih delih presežena. Delavec učinkovito opravlja delo in v posameznih elementih presega pričakovanja.
<input checked="" type="radio"/> Dobro	Delovna uspešnost je dosežena. Večina ciljev, ki se pričakujejo od usposobljene, izkušene osebe, je doseženih.
<input type="radio"/> Zadostno	Delovna uspešnost zahteva nekaj izboljšanja. Večina pričakovanj je izpolnjenih, izvedba posameznih nalog je pod pričakovanji. Izboljšanje je potrebno do naslednjega cikla upravljanja delovne uspešnosti, da bodo pričakovanja izpolnjena.
<input type="radio"/> Potrebno izboljšanje	Delovna uspešnost je jasno pod minimalnimi pričakovanji delovnega mesta. Za delavca je potrebno izdelati osebni program izboljšanja in pregled izboljšanja po 6 mesecih, da se zagotovi izboljšanje.
<input type="radio"/> Neocenjen	Prekratek čas v organizaciji (manj kot 6 mesecev), ali dolga odsotnost.

Slika 3: Ocene poslovnih vedenj (PMP, 2015)

Organizacija postavi najprej niz vrednot, na podlagi katerih nato definira zelena vedenja. Ko si ljudje delijo vrednote:

- se medsebojno lažje razumejo in komunicirajo,
- si medsebojno pomagajo pri delu, bolje delajo skupaj in se dobro počutijo ob tem, kar počnejo,
- se lažje povezujejo za doseganje skupnih ciljev,
- znajo ustvariti nekakšno »lepilo«, ki tim drži skupaj,
- pozornost usmerjajo na prave zadeve,
- so pečat organizacije in
- ustvarjajo vrednost vsem deležnikom (The Leadership Challenge, Kouzes & Posner, 2013).

Temeljne vrednote (Slika 3) so principi, ki narekujejo vedenja in delovanje, saj ljudem jasno povedo, katera vedenja organizacija od svojih zaposlenih pričakuje in katera so nezaželena, kaj je torej prav in kaj je narobe; organizacijam lahko pomagajo ugotoviti, ali so na pravi poti in izpolnjujejo poslovne cilje. Predstavljajo neomajno in nespremenljivo vodilo.

### 3.5. SISTEM POSTAVLJANJA CILJEV

Cilje si zastavljamo na vseh ravneh družbe, od najvišje ravni pa do ciljev posameznih timov. To je potrebno, da zagotavljamo:

a. povečano vidljivost

Jasno postavljeni cilji zaposlenim omogočajo, da to, kar delajo, uskladijo in povežejo s cilji podjetja, ker to ustvarja sinergije, motivacijo in smisel. V resnici ni veliko podjetij, ki imajo cilje, če pa že, pa niso dovolj vidni, kar pušča zaposlene v ugibanjih, kaj so njihove odgovornosti in merila za uspeh.

b. povečano odgovornost

Ko vsi v podjetju razumejo tako splošne korporacijske cilje kot tudi posebne cilje timov, zanje postane zelo enostavno sprejeti odločitve, začeti z nalogami in delati z malo nadzora.

c. hitrejša doseganje ciljev

Ni dvoma, da se znane cilje, postavljene z roki, da doseči hitreje. Dobro zastavljeni cilji s postavljenimi roki omogočajo ekipi, da se osredotoči na prednostne naloge in naredi stvari z bistveno večjo hitrostjo, paziti je treba samo na to, da ekipi ne povzročamo preveč stresa.

d. boljše sodelovanje

Cilji združujejo ekipo za doseg skupnega cilja. Če cilj ni jasen, je manj verjetno, da bodo ljudje delili odgovornost, sodelovali in pomagali drug drugemu.

Postavljanje ciljev, izdelava načrtov za njihovo doseganje ter spremljanje napredka so izjemno pomembni za uspeh organizacije (4 Reasons Why You Should Set Company Goals, 2011).

Proces upravljanja delovne uspešnosti temelji na izražanju pričakovanj, zatem pa motiviranju zaposlenih, da jih uresničijo. V podporo boljšemu postavljanju ciljev so razvili SMART metodologijo postavljanja ciljev (»Specific«; »Measurable«; »Attainable«; »Realistic«; »Timely«), s katero za vsak cilj zagotovimo, da je specifičen, merljiv, dosegljiv, realen in ima določen časovni okvir (Pulakos et al., 2015). Vsakega od postavljenih ciljev bi morali izraziti v manjših dosegljivih »mini« ciljih, predvsem zato, da bi ljudje dobili občutek, da ga obvladujejo, in da bi lažje spremljali napredek. Ljudem se ob malih zmagah zelo dvigne samozavest, če zanje dobijo pozitivno povratno informacijo (Fisher, Minbashian, Beckmann, & Wood, 2013).

Teorija postavljanja ciljev poudarja pomen postavljanja SMART ciljev. Smisel in namen te metodologije je postaviti cilje tako, da bodo v podporo organizacijskemu razvoju in njegovi poslovni učinkovitosti, poleg tega pa tudi v motivacijo zaposlenim. Zaposleni cilj sprejme za svojega, če je dovolj specifičen, dovolj dobro definiran, dovolj težak, da predstavlja izziv, in če zaposleni prejema povratne informacije o napredku pri doseganju cilja (O'Neill & Drillings, 1994; v Redmond, 2015). Pomemben pogoj je, da zaposleni v cilju vidi smisel, zato obstaja neposredna povezava med cilji ter izboljšano delovno uspešnostjo. Ko posamezniki ali timi ugotovijo, da trenutna delovna uspešnost ni na zelenem nivoju, običajno postanejo motivirani ali za povečanje naporov ali pa za spremembo strategije, vse z namenom, da bi jo izboljšali (Locke & Latham, 2006; v Redmond, 2015). To deluje samo toliko časa, dokler je delavec predan cilju, dokler ga je zmožen doseči in dokler nima hkrati medsebojno konfliktnih ciljev.

Vodje morajo aktivno ukrepati s prepričevanjem, nagrajevanjem, kontroliranjem in usmerjanjem, da bi uspeli z ljudmi doseči cilje (Mcgregor, 1957). S postavljanjem letnih ciljev je v današnjem času hitrih sprememb, hitrega razvoja in hitrih preobratov težko. Zaposleni se morajo ob ciljeh, dogovorjenih v začetku novega ocenjevalnega obdobja, tekom leta soočiti še z veliko ad hoc cilji, ki pa v ocenjevanje niso vključeni, kar povzroča nezadovoljstvo s sistemom ocenjevanja (Rahman, 2006).

Ciljem se človek zaveže, če verjame, da so pomembni, da so pomembni rezultati, ki naj bi jih nek cilj zagotovil, in če verjame, da jih lahko doseže. Treba je najti ravnovesje in zagotoviti, da so cilji dovolj zahtevno postavljeni, da posameznika motivirajo, hkrati pa postavljeni dovolj nizko, da se jih da doseči. Če tega ne uspemo doseči, bomo težko dosegli motiviranost in zavzetost ter po drugi strani težko preprečili nepoštenost, podkupovanje in iskanje bližnjic (Bennett, 2009; v Redmond, 2015). Največjo motiviranost in tudi delovno uspešnost lahko zagotovimo s srednje zahtevnimi cilji, torej na intervalu med »prelahkimi« in »prezahtevnimi«, a še vedno morajo predstavljati izziv.

Več avtorjev poudarja pomen »zaveze« ciljem, da jih zaposleni vzamejo za svoje, še zlasti najzahtevnejše cilje (Lunenburg, 2011). To lažje dosežemo, če ljudem takih ciljev ne vsilimo, ampak jih vključimo v proces in jih oblikujemo skupaj z njimi, ker mora vsak posameznik razumeti, kako se njegovi cilji vključujejo v cilje drugih in kako podpirajo glavne organizacijske cilje, zakaj torej morajo biti doseženi. To običajno pomaga tudi v primeru, ko uspeh ni popoln. Četudi namreč cilj še vedno zavračajo, a menijo, da ga lahko dosežejo, to pozitivno vpliva na njihov odnos do tega cilja.

Naloga vodij je spremljati, kako posamezniki napredujejo pri svojih ciljeh, in jih naprej usmerjati pri njihovem delu, da ohranjajo motivacijo za ta cilje.

Postavljanje ciljev je uvodna faza procesa upravljanja delovne uspešnosti. Finančni cilji so vezani na organizacijske enote, osebne cilje pa vodje kaskadno, po organizacijskih nivojih, »spuščajo« do vsakega posameznika. Vsak nivo naj bi podpiral cilje višjega nivoja. »Kaskadnost« naj bi pripomogla k razumevanju, kako je njihovo delo povezano z višjimi nivoji in kako se povezuje s strateškimi usmeritvami in cilji organizacije (Pulakos et al., 2015). Realnost je, da se pojavljajo cilji, ki so lahko »vzvišeni« in jih je težko »spustiti«. Tekom procesa »spuščanja« se na nekem nivoju lahko zgodi, da ne predstavljajo več učinkovitega cilja ali pa niso več razumljeni kot kritični (Pulakos et al., 2015). Tekom tega procesa se vse preveč razdrobi in s tem se izgubijo elementi, ki povezujejo vse aktivnosti in ljudi.

Sistem postavljanja ciljev organizacije poteka od vrha organizacijske strukture navzdol. Izhajamo iz poslanstva in jasno postavljenih ter razumljivih strateških ciljev organizacije, ki jih kaskadno spuščamo na posamezne organizacijske enote, time in posameznike. Potrebno je zagotoviti, da so jasni in razumljivi na vsakem nivoju.



### 3.6. STRUKTURA CILJEV POSAMEZNIKA

Najpogosteje uporabljen model postavljanja ciljev v procesu upravljanja delovne uspešnosti je »people-centric«, torej osredotočen na ljudi. Gre za model s pristopom od vrha navzdol, kjer proces prične ustanovitelj organizacije s tem, da postavi cilje na najvišjem nivoju. Na naslednjem nivoju se cilji navežejo na te, najvišje cilje. Nato se postopek kaskadno ponavlja skozi celotno organizacijsko strukturo, dokler vsak posameznik ne prispeva k ciljem njihovih vodij. Uporaba tega modela zahteva precej časa, ker določen organizacijski nivo ne more postaviti svojih ciljev, preden s tem ne zaključi njim nadrejeni nivo. Poleg tega ta pristop zahteva, da so cilji zaposlenih vezani na cilje njihovih vodij, kar torej prinaša omejitve, vredne omembe, če bi želeli bolj opolnomočiti zaposlene pri tem, da bi sami oblikovali svoje cilje in dobili določen obseg avtonomije.

Po drugi strani se pri procesu, osredotočenem na organizacijo, najprej postavijo cilji za organizacijo, ki se potem razčlenijo po organizacijskih nivojih in enotah. Končni rezultat je, da zaposleni oblikujejo cilje, ki so povezani s splošnimi organizacijskimi cilji. Glavna prednost tega pristopa je, da vsak posameznik v organizaciji ne glede na svoj položaj lahko prispeva k cilju organizacije. Prednost tega pristopa je tudi v tem, da je preglednejši v smislu, da imajo zaposleni boljši pregled nad tem, kako prispevajo k uspehu organizacije. To krepi poistovetenje zaposlenih z identiteto organizacije in ustvarja tesnejšo povezanost celotne organizacije.

Najprej je smiselno pregledati strategijo organizacije, potem pa postaviti cilje, ki bodo pripomogli k doseganju splošnih organizacijskih ciljev. Menedžmentu organizacije je treba predstaviti razloge, zakaj verjamemo, da so ti cilji pomembni; konec koncev so vodje ljudje, ki komunicirajo vizijo organizacije.

Nato se cilje kaskadno spusti navzdol, a povezano čez vso organizacijsko strukturo in preko vseh timov. Cilji morajo biti tako jasni, da vsak tim razume, kako so povezani z organizacijsko strategijo. Vsak tim mora popolnoma razumeti odgovornost, ki jo ima v tem procesu. Preveriti in zagotoviti je potrebno, da ima vsak tim vse potrebne kompetence in vsa potrebna sredstva za doseg ciljev. Zaposleni iz vsakega tima morajo biti zmožni povezati cilje z vedenji, ki bodo za doseg ciljev potrebni.

Zgraditi je potrebno usklajen načrt ciljev z uporabo SMART modela. Pri postavljanju ciljev si pomagamo z zaposlenimi in to je idealna priložnost, da identificiramo morebitne manke kompetenc, ki jih lahko odpravimo ali s coachingom ali pa z usposabljanji, ki bodo pripravila zaposlene za uspeh. Ta korak naj bo viden vsem, saj pokaže, kako cilji posameznikov prispevajo k ciljem organizacije.

Komunicirati je treba napredek, spodbujati vodje, naj pomagajo zaposlenim doseči cilje. Kjer so težave večje, je potrebno analizirati razloge za to in po potrebi prilagoditi cilje. Ne gre pozabiti, da se cilji stalno spreminjajo in da ne gre čakati letnega ocenjevanja, da bi to naredili.

Uspeh zaposlenih je potrebno vezati s priznanjem, zlasti če želimo ojačati določena vedenja ali če želimo zaposlenim pokazati hvaležnost za njihov prispevek (How to Set and Cascade Objectives in Your Performance Management Process - OKRs and Continuous Performance Management | 7Geese, 2013).

### 3.7. MERJENJE DOSEŽKOV

Hkrati s postavljanjem ciljev bi morali vodje dogovoriti, kako bodo merili napredek. Običajno zaposlenim samo dodelijo cilje, potem pa se ljudje z njimi ukvarjajo, kakor najbolje znajo in zmorejo, pri tem pa so pogosto sami. Na njihovo zadovoljstvo z delom in zavzetost to slabo vpliva (Brown, Hyatt, & Benson, 2010).

Da bi lahko delovno uspešnost zares upravljali, potrebujemo kvalitetne informacije o delovni uspešnosti. Hatry meni, da lahko veljavnost, točnost, pravočasnost, analiza in predstavitev kot dimenzije kakovosti rešijo preobremenjenost z informacijami (2008; v van Dooren in Thijs, 2010). Kot kažejo študije, se informacije o delovni uspešnosti uporabljajo v različnem obsegu in za različne namene (Taylor, 2014). Pogosto se uporabljajo nekonsistentno, željenih vedenj, ki jih z implementacijo upravljanja delovne uspešnosti želimo doseči, se ne opazi (Taylor, 2014). Informacije o delovni uspešnosti naj bi podpirale poslovno odločanje (Pollit, 2006 in Taylor, 2009; v Taylor, 2014), pa ga pogosto ne, opazijo pa se še drugi negativni učinki, kot na primer umikanje ciljev in razne igre (Dubnick in Frederickson, 2010; Heinrich in Marschke, 2010; Vakkuri in Meklin, 2006; v Taylor, 2014). Raziskave kažejo, da rezultatov ne gre vrednotiti nekako »po občutku« in tudi ne preveč poenostavljeno.

Dosežki morajo biti merjeni točno, da zaposleni dobijo pravilno informacijo o tem, kaj morajo pri svojem delu izboljšati (Lussier & Hendon, 2015). Vsa orodja, ki jih uporabljamo pri upravljanju delovne uspešnosti, morajo biti veljavna in zanesljiva.

Za zaposlene morajo biti sprejemljiva in mora jih biti moč smiselno uporabljati. Če tako vodja kot zaposleni verjameta, da so bili ocenjeni pravi aspekti ocenjevanega dela, potem je zelo verjetno, da so ta merila smiselna in sprejemljiva.

Vsako merilo uspešnosti mora biti tudi specifično (Slika 4). To pomeni, da nekaj opredeli in opiše tako dobro, da je vsem jasno, za kaj gre oziroma da je nekdo dosegel dogovorjeni nivo delovne uspešnosti. Zaposleni morajo vedno razumeti, kaj delajo dobro, česa ne in zakaj.

Sistemi upravljanja delovne uspešnosti morajo biti vedno usmerjeni v poslanstvo organizacije in njene cilje.

Cilji za ocenjevalno obdobje					
Delavčeva samoocena					
	Cilji in KPI-ji	KPI	Utež	Samoocena (dosežen cilj = 100%)	Ocena vodje
<b>Prodaja</b>					
1	S prodajnimi aktivnostmi na svojem področju v letu 2015 doseči novo prodajo v višini 100.053,00 EUR.	AWI	30,00	92,00	40,00
<b>Izvedba</b>					
2					
<b>Upravljanje</b>					
3					
<b>Splošne pobude</b>					
4	Uspešno zaključiti usposabljanje po "multidirektiv" v BV Italy - Q1.	Poročilo	10,00	60,00	40,00
<b>Splošne pobude</b>					
5	Priprava pogodbe in vzpostavitev pogodbenega odnosa za periodične preglede vzdrževanja Ex-opreme - Q3.	Pogodba podpisana	15,00	95,00	100,00
<b>Splošne pobude</b>					
6	Priprava ocene zmožnosti/priložnosti certificiranja Personal Competence for Explosive Atmospheres.	Poročilo	10,00	90,00	80,00
			65	57	39

Slika 4: Merjenje in ocenjevanje dosežkov (PMP, 2015)

### 3.8. OCENJEVANJE DOSEŽKOV

Ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika je najbolj naporen del procesa upravljanja delovne uspešnosti. Je tisti del procesa, ob katerem se dviga največ prahu, ker je čustven odziv ljudi na koncentracijo dobljenih informacij lahko precej intenziven.

Vodja najprej oceni vedenja, ki jih je opazil pri posamezniku pri opravljanju njegovega dela, in jih primerja glede na vnaprej postavljene standarde, dokumentira primerjavo in jo uporabi za posredovanje povratne informacije, s katero pokaže, kje so potrebne izboljšave in zakaj. Ta primerjava je v pomoč tudi pri določanju, kdo potrebuje usposabljanje in kakšno, kdo bo napredoval, nazadoval, koga se bo organizacija potrudila zadržati in kdo bo morda odpuščen (What is performance appraisal? Definition and meaning, 2015).

Pred začetkom izvajanja ocenjevanja delovne uspešnosti z osebnimi pogovori se običajno izvede kalibracija delovne uspešnosti, proces, v katerem vodje skozi diskusijo primerjajo delovno uspešnost zaposlenih in se za vsakega sporazumejo o njegovi delovni uspešnosti glede na druge v enakih ali podobnih vlogah in nivojih dela, pri čemer se oprejo na konsistenten niz standardov za vse zaposlene (Caruso, 2013).

Organizacije razvrščajo posameznike v uspešnostne razrede glede na njihov uspeh pri doseganju ciljev in ocene njihovih kompetenc, pri čemer morajo zagotavljati normalno distribucijo (»forced distribution«). Za distribucijo organizacija vnaprej določi razrede in deleže populacije, ki smejo biti ocenjeni v določen razred. Prvotni namen tega je bilo zagotavljanje transparentnosti v organizaciji in reševanje problema neuspešnih posameznikov (Stiles, Trevor, Farndale, Morris,

Paauwe, Stahl, & Wright; 2015). Obvezne distribucije povzročajo vodjem pritisk, ko ocenjujejo delovno uspešnost.

Vodje pri ocenjevanju delovne uspešnosti pogosto delajo napake, ki jih sami morda niti ne zaznajo, jih pa zaznajo ocenjevani. Lahko se zgodi, da se osredotočijo le na določena vedenja ali na določene lastnosti ljudi, druge pa zanemarijo. Včasih se osredotočijo le na del ocenjevalnega obdobja, namesto na celotno obdobje (Lussier & Handon, 2015), zgodi se, da ocenjujejo po nerelevantnih kriterijih (Gruman & Saks, 2011), včasih dajo samo pozitivno povratno informacijo, ne pa tudi negativne, četudi je ta še kako potrebna in pomembna (Performance evaluations: More gain with less pain, 2016). Včasih podležejo »halo učinku«, torej nekemu vtisu, ki so ga izoblikovali na podlagi vtisov z drugih področij, ali pa podležejo vplivu nedavnih dogodkov in dovolijo, da vpliva na ocene, namesto da bi upoštevali objektivno sliko celotnega ocenjevalnega obdobja. Dogaja se, da pri ocenjevanju ne diferencirajo skupine, ampak se preveč držijo »zlate« sredine (Milkovich and Newman, 2002; v Brown et al., 2010) ali pa se, ravno obratno, držijo skrajnosti in ocenjujejo ali preveč prizanesljivo ali pa preveč strogo (Lussier & Handon, 2015), kar pa tudi ni v prid izboljšanju delovne uspešnosti. Zaposlenim je vendarle potrebno pokazati, kdo in zakaj izstopa v pozitivno smer, se pa tako pokažejo tudi ljudje z drugega pola. To je pošteno do vseh.

Če vodje težko podajo negativno povratno informacijo, se lahko zgodi, da se namesto organizacijskega odločijo zanesti na nek osebni sistem vrednot in zato ocenjujejo preveč subjektivno (Murphy and Cleveland, 1995; (Brown et al., 2010). Pogosto takrat svoje ocene najbolj goreče zagovarjajo.

### 3.9. POVRATNA INFORMACIJA

Vsaka organizacija se zaveda, kako pomembna je zavzetost in motivacija njenih ljudi za delo, in prav zavzetost se pojavlja kot kritičen faktor pri upravljanju delovne uspešnosti (Bedarkar & Pandita, 2014).

V upravljanju delovne uspešnosti je povratna informacija posamezniku ključna za učenje in zagotavljanje njegovega napredka (Cannon & Witherspoon, 2005). Izhodišče za učinkovito podajanje povratnih informacij je v ciljih, ki sta jih določila vodja in posamezni zaposleni, zato je kvaliteta teh ciljev zelo pomembna.

Večinoma imajo vodje precej težav s podajanjem povratne informacije, zlasti če ni pozitivna. Negativno povratno informacijo vodje izrekajo s težavo, zaposleni pa jo sovražijo prejeti. Zaradi velike čustvene vpletenosti v povratno informacijo negativna kritika običajno ne pripomore k željeni spremembi. Človeku kognitivna in čustvena dinamika, se pravi način razmišljanja in čutenja ob sprejemanju ali dajanju negativne povratne informacije, zelo otežujeta dati ali sprejeti negativno povratno informacijo (Cannon & Witherspoon, 2005).

Kritična povratna informacija je pogosto bolj boleča in zato manj koristna, kot bi lahko bila. Do tega pride zaradi kognitivne in emocionalne dinamike tistega, ki povratno informacijo daje, in zato ne vidi nič slabega v svoji povratni informaciji,

po drugi strani pa enak razlog lahko izzove izjemno negativne reakcije, celo če je povratna informacija točna. Razumevanje te dinamike, vključevanje tretje strani in veliko samo-spraševanja lahko pomaga, da vodje podajo povratno informacijo, ki pomaga k več učenja, manj defenzivnosti in primernejši akciji (Cannon & Witherspoon, 2005).

Povratno informacijo, pozitivno ali negativno, je potrebno dajati redno in brez izjeme pravočasno. Še posebej je potrebno biti pri tem učinkovit, ko pride do situacije, ko nekdo pričakuje ali zahteva povratno informacijo. Vedno je potrebno preprečevati, da bi prihajalo do situacij, v katerih bi se ocenjevalec ali ocenjevanec lahko počutila slabo. Vedno je tudi potrebno povratno informacijo podajati konstruktivno. V primeru, ko vsak zaposleni sproti dobiva potrebne impulze za spremembe in s tem svoj razvoj, se običajno izkaže, da je stopnja razvitosti vodstvenih kompetenc v organizaciji dovolj visoka. V tem primeru je to dobro za ohranjanje in razvoj ključnega elementa vsakega odnosa, zaupanja.

Bistvo procesa upravljanja delovne uspešnosti je v stalni interakciji med vodjem in zaposlenimi, ki so povezani v vsakodnevni aktivnostih in vedenjih, ki dejansko vodijo k uspešnosti. Gre za stalno in jasno komuniciranje pričakovanj, postavljanje ciljev, podajanje takojšnje kvalitetne neformalne povratne informacije in omogočanje, da se zaposleni stalno razvijajo skozi svoje osebne izkušnje (Pulakos et al., 2015).

Obstajati bi morala razlika med povratno informacijo o kratkoročni in dolgoročni uspešnosti, ker med njima obstaja tudi razlika v vplivu na organizacijske spremembe (Ben-Oz & Greve, 2012).

S povratno informacijo pohvalimo dobra, pravilna vedenja in preusmerjamo manj primerna, kolikor je to mogoče (Lussier & Hendon, 2015). Kjer je mogoče, uporabimo zgled, coaching ali usposabljanje, da posameznik pridobi manjkajoče kompetence.

Organizacija si postavi standarde vedenj in rezultatov, za katere meni, da imajo moč povečati zavzetost, motivacijo in zadovoljstvo z delom. Učinkovita povratna informacija pa je informacija o preteklih vedenjih posameznika glede na postavljen standard (Aguinis et al., 2012). Kako pomembna je povratna informacija, pove že ugotovitev, da samo 30 % povratnih informacij pozitivno vpliva na delovno uspešnost, kar 40 % povratnih informacij pa na delovno uspešnost vpliva negativno (Vorhauser-Smith, 2011).

Visokokvalitetna povratna informacija je zelo konkretna, skozi čas konsistentna in tako tudi podaja informacijo o vedenjih, ki vplivajo na posamezen cilj in proces (Steelman et al, 2004; v Whitaker & Levy, 2012).

Načeloma smo ljudje že sami nagnjeni k iskanju povratnih informacij, a na različne načine. Pogosto povratne informacije poiščemo že sami, ko prosimo druge, naj nam jih podajo, ker želimo uporabne informacije, da si uredimo vtise ali zaščitimo svoj ego (Ashford & Black, 1996; v Macdonald, Sulsky, Spence, & Brown, 2013). Predvideva se, da okolje, ki uspeva podajati povratno informacijo

na visokem nivoju, še dodatno spodbuja ljudi, da si sami prizadevajo za povratne informacije in njihovo medsebojno izmenjavo (Whitaker & Levy, 2012).

Oboje, dajanje in prejemanje povratne informacije v vsakem posamezniku sproži nekakšen občutek ogroženosti. Ta občutek v ljudeh povzroča napetosti, ki so običajno nesorazmerne s težo povratne informacije in njenimi posledicami. Če v povratno informacijo vnesemo negativno vsebino, je njena korist zelo omejena, saj se je prejemnik podzavestno izogiba, da ne bi vplivala na njegovo samozavest, podajalec pa se jo izogiba podati, ker ve, da je boleča in nezaželena. Žal je kvaliteto povratne informacije zelo težko oceniti (Vorhauser-Smith, 2011).

Ne smemo pozabiti tudi dejstva, da je želja po pridobivanju povratnih informacij v različnih kulturah različna (Macdonald et al., 2013).

Problem je, da je proces podajanja povratnih informacij postal povsem formalen niz korakov in procesov, ki z vsakdanjimi aktivnostmi in vedenji, ki vodijo k uspehu, nimajo povezave (Pulakos et al., 2015).

### 3.10. KOMPETENCE IN NJIHOV RAZVOJ

Pojem kompetenc se je pojavil v 50. letih prejšnjega stoletja, dokončno pa jih je svetu v 80. letih približal Boyatzis s študijo, v kateri je preučeval uspešnost vodij. Kompetence je definiral kot mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, spleta različnih vrst znanj, ki jih posameznik uporablja v določenih situacijah, zato da je učinkovit (Kohont, 2005), oziroma so definirane kot skupek zmožnosti, zavez, znanj in veščin, ki jih posameznik potrebuje, da lahko učinkovito opravlja določeno delo v različnih situacijah v organizaciji (Competence, 2016).

Kompetence so lastnosti, ki človeku omogočajo nemoteno upravljanje z različnimi področji svojega življenja. Gre za splet in preplet različnih znanj, veščin in sposobnosti, ki nam dajo širšo sliko o neki temi in omogočajo potencial za razvoj. S pomočjo kompetenc je človek zmožen lažje razumeti svet, ki se vedno hitreje spreminja, sposoben je odkrivati nova znanja in z njimi upravljati: sposoben je razmišljati in delovati na najboljši možni ravni in imeti aktivno vlogo v svojem življenju. Človek z razvitimi kompetencami je lahko glavni igravec v svojem življenju, ostali so lahko le statisti (Kaj so kompetence, 2016).

Kompetence so socialno in relacijsko pogojene. Socialna pogojenost je utemeljena z ljudmi kot socialnimi bitji, ki smo v socialni interakciji z drugimi ljudmi v določenih situacijah. Relacijska pogojenost pa je utemeljena z okoliščinami in standardi, ki veljajo v določeni situaciji. Relacijska pogojenost torej tudi pomeni, da je potrebno kompetence ocenjevati vedno le v okviru ene organizacije ali pa delovne situacije, v kateri posameznik je. Kompetentnost posameznika je torej odvisna od organizacije, od situacije in posameznika samega (Kohont, 2005).

Znanje je skupek informacij, ki ga sestavljajo izkušnje, resnica, presoja, intuicija in vrednote, na podlagi katerih posameznik lahko sprejema nove situacije in spremembe. Gre torej za eksplicitno znanje in njemu komplementarno tiho znanje (Kohont, 2005).

Sposobnosti so lastnosti, ki bistveno vplivajo na dosežke posameznika in njegovo uspešnost pri reševanju raznih nalog in različnih problemov. Sposobnost lahko definiramo tudi kot posameznikov potencial, da razvije določene zmožnosti, kombinacijo znanja, sposobnosti in motivov. Ko posameznik te zmožnosti uspešno uporabi v določeni konkretni situaciji, lahko govorimo o kompetenci (Kohont, 2005).

Na kompetence vpliva tudi osebnost kot relativno trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih (Musek, 1993b, v Kompore et al., 2006), predvsem zaradi temperamenta (živahnost, družabnost), značaja (poštenost, marljivost) in sposobnosti (inteligentnost, talent) kot nekaterih področij osebnostne strukture.

Motivacija zajema vsa gibalna vedenja. Samopodoba je predstava, ki jo posameznik oblikuje o sebi. Vrednote pa usmerjajo odločitev o ravnanju v določeni situaciji poleg zmožnosti, sposobnosti, znanja in motivov (Kohont, 2005).

To, kar v 21. stoletju odlikuje vodje, je zmožnost in pripravljenost na vseživljenjsko učenje in razvoj. To daje podlago za soočanje s sodobnimi izzivi in samo to jih lahko pripravi, da bodo svojim zaposlenim lahko dali potrebno podporo. Vodenje in stalno učenje sta torej v soodvisnosti, ker se medsebojno spodbujata. Vedno več je tudi ljudi, ki prihajajo v organizacije z veliko znanja o vodenju in menedžmentu, morda celo z več, kot ga imajo obstoječi vodje. Zlasti je pomembno poudariti, da se bodo pojavljale nove organizacijske oblike, ki bodo zahtevale vodstvene veščine in sposobnosti, brez katerih dinamične in prilagodljive organizacijske oblike sploh ne bodo možne (Vodstvene kompetence 21. stoletja, 2016).

Spremenil se je tudi pogled na razvoj vodstvenih kompetenc. Če so včasih bili mnenja, da se vodja z »darom« za vodenje že rodi, se je to mnenje v 2. polovici 20. stoletja spremenilo. Danes verjamemo, da vodja ni predisponiran z genotipom, pač pa se razvije z okoljem in lastno motivacijo. Ne glede na to pa veliko ljudi še danes verjame, da so za vrhunsko vodenje potrebni karizma, vizionarstvo in odličnost, kar pa so lastnosti, ki jih ima le peščica vodij. Res je, da je veliko kompetenc možno razviti, res pa je tudi, da prej omenjenih karizme, vizionarstva in odličnosti ni med njimi (Vodstvene kompetence 21. stoletja, 2016).

Ena glavnih vodstvenih kompetenc je tudi kompetenca aktivnega učenja, glavna zato, ker nadzira ostale in zna zanje ustvariti primerne notranje pogoje, da se lahko razvijejo (Lombardo & Eichinger, 2006; v Bucur, 2013).

### 3.11. COACHING ZAPOSLENIH

Večina organizacij, tudi velikih, je danes organiziranih z veliko manj hierarhije in pristopa »od vrha navzdol« v izvedbi, kakršna je bila nekoč. Vodje ugotavljajo, da morajo biti bolj navdihujoči in da morajo bolj sodelovati z zaposlenimi. Tradicionalni pristop k upravljanju delovne uspešnosti in njenemu ocenjevanju se drastično spreminja. Rangiranje zaposlenih se umikajo, v sistem upravljanja

delovne uspešnosti vstopajo povratne informacije, razkorak, do katerega prihaja, pa se imenuje »Kdo so pravi vodje?« (6 ways work will change in 2016, 2015).

Na področju tehniških storitev gre lahko za izvedbo ponavljajočih se storitev, kjer je določanje ciljev enostavno, ker je delo predvidljivo, vendar ne prinaša nekih razvojnih izzivov. Precej je tudi enkratnih projektov, se pravi enkratnih izvedb, ki pa so lahko precej kompleksne. Vsekakor so zahtevnejše že zaradi svoje neponovljivosti. Pri takih je, ne glede na to, da se postavljajo s SMART metodologijo, s cilji težko pokriti celotno leto (Pulakos et al., 2015).

Posamezniki zaradi spreminjajočih se razmer dobivajo tudi osebne cilje, za katere nimajo vseh potrebnih kompetenc. Drži tudi, da se z razvojem kompetenc ukvarjamo premalo. Prodaja na primer je proces, za katerega smo izkustveno ugotovili, da ga ne glede na usposabljanja nekateri nikakor ne bodo uspešno izvajali. Teoretična znanja se da pridobiti s samoučenjem ali na formalnih usposabljanjih, določene kompetence pa se da najbolj učinkovito pridobiti s coachingom.

Kaj je coaching? To je pomoč posamezniku, da razvije in uporabi vse razpoložljive vire, da doseže določen cilj. Po definiciji International Coach Federation (ZDA) je coaching interaktivni proces, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem, organizacijam in ustanovam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov (Kaj je coaching?, 2016).

Coaching tima je aktivnost vodenja, ne edina niti ne tista z največ posledicami. Vodje v timih spodbujajo različna vedenja, da bi dosegli večjo učinkovitost. Med drugim lahko strukturirajo tim in utrjujejo njegov namen ter odstranjujejo ovire, ki negativno vplivajo na delo. Posameznikom pomagajo pri krepitvi njihovih osebnih doprinosov in delajo s timom kot celoto, da posameznikom pomagajo izkoristiti celoten tim za to, da upravičijo obstoj tega tima (Hackman, & Wageman, 2005). Coaching tima definiramo kot neposredno interakcijo s timom, da pomagamo njegovim članom pri tem, da koordinirano in glede na naloge smiselno uporabljajo skupne vire, da bi dosegli predvidene cilje (Hackman, & Wageman, 2005).

Coaching je vedno ciljno usmerjen in vedno je osredotočen na posameznika. Le-ta v podporo coachingu uporabi tako zunanje lastne vire, kot so čas, denar in oprema, kot tudi notranje vire, npr. sposobnosti in samozavest (Čeč, 2006). Coaching izboljšuje čustveno inteligenco in posamezniku pomaga bolje razumeti čustva in jih uporabiti na konstruktiven način. Glavni cilj procesa coachinga je zmanjšati ovire do ciljev in tako zagotoviti kar se da veliko uspešnost posameznika, torej mu pomagati, da v polnosti uporabi svoje potenciale (Kaj je coaching?, 2016).

Coach v pogovoru s klientom uporablja posebej izbrana vprašanja. Ta vprašanja vzpodbujajo razmišljanje, iskanje notranjih virov, še neodkritih možnosti in strategij. Coach nikoli ne predlaga rešitev ali podaja sugestij klientu. Coaching temelji izključno na vzpodbujanju miselnih procesov klienta, s katerimi ta pride do rešitev, do katerih bi sicer prišel veliko težje ali pa morda celo ne bi ((Kaj je



coaching?, 2016). Pri coachingu torej posameznik sam ob vzpodbujanju miselnih procesov ugotovi, katera je zanj in za njegov problem najboljša rešitev. To s seboj na koncu prinese tudi zavedanje, da gre za odločitev, ki jo je sprejel sam, da je njegova, in iz sebe potem stisne največ (Čeč, 2006).

Danes, ko se svet res hitro spreminja, organizacije na trgu iščejo predvsem širok nabor tehničnih kompetenc, a morda bolj kot to potrebujejo zaposlene s širokim obsegom čustvene inteligence, intuicije, fleksibilnosti in prilagodljivosti, temelječe na tehničnih kompetencah, to je spretnostih in sposobnostih, ki bi jih uporabili v korist organizacije (Čeč, 2006). Skozi coaching so posamezniku predstavljene različne situacije, v katere ga vključujemo in preko katerih prepozna svoje ustvarjalne potencialne (sposobnosti, znanje, izkušnje in intuicijo).

Coaching lahko izvajamo le, če se o tem strinjata tako coach kot posameznik, ki coaching potrebuje, ter če je ta posameznik pripravljen na spremembe in prevzem odgovornosti zanje. Pogosto se ljudje zanj odločajo:

- ko se ne počutijo, kot bi si želeli,
- ko ugotovijo, da stvari, ki bi jih morale izpolnjevati, ne dosegajo svojega učinka,
- ko začutijo, da »stojijo na mestu«, da ne napredujejo,
- ko ugotovijo, da jim začenja zmanjkovati samozavesti in energije,
- ko se počutijo notranje »prazne«, ko sicer imajo cilje, pa ne vedo, kako jih uresničiti, in podobno (<http://www.institutcar.si>, 2016).

Za organizacije predstavlja veliko prednost, če so vodje večji tehnik coachinga. Formalni ali neformalni coaching prispeva k boljšim rezultatom, ker prinaša dodatno motiviranje in povečanje zadovoljstva zaposlenih, saj so zaposleni zaradi njega pripravljeni dati in lahko dajo svoj »unikatni« prispevek, predvsem svojo ustvarjalnost, do česar pa seveda ne pride, če jih vodstvo vodi po principu »odredi in nadziraj« (Čeč, 2006).

Coaching je tehnika, ki izboljšuje predvsem čustveno inteligenco, se pravi uporabo čustev na konstruktiven način (Čeč, 2006). Brez dodatne pomoči se zaposleni vedno težje prilagajajo naraščajoči hitrosti dogodkov v današnjem poslovnem svetu, ki zahteva vedno hitrejše iskanje informacij, obdelovanje teh informacij, vedno hitrejše odločanje in ukrepanje ter nasploh veliko sprememb, ki se jim je potrebno tudi vedno hitreje prilagajati. Zaposleni imajo večinoma zelo dobre tehnične kompetence, slabše pa so »opremljeni« na čustveni ravni, s čustveno inteligenco in intuicijo, ki bi njihove tehnične spretnosti lahko uspešno nadgradili. In tu coaching lahko pomaga.

### 3.12. KREATIVNOST IN INOVATIVNOST

Organizacija danes mora biti inovativna, če želi uspeti. Inovativnost, torej razvoj novih proizvodov ali storitev ter izboljševanje obstoječih, je neodvisno od dejavnosti njena ključna naloga in absolutna zahteva za preživetje. Dvigovanje kvalitete proizvodov in storitev pomeni nižanje stroškov izboljšanih procesov, proizvodov in storitev, zato se zaposlene lahko preusmerja v inovativnost.

Inovativnost zahteva določene pogoje, da do nje sploh lahko pride. Organizacija mora biti v stanju inspiracije, z vzpostavljenim dialogom, odličnim poznavanjem področja, enakostjo med ljudmi in s spoštovanjem ljudi (Ivanov, 2015). Okolje, kjer zaposleni ne predstavljajo konkurence drug drugemu in delajo skupaj, varnost ter pripravljenost sprejemati tveganje dvigujejo motiviranost za inovacije. V organizaciji so potrebni iskrena komunikacija, odlično poznavanje področja, kjer želimo inovacijsko dejavnost, enakost ljudi v timu. Hierarhija na inovativnost slabo vpliva, noben vodja je ne more zahtevati, lahko pa pri njej enakovredno sodeluje. In še en pogoje je potreben za vzpostavitev inovacijskih aktivnosti - spoštovanje sodelavcev (Ivanov, 2015).

Tržišče tehniških storitev zahteva inovativne pristope, širok pogled na tržišče in razumevanje njegovih zakonitosti, kreativnost, agilnost in proaktivnost. Vse to zahteva ustrezno vzpostavljene procese. Perspektiva dinamične zmogljivosti organizacije poudarja, da mora organizacija dinamično prilagajati procese spremembam v poslovnem okolju (Swink & Jacobs, 2012). Organizacije morajo spodbujati iniciativo neprekinjenih izboljšav in to lahko podpirajo tudi z različnimi orodji, kot na primer Six sigma, ki kot strukturne elemente navaja inovacije in izboljšave, kulturo stalnih sprememb, standardiziran proces izboljšav in usposabljanje. Dinamična zmogljivost omogoča organizaciji, da se učinkovito prilagaja, integrira in preoblikuje vire (Teece et al., 1997; v Swink & Jacobs, 2012).

V organizacijah je potrebno pripraviti organizacijsko okolje tako, da sprejema in podpira inovativnost. Pozorno je potrebno pregledati funkcionalne subkulture, da ne bi prišlo do spodkopavanja organizacijskega učenja (Mahler, 1997; v Taylor, 2014). Te subkulture so pogosto subkultura podpornih funkcij, inženirska subkultura ter vodstvena subkultura. Do pomanjkanja inovativnosti pa pride zaradi neusklajenosti vseh naštetih subkultur (Taylor, 2014).

Kaj je kreativnost? To je zmožnost razmišljati in delovati na način, ki je nov in neobičajen. Inovativnost je vrsta kreativnosti - je kreativno razmišljanje, ki se nanaša na nekaj, kar že obstaja. Na primer neka ekipa postavlja svoje plane enako, kakor v preteklosti, ves čas nespremenjeno. Če je odprta za inovacije, na primer za večjo učinkovitost, se bo kot inovativna ekipa vprašala, če lahko najde drugačen način, ki bo deloval, takega, ki bo prinesel drugačen način poslovanja (Definition: Innovation, Invention, Creativity, and Experimentation, 2016).

Za povečevanje delovne uspešnosti je včasih potrebno potegniti tudi bolj tvegane ali pa radikalnejše poteze, pri čemer je verjetnost za napake večja. Take poteze lahko naredi zaposleni, ki zaupa svojemu vodji, ki ga vodja podpira, pri katerem vodja ustvarja »brez-krivdno« okolje, kar so pravzaprav elementi psihološke varnosti (Xu & Thomas Cooper, 2010; v Bedarkar & Pandita, 2014). Papalexandris in Galanki (2009; v Bedarkar & Pandita, 2014) k temu dodajata še dvigovanje samozavesti, delitev moči, razčiščevanje vlog in komunikacijo.

Za doseganje večje kreativnosti in iniciative med zaposlenimi in pravzaprav za to, da bi kar najbolj zmanjšali njihova obrambna vedenja, moramo v organizacijskem okolju preprečevati vsakršne pogoje in vsakršna vedenja, ki med zaposlene vnašajo strah. Strah je namreč stanje človeka, ki duši iniciativo in kreativnost.

Zaposleni se morajo počutiti varne, deležni morajo biti spodbude in biti morajo vodeni, ko nastopi potreba za to. Spodbuda pa seveda pomeni tudi to, da imajo na razpolago vse, kar za doseganje ciljev potrebujejo (Vorhauser-Smith, 2011).

Na znanju temelječe ekonomija, globalizacija in konkurenca prinašajo nove izzive in kličejo k inovativnim odgovorom v organizacijah in družbi nasploh (Žnidaršič & Jereb, 2011). Vsi zaposleni morajo sodelovati v vseživljenjskem izobraževanju (Robbins, 2003; v Strugar, Žnidaršič, & Jereb, 2012), da bi lahko dolgoročno prispevali k uspešnosti in razvoju organizacije in sami bili dolgoročno konkurenčni na trgu delovne sile.

Organizacije morajo vzpostaviti proces inovacij. Inovacije prinašajo uspeh, a nikakor avtomatsko. Zahtevajo, da vodje neopredmetena in oprijemljiva sredstva aktivno uglasijo. Razumevanje tega orkestra je osrednjega pomena v nastajajoči paradigmi dinamične zmogljivosti, to je zmožnosti organizacije zaznati in izkoristiti nove priložnosti, na novo definirati in zaščititi potrebna znanja, kompetence in ostala komplementarna sredstva, vse z namenom, da bi dosegli trajnostno konkurenčno prednost (Augier & Teece, 2009). Drugače povedano, gre za zmožnost organizacije, da zazna priložnosti, zmožnost, da obvlada grožnje skozi nekatere zamenjave in za zmožnost, da pripravi nove nastavitve znotraj in zunaj okvirov organizacije (Augier & Teece, 2009).

Tudi nevroznanost z raziskovanjem delovanja možganov prispeva k spodbujanju kreativnosti in inovativnosti. Možgani nikdar ne počivajo. Aktivni so tudi takrat, ko niso osredotočeni na nič določenega. Možgani imajo regije, ki omogočajo domišljijo, predstavo. Omogočajo, da se ljudje »umaknejo« iz zunanjega sveta v svoj notranji svet. Med tem časom »umika«, ko nismo povsem osredotočeni na reševanje konkretnih problemov, se zgodi največ »eureka« trenutkov ter s tem odkritij rešitev za probleme. Zato je pomembno vedeti, da človeški možgani potrebujejo čas, ko jim ni potrebno biti skoncentriran, to je čas za inovativnost in kreativnost (Schaufenbuel, 2014).

### 3.13. KONTINUIRAN RAZVOJ ORGANIZACIJE

Razvoj organizacije je proces načrtovanih in sistemskih sprememb v prepričanjih, mišljenjih in vrednotah zaposlenih za osebno in organizacijsko rast. Gre za proaktiven pristop, ki spodbuja tako notranje kot zunanje spremembe in jih izkorišča za obnavljanje. Namen kontinuiranega razvoja je omogočiti organizaciji, da bi lahko bolje odgovorila na spremembe tržišča in tehnološke spremembe ter se jim prilagodila. Organizacija s tem pridobi:

- a. stalni napredek - organizacija oblikuje cikel stalnih izboljšav za neprestano izboljševanje poslovanja, ki so načrtovane, uvedene, ocenjene, izboljšane in nadzirane.
- b. povečan obseg komunikacije - povečan obseg komunikacije, povratne informacije in delovanje znotraj organizacije so za organizacijo velika prednost, ki povezuje zaposlene, da delijo organizacijske cilje in vrednote. Iskrena komunikacija povečuje razumevanje potreb po spremembah, razpreda

- se skozi vse nivoje ter omogoča ponavljanje za izboljšave relevantnih povratnih informacij.
- c. razvoj zaposlenih - potreba po razvoju zaposlenih izhaja iz sprememb na tržišču in industrijskega razvoja. Zato mora organizacija redno povečevati sposobnosti zaposlenih, da se le-ti lahko ustrezno odzivajo na spremenjene razmere. To počne s programi učenja, usposabljanji, povečevanja znanja in spretnosti - izboljševanje kompetenc in delovnih procesov.
  - d. izboljšave proizvodov in storitev - inovativnost vodi k izboljšavam proizvodov in storitev. Do izboljšav lahko pridemo skozi razvoj zaposlenih, ki se osredotoči na nagrajevanje dosežkov, povečevanje motivacije in morale. S tem dosežemo visoko zavzetost, ki vodi k povečani kreativnosti in inovativnosti. K temu seveda prispevajo tudi analize konkurence, raziskave trga ter želje in pričakovanja strank.
  - e. povečan dobiček - skozi povečano inovativnost in produktivnost se povečata tudi učinkovitost in dobiček. Stroški se znižajo, ker se znižata fluktuacija in absentizem. Ker se uskladijo cilji in se organizacija usmeri na razvoj, kvaliteto produktov in storitev, se poveča tudi zadovoljstvo zaposlenih. Kultura se premakne na stran stalnih izboljšav, kar da organizaciji pomembno prednost na konkurenčnem trgu (5 Key Benefits of Organizational Development - eXplorance, 2013).

Aktivnosti organizacijskega razvoja se izvajajo od vrha navzdol, da organizacija lahko rešuje svoje probleme in se obnavlja. Najvišji menedžment pri tem lahko sodeluje s formalnimi delovnimi timi ter uporablja znanje in tehnike vedenjskih znanosti, da bi spremenil organizacijsko kulturo. Organizacijski razvoj temelji na psihologiji, socialni psihologiji in organizacijskem vedenju (Cumplings & Worley, 1997; v Mulili & Wong, 2011).

Čeprav je razvoj članov organizacije odgovornost vodstva, pa ni malo primerov, ko pride do razvoja zaposlenih tudi brez njegovega posredovanja. Delovni pogoji se spreminjajo in zahtevajo vseživljenjsko učenje, ki omogoča zaposlenim zaposljivost in fleksibilnost. Posamezniki spodbujajo razvojne aktivnosti, pa naj bodo to neformalni ali formalni programi usposabljanj na delovnem mestu ali pa usposabljanja izven dela (Mulili & Wong, 2011).

Organizacijski razvoj je načrtovan, proaktiven proces. Osredotoča se na celotno organizacijo ali pa vsaj na njen večinski del. Pobudnik in vodja tega procesa je vrhovni menedžment. Proces spodbuja reševanje problemov, s katerimi se organizacija sooča in hkrati obnovo organizacije do te mere, da je organizacija sposobna dosegati svoje cilje. Organizacijski razvoj se gradi na načrtovanih spremembah ali s posredovanjem zunanjih sodelavcev, ki poznajo področje vedenjskih znanosti in akcijskega raziskovanja (Mulili & Wong, 2011).

Organizacijski razvoj je relativno zapleten proces, ki zahteva posredovanje na več področjih. Eno izmed teh je področje medčloveških odnosov, ki jih je potrebno popraviti tako znotraj organizacije kot zunaj nje. Gre za odnose, komunikacijo in sodelovanje, ki lahko prispevajo k boljšemu zaznavanju in izkoriščanju priložnosti. Glavni poudarek na tem področju je razumeti socialne potrebe soljudi in njihove čustvene potrebe. Drugo področje pokriva načrtovanje tehnično-strukturnih sistemov kot so organizacijske strukture, tehnologije, poslovni procesi, modeli in

arhitektura - glavni poudarek je na razširitvah področja dela, njegovi obogatitvi in prilagajanju delovnih urnikov posameznikom. Tretje področje je področje socio-tehničnih sistemov, kamor sodijo krožki kvalitete, TQM (Total Quality Management) in samovodeni timi, v katerih se ljudje vključujejo v sprejemanje odločitev, vezanih na delo in reševanje problemov na delu. Diskutirajo, kako izboljšati delo, kvaliteto proizvodov, premoženje organizacije. Pripomorejo k temu, da se področja, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje, ugotovijo kmalu. Preoblikovanje organizacije je četrto področje, ki se ukvarja s spremembami poslovne usmeritve organizacije in posledično s spremembami vizije, lahko pa tudi s spremembo poslanstva, kulture in strategije (Mulili & Wong, 2011).

V smislu zagotavljanja trajnostnega razvoja organizacije so zanimiva tudi dejstva, do katerih je prišla nevroznatost:

- da so spremembe nezaželene, ker v zaposlenih povzročajo negativne občutke,
- da behaviorizem (korenček in palica) na dolgi rok ne deluje,
- da je pomen humanizma pretiran, ker v praksi pristop z empatijo ljudi ne angažira dovolj,
- da pričakovanja oblikujejo realnost, kajti ideje, ki jih ljudje izoblikujejo v začetku, signifikantno vplivajo na to, kaj ljudje dejansko zaznavajo,
- da pogostost dobljene pozornosti oblikuje identiteto, se pravi, da ponavljajoča se, namenska in usmerjena pozornost vodi v dolgotrajen osebni razvoj (Rock & Schwartz, 2007).

### 3.14. ODNOS MED POSAMEZNIKOM IN ORGANIZACIJO

Delovna uspešnost je nivo, do katerega zaposleni lahko na delovnem mestu izpolnjuje poslanstvo organizacije, meri se s transakcijsko učinkovitostjo in zmogljivostjo (Cascio, 2006; v Awadh & Alyahya, 2013). Zmožnost organizacije, da vzpostavi popoln odnos z zaposlenimi, predstavlja učinkovit menedžment (Daf, 2000; v Awadh & Alyahya, 2013). Da bi organizacija dosegla svoje cilje, razvija različne strategije. In strategije lahko pripomorejo k temu, da se delovna uspešnost izboljšuje.

Različna razmišljanja, prepričanja in misli so tisto, kar vsak posameznik vsakodnevno prinaša v organizacijo. Organizacijska kultura pa na to vpliva. To pomeni, da organizacijska kultura lahko »obarva« poglede zaposlenih na relevantnost in pomembnost upravljanja delovne uspešnosti in tudi z njim pridobljenih informacij. Prav tako lahko oblikuje njihove vedenjske odzive glede na pridobljene informacije o delovni uspešnosti (Taylor, 2014).

Uravnoteženost med poslovnim in zasebnim življenjem, ki je v najširšem smislu definirana kot zadosten nivo vključenosti med več vlogami v življenju posameznika (Hudson, 2005; v Garg in Rani, 2015) je pomemben gradnik odnosa med organizacijo in posameznikom. Uravnoteženost lahko upravljamo s fleksibilnim delovnim časom, »stisnjnim« delovnim tednom, možnostjo odsotnosti zaradi

družinskih zadev, delom od doma, pomočjo pri varstvu otrok ali starejših (Kozjek, Tomaževič, & Stare, 2014).

Vse to vpliva na posameznikovo pripadnost organizaciji, in sicer na 3 nivojih: na čustvenem, kalkulativnem in normativnem. Emotivna pripadnost predstavlja pozitivno navezanost posameznika na organizacijo, njegovo hotenje, željo do dela v tej organizaciji. Tak posameznik se z organizacijo in njenimi cilji identificira in želi biti del nje. Emotivno pripadni ljudje so zadovoljnejši pri delu. Kalkulativna pripadnost je posameznikovo zaznavanje škode, ki bi nastala, če odide z nekega delovnega mesta. Gre za razmislek posameznika o škodi, ki bi nastala njemu. Negativni učinki takega razmišljanja se pojavijo počasi in postopoma. Normativna pripadnost se razvije iz občutka zavezanosti in nuje organizaciji, npr. ob zavezi k vračilu stroškov usposabljanja (Organizacijska pripadnost, 2016).

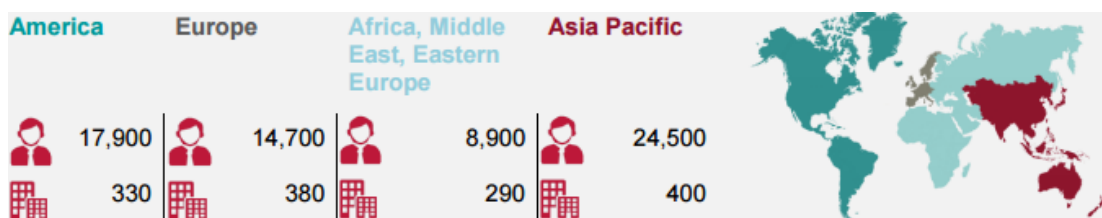
## 4. ŠTUDIJA PRIMERA

### 4.1. PREDSTAVITEV OKOLJA

Organizacija, ki služi kot primer v tej nalogi, je globalna gospodarska družba, ki je vodilna na področju testiranja, kontrol, inšpekcijskih pregledov ter certificiranja in ponuja svojim odjemalcem storitve s področja zagotavljanja kvalitete, varnosti, zaščite okolja in socialne odgovornosti. Rešitve, ki jih ponuja, presegajo skladnost z regulativo in standardi z namenom, da bi odjemalcem zmanjšale tveganja, izboljšale produktivnost in zagotavljale trajen razvoj.

Globalno je organizacija organizirana v osem področij delovanja: Pomorstvo, Industrija, Varnost in zdravje pri delu, Gradbeništvo, Certificiranje, Kontrola surovin, Kontrola izdelkov široke potrošnje in Kontrola v mednarodni trgovini. Vsako področje predstavlja posebno panogo v industriji in vsako ponuja svojo paleto storitev na področjih ugotavljanja skladnosti, certificiranja, nadzora, svetovanja, pregledov/presoj, meritev, preskušanj in analiz ter usposabljanja.

Vizija organizacije je biti vodilni svetovni ponudnik v svoji panogi. Njeno poslanstvo je strankam zagotoviti dodano vrednost z vodenjem kakovosti, varnosti in zdravja pri delu ter okoljske in družbene odgovornosti njihovih sredstev, projektov, proizvodov in sistemov, kar jim bo zagotovilo pridobitev dovoljenj za obratovanje, zmanjšanje tveganj in izboljšanje poslovanja. Vse aktivnosti temeljijo na dolgoletnem ugledu, osnovanem na poslovnih vrednotah in poslovni etiki organizacije ter dveh temeljnih načelih poslovanja, ki sta varnost in zdravje naših zaposlenih ter varstvo okolja.



Slika 5: Število zaposlenih po globalnih organizacijskih enotah

Organizacija zaposluje 66.000 ljudi po celem svetu, razdeljena je na štiri cone: Ameriko, Evropo, Afriko, Bližnji vzhod in vzhodno Evropo ter Azijo in Pacifik (Slika 5). Svojo hčerinsko družbo ima tudi v Sloveniji, kjer nudi storitve, kot so: tehniške kontrole, analize, certificiranje. V Sloveniji zaposluje manj kot promil celotne populacije skupine.

Zaposluje različne tehnične profile strojne, elektrotehnične, gradbene stroke, pa tudi agronomije, zootehnologije, živilske tehnologije in podobnih.

## 4.2. OPREDELITEV PROBLEMA

V organizaciji, ki smo jo uporabili za svojo raziskavo, je »Upravljanje delovne uspešnosti« eden glavnih procesov. Organizacija je sicer samostojni pravni subjekt, a je hkrati del globalne družbe in mora v izvedbi procesa upoštevati navodila, ki jih postavi korporacija. Korporacijsko okolje ključno vpliva na to, kdaj proces teče in kako, saj mu določa potek in vsebino.

Proces upravljanja delovne uspešnosti je korporacijsko poimenovan »Performance Management Process - Reward Cycle«. Proces daje podlago za izplačilo letnih nagrad zaposlenim. Višina nagrade se izračuna na podlagi ocen dosežkov za dodeljene finančne cilje in osebne cilje, ki so lahko finančne ali nefinančne narave. Korporacija ima proces dokaj natančno predpisan v enem njegovih elementov, in sicer za čas, ko tečejo letni pogovori. Vsako leto predpiše časovnico in aktivnosti, te pa ima vključene tudi v informacijsko rešitev, ki proces podpira. Organizacija proces ločuje za menedžment in nemenedžment, ločnica je definicija vodstva na korporacijskem nivoju. Globalno in lokalno razumevanje menedžmenta se razlikujeta. Na primer v Sloveniji imamo globalno gledano 4 menedžerje, lokalno pa je vodij približno 15, saj je vodja oseba z odgovornostjo za vodenje vsaj enega sodelavca ali poslovne funkcije.

Proces je za ti dve skupini ljudi ločen. Menedžment korporacija posebej natančno spremlja, zato je zanj proces podprt z globalnim korporacijskim orodjem, za vse ostale pa se izvaja v lokalnih informacijskih rešitvah, če obstajajo, sicer pa v Excelu ali celo na papirju.

V zadnjem obdobju korporacijska politika, ki določa podlage za proces, torej predvsem merila za pravico do finančne nagrade, obstaja samo za najvišje vodstvo korporacije, za vso ostalo populacijo pa je korporacija pustila proste roke, zato se v različnih organizacijskih enotah izvaja drugače. V Evropi se o tem, kako izvajati proces delovne uspešnosti, do neke mere odloča na nivoju posamezne regije, od tam pa vsaka država posebej. Izmenjava informacij med različnimi evropskimi državami kaže, da se države ne odločajo za bolj sistematičen potek aktivnosti, pač pa izvajajo letne pogovore skladno s predpisanim terminskim planom, ostale medletne aktivnosti pa kakor kdo; odločitve o pristopih in aktivnostih so prepuščene posameznim menedžerjem in vodjem enot.

Letni pogovori potekajo enkrat letno, kot so v korporaciji tudi predpisani, v smislu vzpostavitve stalnega procesa pa se v posameznih državah spodbujajo tako imenovani medletni pogovori.

Ciljev vsak zaposleni dobi več in so različni. Glavno merilo je ustvarjen dobiček države, po katerem so merjeni vsi zaposleni. Prag za izplačilo letne finančne nagrade je pri določenem procentu planiranega dobička in šele, če organizacija preseže ta prag, jo sme izplačati.

Vsak menedžer in vsak zaposleni prejme do 6 ciljev za obdobje enega leta. Več, kot ima delovno mesto neposrednega vpliva na poslovni rezultat, večji je zanj delež finančnih ciljev. Vodje in prodajniki imajo tako pretežno finančne cilje,



finančne cilje imajo tudi vsi, ki delajo v »produkciji«, se pravi vsi izvajalci storitev, inženirji in kontrolorji, predvsem zato, ker je ena od njihovih nalog tudi prodaja. Imajo jih celo zaposleni v zalednih pisarnah, ki fakturirajo opravljene storitve in izvajajo izterjavo plačil.

Zaradi določenih porazdelitev uteži za posamezno vrsto ciljev se vedno pogosteje dogaja, da so zaposleni večkrat nagrajeni za isto stvar. Vodja prodaje je nagrajen glede na obseg ustvarjene prodaje enote, ki jo vodi, poleg tega pa še glede na obseg ustvarjene svoje osebne prodaje, ki se seveda všteva v skupno. Nekaj netransparentnosti je tudi med tako imenovano novo prodajo in prodajo. Ena je namreč podrejena drugi. Zdi se, da je to odraz tega, da je proces v tej fazi res postal preveč zbirokratiziran.

Uteži za posamezne vrste ciljev se razlikujejo glede na vloge in vpliv, ki jih imajo posamezniki na te cilje. Distribucije ciljev se praktično vsako leto nekoliko spremenijo glede na to, kaj naj bi organizacija želela doseči. Opažen je trend povečevanja deleža finančnih ciljev, in sicer se spreminja v smer, da je finančnih ciljev vedno več, razvojnih in drugih nefinančnih pa je vedno manj.

Delovna uspešnost je v organizaciji tako rekoč izenačena s finančno uspešnostjo. Poleg dobička se merijo ustvarjena prodaja, tako prodaja organizacijske enote kot osebna prodaja, pa denarni tok, da se zagotavlja finančna likvidnost v časih, ko je plačilna disciplina slabša, šteje se dneve po izdaji faktur, ko stranke plačajo račune, in podobno.

Vsakdo je pri finančnih ciljih ocenjevan za dva organizacijska nivoja, za organizacijsko enoto, ki ji pripada, in za tej enoti nadrejeno enoto. Namen nagrajevanja dosežkov za nadrejeno enoto je v spodbujanju medoddelčnega sodelovanja. Vsaka organizacijska enota v osnovi skrbi za svoj del poslovanja, a pri tem ne sme ostati zgolj znotraj svojih okvirov, pač pa si moramo vsi prizadevati, da se ne izgubljajo poslovne priložnosti za organizacijo kot celoto, zato je povezovanje z drugimi enotami zelo pomembno.

Proces je ciklični, odvije se vsako leto, a iz narave postavljenih ciljev težko razberemo njegovo »nastavljenost« na dolgoročnost in dolgoročno izboljševanje delovne uspešnosti. Če ga vzamemo kot »podlago za razdelitev letnih nagrad«, pa to z dolgoročnostjo uspešnosti nima dosti skupnega. Finančne nagrade naj ne bi bile glavni cilj procesa, lahko pa so dobrodošel »stranski produkt« za zaposlene.

Proces se vsako leto začne neposredno po sprejetju poslovnih načrtov za prihodnje poslovno leto. Plani so dokončno usklajeni in potrjeni nekje do sredine novembra, z začetkom decembra pa se začne tudi proces upravljanja delovne uspešnosti, preko katerega se poskuša zagotoviti, da bodo poslovni načrti tudi uresničeni.

Prva faza procesa so tako imenovane kalibracije. V posameznih organizacijskih enotah, ki neposredno poročajo direktorju družbe, so vodje naprošeni, naj pripravijo splošne ocene delovne uspešnosti in jih posredujejo kadrovskemu oddelku, ki jih skonsolidira in pripravi za kalibracijo. Za menedžment, torej za vodje istega nivoja, jih pripravi direktor družbe skupaj s HR menedžerjem in jih posreduje v kalibracijo na višji nivo. Kalibracije za menedžment se izvajajo preko telefonskih konferenc, za kalibracijo ocen ostalih pa se organizirajo osebne

diskusije vodij. Na kalibracijah vodje višjega hierarhičnega nivoja za nižji nivo predstavijo, pojasnijo in utemeljijo ocene za svoje ocenjevalce. Skozi diskusijo vsi udeleženci kalibracije podajajo mnenja v prid ali nasproti prejetim predlogom in kalibrirajo merila za posamezne ocene ter jih nekako vzporejajo. Tako nekako postavijo standarde za ocenjevanje splošne delovne uspešnosti. Med procesom potrjujejo ali spreminjajo predlagane ocene in ob koncu tega dogodka je znan en pomembnih elementov procesa upravljanja delovne uspešnosti.

Proces kalibriranja se začne na najvišjem nivoju neke organizacijske strukture, na nivoju korporacije je to njen upravni odbor, nato se kaskadno spušča, zaključi pa na zadnjem nivoju vodenja, kjer se skalibrirajo ocene splošne delovne uspešnosti za vse ne-vodje. Na kalibracijah se splošne ocene delovne uspešnosti določijo za vsakogar. Med letnimi pogovori spremembe niso več možne, tam se te ocene samo še skomunicirajo.

Problem takega poteka procesa v multinacionalki je, da za menedžment ocene kalibrirajo višji menedžerji, ki pa svojih ocenjevalcev v celem letu morda niti ne srečajo, z njimi morda komunicirajo le preko e-pošte in priložnostnih telefonskih klicev, v dejanski »akciji« pa jih nimajo možnosti opazovati. Povsem nemogoče je, da bi na ta način lahko dejansko razumeli, kako ti ljudje delajo ter kakšna sta njihova delovna uspešnost in prispevek k trajnejši uspešnosti. Lahko se odločajo zgolj na podlagi mnenja lokalnega menedžmenta.

Podobno se dogaja na nižjih nivojih kalibracij, ker zaradi velike porabe časa za te aktivnosti - za pripravo, samo diskusijo in posredovanje povratne informacije ocenjevalcem - v kalibracije niso vključeni vsi vodje, zlasti ne tisti na najnižjih nivojih vodenja. To pomeni, da za večino zaposlenih o ocenah splošne delovne uspešnosti ne odločajo tisti, ki z njimi neposredno delajo in najboljše vedo, koliko, kako, kdaj, s kakšnim uspehom in zakaj posamezni ljudje delajo, ampak odloča en nivo vodenja višje, ki pa pogosto nima dovolj kvalitetnega in popolnega pregleda ter objektivnih informacij.

Splošna ocena delovne uspešnosti na posameznikovo finančno nagrado nima posebnega vpliva, lahko pa mu vzame pravico do nje, če je ocena slaba. Ko se kasneje izvaja pregled plač in poteka odločanje o napredovanjih, se običajno pogleda, kdo je bil med najboljše ocenjenimi, a vendar odlične ocene ne pomenijo avtomatičnega dviga plač. Korporacija je zlasti pozorna na slabo ocenjene, kadar se najslabše ocene pojavljajo zaporedno. Za te ljudi so predvidena odpuščanja iz organizacije.

Splošna ocena delovne uspešnosti je kratka ocena ali povzetek ocene vodje o uspešnosti dela posameznega zaposlenega. Opisi so pravzaprav zelo enostavni (Slika 6):

- Ko nekdo neprestano presega vsa pričakovanja in prispeva še »dodatke« k večini svojih odgovornosti, je »Odličen« (»Outstanding«).
- Ko dosega vsa pričakovanja in »dodatke« prispeva pri posameznih svojih odgovornostih, je »Prav dober« (»Very Strong«).

- Ko stalno dosega, kar se pričakuje od izkušenega na delovnem mestu, je »Dober« (»Good«).
- Ko delavčevo delo zahteva nekaj izboljšav, ker je večino sicer v redu izpolnil, posameznih pričakovanj pa ni zadovoljil, se do naslednjega cikla upravljanja delovne uspešnosti pričakuje, da jih bo, in takrat dobi oceno »Zadostno« (»Fair«).
- Če so rezultati jasno pod minimalnimi pričakovanji, pa je delavec ocenjen s »Potrebno izboljšanje« (»Improvement needed«), zanj je potrebno obvezno pripraviti Plan izboljšanja in zaposlenega potem polletno ocenjevati. To ocenjevanje mora izkazati napredek, zaposleni pa ob naslednjem ocenjevanju ne sme biti več ocenjen enako, pač pa najmanj oceno višje, da njegova zaposlitev ostane varna. Populacija neocenjenih je iz tega izvzeta.

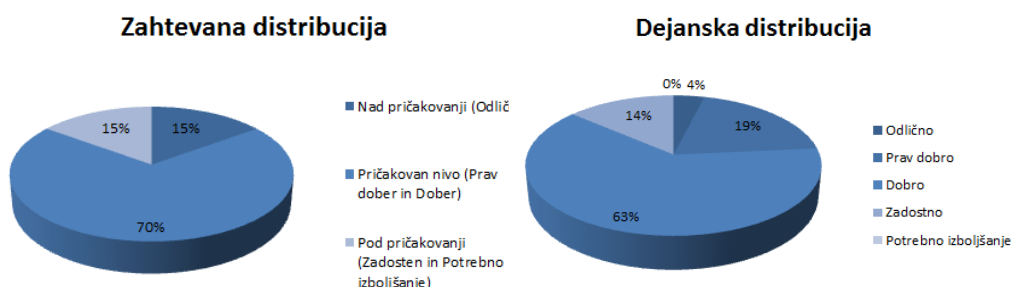
## Splošna ocena delovne uspešnosti

<input type="radio"/> Odlično	Delovna uspešnost znotraj delavčeve odgovornosti v vseh pogledih presega pričakovanja. Rezultati stalno presežajo pričakovanja, zaposleni prispeva dodatno vrednost vsem ključnim odgovornostim.
<input type="radio"/> Prav dobro	Delovna uspešnost je dosežena in v določenih delih presežena. Delavec učinkovito opravlja delo in v posameznih elementih presega pričakovanja.
<input checked="" type="radio"/> Dobro	Delovna uspešnost je dosežena. Večina ciljev, ki se pričakujejo od usposobljene, izkušene osebe, je doseženih.
<input type="radio"/> Zadostno	Delovna uspešnost zahteva nekaj izboljšanja. Večina pričakovanj je izpolnjenih, izvedba posameznih nalog je pod pričakovanji. Izboljšanje je potrebno do naslednjega cikla upravljanja delovne uspešnosti, da bodo pričakovanja izpolnjena.
<input type="radio"/> Potrebno izboljšanje	Delovna uspešnost je jasno pod minimalnimi pričakovanji delovnega mesta. Za delavca je potrebno izdelati osebni program izboljšanja in pregled izboljšanja po 6 mesecih, da se zagotovi izboljšanje.
<input type="radio"/> Neocenjen	Prekratek čas v organizaciji (manj kot 6 mesecev), ali dolga odsotnost.

Slika 6: Opisi Splošnih ocen delovne uspešnosti (PMP, 2015)

Globalno korporacijsko okolje, kjer organizacije delujejo lokalno, so pa seveda vpete v širše organizacijske strukture, je za višje nivoje bolj neprizanesljivo kot za nižje organizacijske nivoje. Kot rečeno, regijski ali še višji menedžment ocenjuje ljudi, s katerimi ne dela skupaj, ne more imeti vpogleda v njihov način dela in vložen napor in ne ve dovolj dobro, kaj in kako kdo počne. Prav zato ni verjetno, da se ocene splošne uspešnosti ljudem dodeljujejo objektivno in temelječ na argumentiranih osnovah.

Na kalibracijah je potrebno zagotoviti tudi vnaprej predpisano distribucijo vseh ocen, torej razvrstitev ljudi v vnaprej določene kvalitetne razrede, upošteva predpisano kvantitativno strukturo (Graf 1).



Graf 1: Zahtevana in dejanska porazdelitev Splošnih ocen delovne uspešnosti za leto 2015 (PMP, 2015)

Normalna porazdelitev v velikih organizacijah morda ni problem ali pa vsaj ni velik problem, v majhnih skupinah pa jo je zelo težko zagotavljati, ne da bi s tem organizacija sama sebi povzročala škodo. Izpolnjevanje korporacijskih zahtev je zato včasih velik izziv. Ko na primerljivih delovnih mestih dela veliko ljudi, je kalibracijo z zagotovitvijo predpisane distribucije bistveno lažje izvesti, če pa je sistem majhen, je primerljivost med ljudmi težje zagotavljati, zato je rezultat vedno nepošten do nekaj ljudi, kajti relevantne in poštene primerjave ljudi znotraj majhnih skupin niso možne.

Ker delovne uspešnosti ne more kalibrirati veliko ljudi, se tudi zaposlenim na nižjih nivojih dogaja, da se o njihovem delu pogovarjajo vodje, ki z njimi ne delajo in ne morejo vedeti, kaj točno in kako opravljajo svoje delo. Korporacija je v zahtevi po distribucijah nepopustljiva in če se ne da zagotoviti drugače, ponuja še prisilno rangiranje ljudi, da bi jih v predpisane razrede lahko uvrstili v ustreznih deležih.

V praksi imajo vodje različen odnos do razvrščanja ljudi v porazdelitve in rangiranja, eni so temu naklonjeni, drugi spet ne, zdi pa se, da se vsi strinjajo, da ni prav, da se ljudem ocene delovne uspešnosti dodelijo že pred samimi pogovori z zaposlenimi, kasneje pa jih ni več mogoče spreminjati. V obdobju kalibracij vodje večinoma nimajo zadostnega, sploh pa ne celovitega vpogleda v delo in dosežke posameznika, še manj pa v okoliščine, v katerih so rezultate dosegli. Dobijo ga večinoma šele na pogovoru, če so zaposleni pripravljeni deliti izkušnje z njimi. Že prej omenjen problem je, da na kalibracijah določenih ocen tekom nadaljevanja procesa ne smejo več spreminjati, pač pa jih samo skomunicirajo.

Prva faza, ki sledi kalibracijam, je faza »Samoocenjevanja«. Vsi zaposleni so najprej povabljeni k samooceni, za kar imajo na voljo nekaj časa, običajno dva tedna. Gre za samooceno svojih osebnih dosežkov v ocenjevalnem obdobju, to je obdobje preteklega poslovnega leta. Gre samo za ocenjevanje svojih osebnih ciljev, se pravi za cilje s skupno utežjo 20–60 %. Pogosto se dogaja, da si zaposleni vpišejo kot samooceno same 100-odstotne ocene za vse cilje, potem pa počakajo kar na pogovor z vodjem, kjer poskušajo iztržiti čim več. Skupinskih finančnih ciljev ljudje ne ocenjujejo sami, ker jih posredujejo iz računovodstva oziroma kontrolinga.

V tej fazi procesa imajo tudi možnost predlagati svoje cilje za naslednje ocenjevalno obdobje. Predlog ciljev na samem osebnem pogovoru lahko vodja upošteva v celoti, delno ali pa tudi ne. Predlog ciljev zaposlenega naj bi bil pokazatelj, kako sam vidi situacijo v organizaciji in svoje delo. Praktične izkušnje kažejo, da aktivnost zaposlenih pri predlaganju ciljev za naslednje obdobje iz leta v leto pada. V nezanemarljivem deležu se vse pogosteje dogaja, da zaposleni v tej fazi ne sodelujejo aktivno in počakajo kar pogovor s svojim nadrejenim. Ker korporacija komunicira, da je beseda vodje odločujoča, zaposleni pravijo, da ne vidijo posebnega smisla v tem, da bi razmišljali o svojem prihodnjem delu.

Pri ciljih, ki so finančne narave, se rezultat prizna kot dovolj dober, da postane podlaga za izračun, ko preseže prag, ki je pri 85 % plana. Za rezultate med 86 % in 100 % se uporabljajo proporcionalni deleži, za vsak dosežen procent po 1/15. Se pravi, če nekdo doseže rezultat 86 %, je njegov priznan dosežek 6,67 % uteži, ki

gre na ta cilj (Tabela 1: Pretvorba finančnega rezultata v prejemek zaposlenega za posamezen cilj). Pri ciljih, ki so nefinančne narave, gre ocena procent za procent, se pravi, da praga ni. Če je nekdo naredil 80 %, je tak tudi njegov rezultat. Priznan rezultat organizacija navzgor omejuje s 100 % oziroma pri preseganju dodaja nove pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da plača dodatno finančno nagrado za dosežek nad 100 %.

% finančnega dosežka	% dosežka zaposlenega
86%	7%
87%	13%
88%	20%
89%	27%
90%	33%
91%	40%
92%	47%
93%	53%
94%	60%
95%	67%
96%	73%
97%	80%
98%	87%
99%	93%
100%	100%

*Tabela 1: Pretvorba finančnega rezultata v prejemek zaposlenega za posamezen cilj*

Proces osebnih pogovorov se začne na vrhu hierarhične strukture in se potem spušča na nižje nivoje (»top-down«), čeprav ne dosledno, saj včasih vodje nižjih nivojev z izvedbo prehitijo svoje vodje. Ko neposredni vodja od zaposlenega dobi informacijo o samooceni in predlog ciljev ali ko poteče predviden čas za to fazo procesa, je čas za osebni pogovor. Takrat vodja povabi zaposlenega na pogovor, kjer ga za preteklo obdobje oceni sam, naprej pa proces teče kot pri ostalih.

Osebni pogovor je najpomembnejši del letnega pogovora. Na njem vodja poda (do)končne ocene za osebne cilje, na različne načine pa se izoblikujejo tudi cilji za naprej. Za te osebne pogovore si vodje vzamejo običajno po 1 uro časa, znani pa so tudi primeri, ko je bil pogovor opravljen v 15 minutah.

V precej primerih je ta pogovor edina priložnost v letu, ko se vodja s svojim zaposlenim pogovarja o vedenjih, ki jih je le-ta uporabljal pri svojem delu, na žalost pa še takrat površno in ne celovito ali pa sploh ne. Vodje se med letom večinoma ne poglobljajo v način, kako posameznik opravlja delo, razen če ga kdo iz nekega razloga sproblematizira. Pogosto tega ne utegnejo niti med letnimi pogovori, ko sta časovni pritisk in z njim povezan stres velika, ker je letne pogovore potrebno izvesti v določenem roku.

Večina vodij se na letne pogovore slabo pripravi, na njih pa opravi, kar je nujno potrebno in to čim hitreje. Oborožijo se s pravilniki in s finančnimi rezultati, da lažje utemeljujejo svoje ocene. Interpretacije dosežkov so lahko različne, odvisne so od tega, od kod so vzeti podatki.

Za dolgoročnejši razvoj poslovanja vizija ni znana in na mizi ni nekih idej. Do zaposlenih, ki na pogovore pridejo praznih rok, so kritični, češ da ne sodelujejo. Zaposleni omenjajo, da ne napredujejo, v organizaciji pa se skozi leta skoraj nič ni spremenilo, kar je lahko dokaz, da je temu res tako.

Hiter pregled ciljev kaže na to, da se iz leta v leto precej ponavljajo. Pri posameznih vodjih lahko pomislimo, da proces upravljanja delovne uspešnosti razumejo kot nekakšen socialni korektiv. Morda si ne nameravajo preveč oteževati dela, zato svoji ekipi postavijo dokaj enostavne cilje, s čimer zaposleni dobijo možnost, da bodo relativno lahko prišli do svoje nagrade, saj se cilji najpogosteje tičejo običajne delovne rutine. Drugi postavijo cilje visoko, ne da bi sami razmislili o tem, kako se jih lotiti, da bodo doseženi. V osebnih ciljih »razdelimo« planske številke za posamezne finančne cilje, povečane za določen »varnostni« koeficient.

Med osebnimi cilji se zadnja leta prodajni cilji pojavljajo vedno pogosteje (Tabela 2). Zaposleni se pritožujejo, da niso SMART (S = specifični, M = merljivi, A = dosegljivi, R = realistični, T = časovno opredeljeni). Ker niso dosegljivi, jim tako visoki cilji ne predstavljajo motivacije, ampak frustracijo. Omenjajo, da se že na letnem pogovoru intimno odpovejo finančni nagradi in gredo skozi leto zavestno z mislijo, da bodo naredili, kar se bo dalo. Prodajne cilje v letnem pogovoru dobijo celo »raztegnjene«, se pravi povečane za nekaj procentov, zaradi rizika neplačila. Vse, kar je prodano in izvedeno, ni nujno tudi plačano. Povedo, da svojih ciljev niti pošteno ne preberejo, ker za to ne vidijo smisla. Beseda vodje pri določanju ciljev obvelja, četudi se zaposleni s cilji ne strinja.

SKUPINA DELOVNIH MEST	DOBIČEK ENTITETA E	DOBIČEK ENTITETA E'	DENARNI TOK ENTITETA E	PRIHODEK ENTITETA E	PRODAJA ENTITETA E	PRODAJA ENTITETA E'	OSEBNA PRODAJA	OSEBNI CILJI, VEZANI NA UPRAV. TALENTOV	OSTALI OSEBNI CILJI
DIREKTOR DRŽAVE	0,4	0,1	0,1	/	0,2	/	/	0,1	0,1
DIREKTOR PODROČJA	0,4	0,1	0,1	/	0,2	/	/	0,1	0,1
RAZVIJALEC POSLOVANJA, PRODAJNI PREDSTAVNIK	0,25	0,1	0,05	/	0,1	/	0,4	/	0,1
VODJA PRODAJE	0,25	0,1	0,05	/	0,4	0,1	/	/	0,1
IZVEDBA Z VKLJUČENO PRODAJO	0,25	0,1	0,05	/	/	/	0,4	/	0,2
IZVEDBA BREZ PRODAJE	0,25	0,1	0,05	/	/	/	/	/	0,6
PRODAJNA ADMINISTRACIJA	0,25	0,1	0,05	/	0,2	/	/	/	0,4
ZALEDNA PISARNA IZVEDBE	0,25	0,1	0,05	0,2	-	/	/	/	0,4
PRODAJA & MARKETING	0,25	0,1	0,05	/	0,2	/	/	/	0,4
PODPORA POSLOVANJU	0,25	0,1	0,05	/	/	/	/	/	0,6

Tabela 2: Distribucija posameznih vrst ciljev (PMP, 2015)

Kar nekaj zaposlenih ne razume, po kakšnih ključih vodstvo organizacije planske številke razdeli med oddelke in posameznike. Opozarjajo, da so posamezni programi bistveno manj donosni, da je za posamezne programe bistveno manj potenciala, kot ga je bilo pred časom, in se je za vsak posel potrebno bistveno bolj in dlje boriti in da je to potrebno upoštevati. Poskušajo doseči spremembe, a opaznejših premikov ni.

Osebnih cilji, ki niso finančni, so pogosto pomoč marketingu, na primer izdelava članka za kakšno strokovno revijo, organizacija predavanja ali podobno.

Finančni cilji so ključni, skozi leto se potem spremlja le doseganje teh ciljev, na delovno uspešnost se gleda kratkoročno, vezano na konkretno poslovno leto, ne pa v strateški perspektivi z razmislekom, kako postaviti organizacijo za prihodnost in jo razviti preko razvoja zaposlenih, kako spremeniti zaposlene oziroma kako jih pripraviti za prihodnost in vse spremembe, ki jih ta prinaša.

Glede postavljanja osebnih ciljev velja splošno navodilo, da naj bo ciljev štiri do pet in da naj nobeden izmed njih nima uteži manjše od 5 in večje od 20 %. Vendar korporacija zlasti v državah, kjer gospodarstvo stagnira ali gospodarska aktivnost celo upada, povečuje pritisk, zato ima precejšnje število zaposlenih v glavni dejavnosti (inženirjev, kontrolorjev) znotraj svojih osebnih ciljev zdaj že 40 % uteži na osebne prodajne cilje (Slika 7), kar pomeni, da je skupno že 80 % vseh ciljev, ki so povsem finančne narave. Še pred 3 leti je bila skupna utež na finančne cilje največ 50 % in to za vodje, za ostale pa 40 %.

Kako vodja in njegov podrejeni prideta do dogovora o osebnih ciljih, precej zavisi od vodje. Pri nekaterih je vodja tisti, ki jih določi v celoti, spet drugi upoštevajo predloge, če jih dobijo.

Cilji za 2016

Osebnih cilji in KPI-ji	Utež v %	KPI-ji
<b>Rast</b>		
S prodajnimi aktivnostmi v letu 2016 doseči novo prodajo v višini ____ EUR	40,00	AWI
<b>Izvedba</b>		
<b>Upravljanje</b>		
<b>Splošna pobude</b>		
Izdajanje zapisnikov o kontroli v roku največ 3 dni po izvedeni kontroli.	10,00	Random 2-3 kontrole na Q
<b>Splošne pobude</b>		
Priloga strokovno komercialnega članka na temo ____ za E-novice.	10,00	Izdaja E-novic
<b>Splošne pobude</b>		
	<b>Utež 60</b>	

Finančni cilji za 2016

Entiteta E	OP HSE&MS	Entity E'	OP ISF	Cash	ISF
Dobiček (k)		OP (k)		Cash (k)	
Valuta	Euro	Currency	Euro	Currency	Euro
Utež (%)	25,00	Weight(%)	10,00	Weight(%)	5,00
					Sum 100

Slika 7: Primer dogovorjenih ciljev (PMP, 2015)

Del letnega pogovora je namenjen tudi temu, da vodja in zaposleni določita razvojne prioritete za zaposlenega (Slika 8) in izdelata plan potrebnih usposabljanj za pridobitev novih kompetenc, ki jih bo organizacija potrebovala v strateški perspektivi, delavec pa za to, da bi lahko dosegel svoje predvidene cilje. Ta del, vezan na strateško načrtovanje razvoja zaposlenih, pogosto ostane nedorečen in za zaposlenega brez zgodbe, brez njegove osebne vizije.

Včasih zaposleni napišejo »seznam želja«, ki se potem ne uresniči, včasih prostor za razvojni program ostane prazen, čez leto pa se vseeno zgodijo določene aktivnosti, ki prinesejo nove kompetence ali pa tudi ne. Ampak vse teče precej naključno.

#### Karijerne želje

Trenutna pozicija	BU MANAGER	Sprememba profes. družine	<input type="radio"/> Da <input checked="" type="radio"/> Ne
Geografska mobilnost	<input type="radio"/> Nacionalno <input type="radio"/> Regionalno <input checked="" type="radio"/> Internacion.   <input type="radio"/> Ne	Sprememba področja	<input type="radio"/> Da <input checked="" type="radio"/> Ne

#### Osebni razvojni plan

Prioriteta 1	Dogovorjeni razvojni ukrepi 1
RSPO auditor training in izpit	RSPO training in Paris, March 2016
Prioriteta 2	Dogovorjeni razvojni ukrepi 2
GMP+ training & izpit	GMP+ training Hannover

#### Planirana usposabljanja

Potrebno zunanje / notranje usposabljanje	Četrletje	Komentar / razlaga
RSPO Supply Chain Standard Certification	Q1	udeležba na usposabljanju, opravljen izpit, pridobljena licenca
GMP+ certification	Q2	udeležba na usposabljanju, opravljen izpit, pridobljena licenca
9k auditor	Q1	pridobljen status

Slika 8: Osebni plan razvoja (PMP, 2015)

Korporacija med delom procesa zbira tudi podatke o pripravljenosti zaposlenih, da bi se selili med različnimi delovnimi področji, skupinami delovnih mest in celo geografsko (nacionalno, internacionalno, globalno). Zlasti v majhnih organizacijah po različnih državah je problem »napraviti prostor« za ljudi, ki so pripravljeni in proaktivni ter se želijo učiti in napredovati.

Po opravljenem osebem pogovoru vodje za zaposlenega ocenijo, kako so se v ocenjevalnem obdobju pri njegovem delu vidno odražali temeljne vrednote (»core values«) in poslovna vedenja (»business behaviours«) ter zaposlenemu skomunicirajo na začetku procesa dogovorjeno Splošno oceno delovne uspešnosti (»Overall Performance Rating«).

Poslovna vedenja, ki jih vodje ocenjujejo, so enaka za celotno populacijo, torej tako za vodje kot za ne-vodje, za srednji kot za top menedžment. Tudi njihovi opisi so dokaj enostavni, praksa pa vseeno kaže, da jih ljudje različno razumejo. Ocene vodij se za zaposlene zato lahko izkažejo kot (negativno) presenečenje zaradi nerazumevanja ali pa enostavno zaradi rezultatov kalibracije. Predvsem se dogaja, da med temi ocenami in Splošno oceno delovne uspešnosti ni mogoče najti logične povezave. Izrecno navodilo korporacije je, da Splošna ocena delovne uspešnosti ni nekakšno povprečje posameznih ocen. Kljub temu pa vsak pričakuje nabor med seboj konsistentnih ocen. Zgodilo se je na primer, da je bil delavec



zelo dobro ocenjen po poslovnih vrednotah in vedenjih, splošna ocena delovne uspešnosti pa je bila slaba, ob tem, da je tudi cilje dosegel v visokem deležu.

Organizacija je proces upravljanja delovne uspešnosti postavila na konceptu enega pogovora letno in obveznega drugega, medletnega, če je bil delavec slabo ocenjen s Splošno oceno delovne uspešnosti in je obvezno izboljšanje. Ne glede na korporacijska priporočila lokalno zelo spodbujamo vsaj še medletni osebni pogovor.

### 4.3. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen raziskave je bil pridobiti podrobnejši vpogled v izvajanje procesa upravljanja delovne uspešnosti, nekatere njegove vsebinske sestavne dele in kompetence vodij, ki ga izvajajo, ter poskušati razumeti, zakaj kot proces ne daje pričakovanih rezultatov. Na podlagi ugotovitev smo želeli razviti model, ki bo pripomogel k temu, da bo organizacija z večjo verjetnostjo in trajno izboljševala delovno uspešnost in dosegala planirane rezultate, da bo pravočasno pridobivala nove kompetence in jih, skupaj z zaposlenimi, ki jih imajo, zadrževala znotraj organizacije ter s tem bogatila svoje organizacijsko znanje, po drugi strani pa v smislu svoje družbene odgovornosti dosegala tudi, da bi zaposleni ostajali konkurenčni na spreminjajočem se trgu dela.

Menedžerji v storitvenih tehniških dejavnostih lahko sami vedno manj upravljajo delovno uspešnost, morajo pa ustvarjati pogoje in okolje, v katerem bodo zaposleni delo mogli in hoteli opraviti kvalitetno. Vloga vodij se torej spreminja v smeri, da bodo olajševali delovno uspešnost (Das, 2003; v Gruman & Saks, 2011).

Za raziskavo smo si postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Ali se zaposleni strinjajo, da med njihovo samooceno delovne uspešnosti in oceno delovne uspešnosti, ki jo poda vodja, prihaja do razlik?

RV2: Ali zaposleni menijo, da s svojimi samoocenami delovne uspešnosti vplivajo na ocene delovne uspešnosti, ki jim jih podajo vodje?

RV3: Ali zaposleni menijo, da dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti?

RV4: Ali zaposleni menijo, da razlike med ocenami delovne uspešnosti negativno vplivajo na njihovo zadovoljstvo?

RV5: Ali zaposleni menijo, da je obstoječi proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade (bonus)?

RV6: Ali je Splošna ocena delovne uspešnosti ("Overall Performance Rating") koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti?

RV7: Ali je povprečna ocena izraženosti kompetenc pri vodji povezana z dobljeno Splošno oceno delovne uspešnosti zaposlenega?

#### 4.4. METODE IN TEHNIKE RAZISKOVANJA

Po opredelitvi raziskovalnega problema, namena raziskovanja in raziskovalnih vprašanj, smo pri magistrski nalogi za zbiranje podatkov uporabili tehniko anketiranja. Izbrana metoda pridobiva verodostojnost z velikostjo vzorca. Število anketirancev v našem primeru je bilo relativno majhno.

Anketiranje je razširjeno orodje za zbiranje podatkov. Zlasti uporabno je v družboslovju. Anketni vprašalnik je pripomoček, ki omogoča tako zbiranje kot tudi utemeljevanje družboslovnih teorij, ampak je podvržen različnim kontekstualnim vplivom, ki lahko negativno vplivajo na rezultate in tudi na interpretacije, ki jih izpeljemo iz tako pridobljenih podatkov. Vplivov na anketirance je lahko veliko. Zunanji vplivi so zelo široki in splošni, na primer že razpoloženje v času izpolnjevanja ankete, ali pa ozki in specifični, na primer struktura vprašalnika ali celo posameznih vprašanj v vprašalniku. Notranji vplivi se tičejo posameznikove intimnosti, njegovih notranjih procesov (Mohorko, 2015).

Za izvedbo raziskave smo uporabili anketni vprašalnik (Priloga 1, Anketni vprašalnik), v katerem smo z 38 trditvami, razvrščenimi v smiselne sklope, želeli preveriti naše predpostavke, izražene v raziskovalnih vprašanjih. Vprašalnik je bil enak za vodje in ne-vodje. To je bilo smiselno glede na to, da je ocenjevan tudi vsak vodja.

Odločili smo se za vprašalnik s trditvami, torej vprašanja zaprtega tipa, ki smo jih oblikovali tako, da so bile čim bolj enostavne in jasne, s strukturo, ki se jo je dalo smiselno razumeti. Trditve so podane v Prilogi 1, vprašalnik pa v Prilogi 2.

Nekaj trditev je podajalo informacije za preverjanje hipotez direktno, kot na primer trditev 1 za hipotezo 1 in trditev 2 za hipotezo 2. Ostale hipoteze smo preverjali s pomočjo različno velikih sklopov trditev, hipotezi 3 in 4 s sklopoma dveh trditev, hipotezo 5 s sklopom 4 trditev, hipotezo 6 s sklopom 6 trditev in hipotezo 7 s pomočjo 22 trditev ob pomoči dodatne, ki je bila samostojna.

Možni odgovori so zajemali standardno 5-stopenjsko lestvico, kjer je »1« pomenilo, da se anketirani sploh ne strinja s trditvijo, »2«, da se ne strinja, »3« da se niti ne strinja niti strinja, »4«, da se strinja, in »5«, da se popolnoma strinja s trditvijo. Anketiranci so morali obkrožiti odgovor, ki je najbolj odražal njihovo stopnjo strinjanja s postavljeno trditvijo.

Na koncu anketnega vprašalnika smo dodali še 3 vprašanja odprtega tipa, kjer so imeli anketiranci priložnost podati svoje mnenje o procesu upravljanja delovne uspešnosti preko 3 podanih iztočnic. Dolžina odgovora ni bila omejena.

Statistično obdelavo smo izvedli s pomočjo orodja za statistične obdelave SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Z anketo smo ugotavljali, ali anketiranci menijo, da med njihovimi samoocenami delovne uspešnosti in ocenami delovne uspešnosti, ki jim jih podajo vodje v procesu upravljanja delovne uspešnosti, prihaja do razlik (RV1 - raziskovalno

vprišanje 1). Raziskovalno vprašanje smo si zastavili zaradi pogostih komentarjev, da do tega prihaja, ne glede na to, da je delež zelo jasnih, merljivih ciljev in izračunljivih rezultatov vedno večji in razlik med obema ocenama ne bi smelo biti oziroma bi lahko bile le majhne. Večino mnenj smo zato pričakovali na desni strani ocenjevalne lestvice vprašalnika. Kot teoretično vrednost za testiranje hipoteze smo zato vzeli vrednost 3,5, ki že izraža strinjanje s postavljeno hipotezo. Prvo raziskovalno hipotezo smo torej testirali s t-testom za en vzorec s testno vrednostjo 3,5. Na podlagi potrjene statistične hipoteze bi pozitivno odgovorili tudi na raziskovalno vprašanje.

Z anketo smo želeli tudi ugotoviti, ali anketirani menijo, da s svojimi samoocenami delovne uspešnosti vplivajo na ocene delovne uspešnosti, ki jim jih podajo vodje (RV2 - raziskovalno vprašanje 2). Tudi tu smo si postavili hipotezo s teoretično vrednostjo pri 3,5, saj smo ocene anketirancev pričakovali na desni strani ocenjevalne lestvice vprašalnika. Dobro postavljeni cilji in redna povratna informacija bi morali prispevati k temu, da bi smele biti razlike res majhne, predvsem pa bi moral biti proces upravljanja delovne uspešnosti postavljen tako, da bi podajal pravične in objektivne povratne informacije ter ocene delovne uspešnosti. Proces ni namenjen temu, da je orodje za pogajanja o ocenah, in ocenjevanje delovne uspešnosti ne more biti opravičilo za slab menedžment. Raziskovalnemu vprašanju bi pritrdilno odgovorili, če bi rezultati izvedenega t-testa za en vzorec s testno vrednostjo 3,5 pokazali, da zaposleni menijo, da s svojimi samoocenami ne vplivajo na ocene vodij.

Pomembno se nam je zdelo ugotoviti, če anketiranci menijo, da res dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti (RV3 - raziskovalno vprašanje 3). Zaposleni morajo poznati celoten proces, torej vse njegove faze, udeležence, časovno dinamiko in tudi razumeti posamezne faze procesa, torej namen, izvajalce in potek. Ko gre za enega glavnih procesov v organizaciji, kot to običajno poudarjamo, vsi, ki so vanj vključeni, enostavno morajo vedeti, kako poteka, kaj se v njegovi posamezni fazi dogaja, kako in zakaj. Morda ni ključno, je pa pomembno in predvsem motivirajoče za razvoj procesa, če zaposleni v njem vidijo korist zase in za organizacijo, torej dolgoročno dodano vrednost procesa. Raziskovalno vprašanje bi potrdili, če bi rezultati izvedenega t-testa za en vzorec s testno vrednostjo 3,5 potrdili, da zaposleni proces poznajo, in bi se to konsistentno in smiselno skladalo tudi z drugimi ocenami.

Zaradi komentarjev, da so različni vodje različno zahtevni do svojih zaposlenih in da različni ocenjevalci različno ocenjujejo primerljive dosežke, smo anketirance povprašali po mnenju (RV4 - raziskovalno vprašanje 4), če razlike med ocenami delovne uspešnosti negativno vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Na raziskovalno vprašanje bi odgovorili pritrdilno, če bi s t-testom za en vzorec ugotovili, da anketiranci menijo, da razlike med ocenami delovne uspešnosti znižujejo njihovo zadovoljstvo. To bi interpretirali kot posledico dejstva, da anketiranci torej razumejo, zakaj do razlik prihaja, da se jim pojav razlik zdi objektivni in utemeljen. To bi bil namreč po našem mnenju skoraj edini možen razlog, da razlike ne bi vplivale na njihovo zadovoljstvo.

Anketirance smo tudi povprašali po mnenju (RV5 - raziskovalno vprašanje 5), če je obstoječi proces upravljanja delovne uspešnosti koristen. V anketnem vprašalniku

smo navedli več utemeljitev za njegovo koristnost, a se odločili, da bomo hipotezo testirali preko trditve, da je koristen, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade. Presojati s tega vidika smo se odločili zato, ker veliko zaposlenih vidi edini smisel procesa v tem, da podaja podlage (cilje) in merila za izplačilo letnih finančnih nagrad. Raziskovalno vprašanje bi potrdili, če nam statistični test ne bi potrdil koristnosti procesa le zaradi letnih finančnih nagrad, ampak bi zaposleni v njem prepoznali njegovo korist še v čem, na primer v dolgoročnem razvoju zaposlenih in organizacije, vključenosti vseh preko jasnih ciljev in odgovornosti ali podpore pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov.

V procesu upravljanja delovne uspešnosti se še vedno srečujemo s prisilnimi porazdelitvami (»forced distribution«) in razvrščanju zaposlenih glede na njihovo delovno uspešnost v vnaprej definirane uspešnostne razrede. Anketirance smo povprašali po mnenju, če (RV6 - raziskovalno vprašanje 6) Splošno oceno delovne uspešnosti ("Overall Performance Rating") vidijo kot koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, in jih tudi povprašali po njihovi zadnji Splošni oceni delovne uspešnosti. Raziskovalno vprašanje bi potrdili, če bi bilo mnenje anketirancev odklonilno do te ocene, saj je zgodovina pokazala, da so v majhnih sredinah te ocene jedro izrazitega nezadovoljstva, ki se izraža na različne načine, predvsem pa dejansko ne služi svojemu namenu - ne vpliva na napredovanja, nazadovanja ali odpuščanja, proces podpira »kolobarjenje«, to pa povzroča slabo voljo in nima smisla.

Ker so ključni snovalci in upravljalci procesa vodje, morajo imeti izjemno veliko znanja, veščin in zmožnosti, pa tudi talentov, da proces in ljudi, ki so vanj vključeni, lahko uspešno upravljajo. Zanimalo nas je, če je (RV7 - raziskovalno vprašanje 7) povprečna ocena izražene kompetenc pri vodjih povezana s podeljenimi Splošnimi ocenami delovne uspešnosti anketiranim. Anketirancem smo ponudili v oceno nabor kompetenc, za katere smo mnenja, da jih vodje za uspešno upravljanje procesa delovne uspešnosti potrebujejo. Anketiranci so se opredelili o tem, kako izražene kompetence opazijo pri svojih vodjih, ocenjevalcih. V ocenjevanje smo ponudili naslednje kompetence:

- Coaching,
- Emocionalna inteligentnost,
- Komunikacijske veščine,
- Voditeljstvo,
- Prilagodljivost,
- Zagovarjanje sprememb,
- Agilnost,
- Transparentnost,
- Razumevanje medgeneracijskih trendov,
- Povečevanje voditeljskih prednosti,
- Učinkovito podajanje povratne informacije,
- Gradnja odnosov,
- Osredotočenost na potrebe zaposlenih po kariernem razvoju.

Za vsako od naštetih kompetenc smo ponudili vsaj eno, za nekatere od njih pa po več trditev, ki smo jih obravnavali v sklopih.

Raziskovalni hipotezi bi pritrdili, če bi našli povezanost med Splošno oceno delovne uspešnosti in več obravnavanimi kompetencami.

## 4.5. IZVEDBA RAZISKAVE

Anketa je bila zamišljena in celotni nagovorjeni populaciji tudi predstavljena kot anonimna. Vsak sodelujoči je imel možnost odložiti anketo v za to namenjeno škatlo, vendar pa so jo praktično vsi po zaključku osebno vročili ali pa so jo vračali po e-pošti.

Raziskavo smo izvedli v mesecu marcu 2016, neposredno po zaključku rednega cikla letnih pogovorov na vzorcu 57 ljudi. Vsem anketirancem smo ustno pojasnili namen ankete, na kratko pa tudi njeno strukturo in s tem zagotovili enake vhodne informacije, predvsem pa, da sta bila namen ankete in njena vsebina jasna. To je bilo še posebej pomembno, saj je bilo število anketirancev majhno in nismo želeli zavreči nobene ankete, ker je morda kdo v nekem delu ne bi razumel.

Pred začetkom anketiranja smo izvedli testiranje ankete na 3 vprašanih. Ker raziskava obravnava proces v organizaciji, kjer je podprt s korporacijsko informacijsko rešitvijo v angleškem jeziku, mi pa smo v vprašalniku uporabili slovenske prevode za nekaj ključnih elementov procesa in torej anketirancem »tuyo« terminologijo, se nam je ta test zdel zelo pomemben. Glavni namen je bil torej ugotoviti, če je anketa jasna, če anketiranci razumejo posamezno trditev, in želeli smo vedeti, koliko časa bo potrebnega za izpolnjevanje. Na podlagi treh vprašalnikov smo potrdili njegovo jasnost in ugotovili, da je potreben čas za izpolnjevanje vprašalnika do 15 minut.

Za testiranjem smo z osebnim vročanjem razdelili 57 tiskanih vprašalnikov. Nazaj smo želeli prejeti vsaj 40 izpolnjenih vprašalnikov, dobili pa smo jih 50, kar pomeni, da smo prejeli povratno informacijo od 88 % vabljenih k sodelovanju v raziskavi.

Proces anketiranja je trajal 2 tedna. Relativno kratek čas je bil možen, ker je število anketirancev majhno, poleg tega pa je pretežni del le-teh na isti lokaciji. Svoje je prispevalo tudi osebno spodbujanje k sodelovanju.

Izpolnjene vprašalnike so anketiranci večinoma vrnilo osebno, nekaj jih je prišlo nazaj preko uveljavljenega internega sistema prenosa pošte, predvsem iz dveh dislociranih poslovnih enot v Kopru in Mariboru, ali preko e-pošte.

Pri sestavljanju vprašalnika smo bili pozorni na to, da so bila vprašanja jasna in razumljiva ter nedvoumna, da bi čim lažje lahko izvedli statistično obdelavo.

Anketo smo izvajali neposredno po zaključku rednega ocenjevalnega cikla, torej po ocenjevanju dosežkov za leto 2015. Glede na to, da so v ocenjevalnem ciklu vsi zaposleni podali samoocene in so njihovi vodje vsem ocenili njihove dosežke, smo torej imeli na razpolago tudi dejanske podatke o delovni uspešnosti celotnega raziskovanega vzorca, ne samo podatkov iz anonimnih anket.

Zanimalo nas je, če in do kolikšnih razlik bo prišlo med mnenji, ki so jih zaposleni izrazili v anketnih vprašalnikih o tem, če prihaja do razlik med samoocenami

delovne uspešnosti in ocenami delovne uspešnosti, ki jih zaposlenim podajo vodje, in med dejanskimi podatki.

Dejanske podatke o samoocenah in ocenah vodij, ki smo jih dobili iz kadrovskega informacijskega sistema organizacije, smo obdelali neodvisno. Z anketnimi podatki jih nismo mogli primerjati, saj je bila anketa anonimna.

#### 4.5.1. PREGLED VZORCA ANKETIRANCEV

Pri anketiranju je sodelovalo 50 oseb, 34 moških in 16 žensk. Prevladujejo moški, kar je na področju tehniških storitev običajno. Tabela 3 prikazuje strukturo anketirancev po spolu.

	Frekvenca	Procent	Veljaven Procent	Kumulativen Procent
Moški	34	68,0	68,0	68,0
Ženske	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

*Tabela 3: Frekvence in distribucija strukture anketirancev po spolu*

Tabela 4 prikazuje strukturo anketirancev glede na starost. Iz tabele je razvidno, da največjo skupino sestavljajo anketiranci, stari nad 51 let, ter da sta primerljivi tudi starostni skupini 41–50 let ter 31–40 let. Iz tabele je moč razbrati, da je velika večina anketirancev starejša od 40 let in da je skupina do 30 let precej majhna.

	Frekvenca	Procent	Veljaven Procent	Kumulativen Procent
do 30 let	2	4,0	4,0	4,0
31–40 let	15	30,0	30,0	34,0
40–50 let	14	28,0	28,0	62,0
50–60 let	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

*Tabela 4: Frekvence in distribucija strukture anketirancev glede na starost*

Tabela 5 prikazuje strukturo anketirancev glede na njihovo delovno dobo v organizaciji. Iz tabele je razvidno, da je velika večina anketirancev v organizaciji nad 6 let in da je skupina anketirancev v organizaciji med 6–10 let dokaj izenačena s sicer največjo skupino anketirancev, ki so v organizaciji več kot 10 let.

Bolj kot ostale skupine nas je zanimala skupina anketirancev z delovno dobo v organizaciji nad 10 let, ker je organizacija nastala leta 2005, torej pred 11 leti, z nakupom slovenske družbe s strani tujega investitorja in procesa upravljanja delovne uspešnosti pred tem na ta način niso imeli.

	Frekvenca	Procent	Veljaven Procent	Kumulativen Procent
do 2 leti	3	6,0	6,0	6,0
3–5 let	5	10,0	10,0	16,0
5–10 let	20	40,0	40,0	56,0
nad 10 let	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

*Tabela 5: Frekvence in distribucija strukture anketiranih glede na delovno dobo v organizaciji*

Tabela 6 ponazarja strukturo anketirancev glede na položaj v organizaciji, torej vodstveni, ki vključuje odgovornost za vodenje sodelavcev, in nevodstveni, ki te odgovornosti ne vključuje. Iz podatkov je razvidno, da je anketirancev, ki imajo odgovornost za vodenje vsaj ene osebe, med 50 anketiranci kar 15.

	Frekvenca	Procent	Veljaven Procent	Kumulativen Procent
Vodstveni	15	30,0	30,0	30,0
Nevodstveni	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

*Tabela 6: Frekvence in distribucija strukture anketiranih glede na položaj v organizaciji*

#### 4.5.2. ANALIZA REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Vsebinski del vprašalnika je sestavljalo 38 trditev, ki so bile v vprašalniku razporejene v smiselno zaporedje glede na postavljena raziskovalna vprašanja.

**Trditev 1 - Med samooceno delovne uspešnosti in oceno moje delovne uspešnosti s strani vodje prihaja do razlik.**

Tabela 7 ponazarja frekvence in distribucijo odgovorov o mnenju anketirancev, če med samooceno delovne uspešnosti in oceno delovne uspešnosti s strani vodje prihaja do razlik. Izoblikovali sta se dve izrazitejši skupini. Prva skupina anketirancev, ki se s trditvijo ne strinja ali sploh ne strinja, zajema 54 % anketirancev. Druga, v kateri se anketiranci strinjajo ali zelo strinjajo, zajema 42

% anketirancev. Zanimivo pri tej skupini odgovorov je, da je skupina, ki je neodločena, daleč najmanjša. Povprečje znaša 2,84, standardni odklon pa 1,251.

	Frekvenca	Procent	Veljaven Procent	Kumulativen Procent
Sploh se ne strinjam	6	12,0	12,0	12,0
Se ne strinjam	21	42,0	42,0	54,0
Niti se strinjam, niti se ne strinjam	2	4,0	4,0	58,0
Se strinjam	17	34,0	34,0	92,0
Popolnoma se strinjam	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

*Tabela 7: Frekvence in porazdelitev ocen o razlikah med samoocenami in ocenami vodij*

**Trditev 2 - S svojo samooceno delovne uspešnosti vplivam na oceno moje delovne uspešnosti, ki mi jo da moj vodja.**

Tabela 8 ponazarja frekvence in distribucijo odgovorov anketirancev o trditvi, da zaposleni s svojimi samoocenami vplivajo na ocene delovne uspešnosti, ki jim jih podajo njihovi vodje.

Iz tabele razberemo, da je več tistih, ki menijo, da ne vplivajo na končne ocene delovne uspešnosti, ki jih podajo vodje. Skupina, ki se s trditvijo strinja ali popolnoma strinja, zajema 30 % vprašanih. Skupina, ki se s trditvijo ne strinja ali sploh ne strinja, zajema 46 % vprašanih. Neodločenih je 24 %. Povprečje znaša 2,68, standardni odklon pa 1,133.

	Frekvenca	Procent	Veljaven Procent	Kumulativen Procent
Sploh se ne strinjam	9	18,0	18,0	18,0
Se ne strinjam	14	28,0	28,0	46,0
Niti se strinjam, niti se ne strinjam	12	24,0	24,0	70,0
Se strinjam	14	28,0	28,0	98,0
Popolnoma se strinjam	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

*Tabela 8: Frekvence in porazdelitev ocen o vplivanju zaposlenih na ocene vodij*

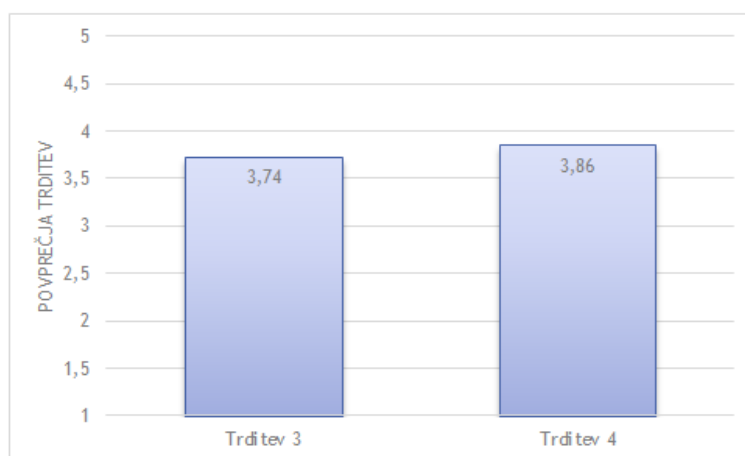


### Sklop trditev 3–4 o poznavanju procesa upravljanja delovne uspešnosti

Ti dve trditvi pridobivata informacije o mnenju o poznavanju procesa upravljanja delovne uspešnosti s strani anketirancev (Tabela 9, Graf 2).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	N	Povprečje	Standardni odklon
Poznam potek celotnega procesa upravljanja delovne uspešnosti. (Trditev 3)	0	9	4	28	9	50	3,74	0,965
Razmem, kaj je namen posameznih faz procesa upravljanja delovne uspešnosti. (Trditev 4)	0	6	7	25	12	50	3,86	0,926

Tabela 9: Tabela frekvenc, povprečij in standardnih odklonov za trditvi 3–4 o poznavanju procesa upravljanja delovne uspešnosti



Graf 2: Prikaz povprečij za trditvi 3 in 4 o poznavanju procesa upravljanja delovne uspešnosti

#### Trditev 3 - Poznam potek celotnega procesa upravljanja delovne uspešnosti.

Tabela 9 ponazarja frekvence, povprečje in standardni odklon odgovorov anketirancev o tem, če poznajo potek procesa delovne uspešnosti. Največjo skupino tvorijo anketiranci, ki se strinjajo ali popolnoma strinjajo s trditvijo, da proces poznajo (74 %). Kljub temu se zdi skupina, ki se s tem ne strinja, z 18 % kar velika, ob predpostavki, da govorimo o organizacijskem procesu, ki ga organizacija predstavlja kot enega najpomembnejših. Neodločenih je 8 %. Povprečje strinjanja s trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,74 s standardnim odklonom 0,965.

#### Trditev 4 - Razumem, kaj je namen posameznih faz procesa upravljanja delovne uspešnosti.

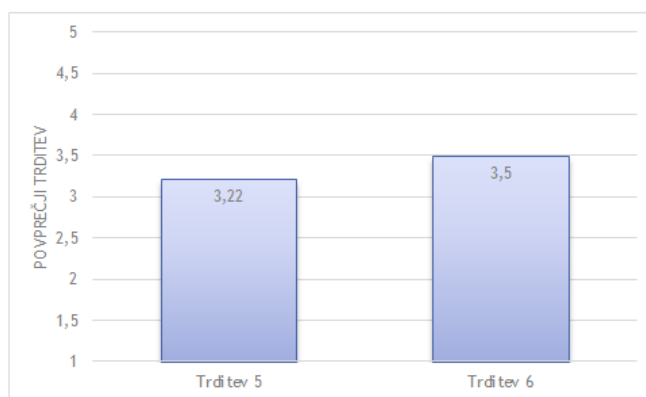
Tabela 9 ponazarja frekvence, povprečje in standardni odklon odgovorov anketirancev o tem, ali razumejo namen posameznih faz procesa upravljanja delovne uspešnosti. Večina anketiranih (74 %) se strinja ali popolnoma strinja, da razume, čemu služijo posamezne faze procesa. Neodločenih je 14 %. Anketirancev, ki so mnenja, da procesa ne poznajo dovolj dobro, je 12 %. Povprečje strinjanja s trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,86 s standardnim odklonom 0,926.

#### Sklop trditev 5–6 o vplivu razlik med samoocenami in ocenami vodij na zadovoljstvo anketirancev

Sklop trditev 5–6 obravnava vpliv razlik med samoocenami in ocenami vodij na zadovoljstvo anketirancev (Tabela 10, Graf 3).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	N	Povprečje	Standardni odklon
Razlike med samooceno delovne uspešnosti in oceno moje delovne uspešnosti s strani vodje znižujejo moje zadovoljstvo. (Trditev 5)	4	15	7	14	10	50	3,22	1,298
Različne ocene ocenjevalcev za enake dosežke znižujejo moje zadovoljstvo. (Trditev 6)	4	6	10	21	9	50	3,5	1,165

Tabela 10: Tabela frekvenc, povprečij in standardnih odklonov za trditvi 5 in 6 o vplivu razlik med samoocenami in ocenami vodij na zadovoljstvo anketirancev



Graf 3: Prikaz povprečij za trditvi 5 in 6 o vplivu razlik med samoocenami in ocenami vodij na zadovoljstvo anketirancev

### Trditev 5 - Razlike med samooceno delovne uspešnosti in oceno moje delovne uspešnosti s strani vodje znižujejo moje zadovoljstvo.

Tabela 10 za sklop ponazarja frekvence in distribucijo odgovorov anketirancev o trditvi, da razlike med samoocenami in končnimi ocenami, podanih s strani vodij, znižujejo zadovoljstvo. Tudi tu sta se oblikovali dve izrazitejši skupini. Večja temu pritrjuje (48 %), druga, nekoliko manjša (38 %), pa se s tem ne strinja. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,22 s standardnim odklonom 1,298.

### Trditev 6 - Različne ocene ocenjevalcev za enake dosežke znižujejo moje zadovoljstvo.

Trditev, da različne ocene za enake dosežke znižujejo zadovoljstvo, ima svoj najizrazitejši vrhunec pri oceni "Se strinjam". Tabela 10 sklopa pokaže, da se 60 % anketiranih strinja ali popolnoma strinja, da različne ocene za primerljive dosežke na zadovoljstvo vplivajo negativno. 20 % je neodločenih. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,5 s standardnim odklonom 1,165.

### Trditve 7–10 o koristnosti procesa upravljanja delovne uspešnosti

S sklopom trditvev 7–10 smo poskušali ugotoviti, zakaj se anketiranim proces upravljanja delovne uspešnosti zdi koristen. V sklop smo vključili 4 trditve, od katerih vsaka utemeljuje po en vidik koristnosti procesa (Tabela 11, Graf 4).

Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker:	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	N	Povprečje	Standardni odklon
* organizacija z njim uspeva dosegati poslovne plane. (Trditev 7)	1	9	12	21	7	50	3,48	1,015
* so vanj vsi vključeni z jasnimi osebnimi cilji. (Trditev 8)	3	8	9	25	5	50	3,42	1,071
* zagotavlja razvoj in stalen napredek zaposlenih in organizacije. (Trditev 9)	4	9	17	14	6	50	3,18	1,119
* jasno določa merila in cilje za letne nagrade (letni bonus). (Trditev 10)	0	8	9	24	9	50	3,68	1,251

Tabela 11: Tabela frekvenc, povprečij in standardnih odklonov za trditve 7–10 o koristnosti procesa upravljanja delovne uspešnosti



*Graf 4: Prikaz povprečij za trditve 7–10 o koristnosti procesa upravljanja delovne uspešnosti*

**Trditev 7 - Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker organizacija z njim uspeva dosežati poslovne plane.**

Skupaj 56 % anketirancev se strinja ali povsem strinja, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker organizacija z njim uspeva dosežati poslovne plane. 24 % jih je o tem neodločenih, preostali (20 %) pa se s trditvijo ne strinjajo ali sploh ne strinjajo. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,48 s standardnim odklonom 1,015.

**Trditev 8 - Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker so vanj vsi vključeni z jasnimi osebnimi cilji.**

Anketirance smo vprašali po mnenju, če se jim proces upravljanja delovne uspešnosti zdi koristen, ker zaposlene vključuje z jasnimi osebnimi cilji. Mnenje večine (60 % anketiranih) je, da to drži, 22 % se jih ne strinja. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,42 s standardnim odklonom 1,071.

**Trditev 9 - Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker zagotavlja razvoj in stalen napredek zaposlenih in organizacije.**

S trditvijo, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker zagotavlja razvoj in stalen napredek zaposlenih in organizacije, se strinja ali popolnoma strinja 40 % anketiranih. 26 % jih ima nasprotno mnenje. V zvezi s to trditvijo je precej anketirancev neodločenih (34 %). Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,18 s standardnim odklonom 1,119.

**Trditev 10 - Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade (letni bonus).**

En razlog za to, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, je jasno določanje meril in ciljev za letne nagrade. Kar 2/3 anketiranih (66 %) se s trditvijo

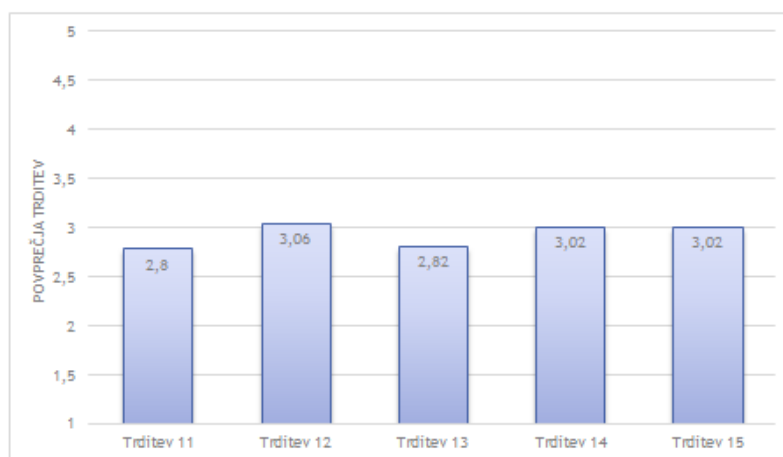
strinja. 16 % je bilo takih, ki se se s trditvijo ne strinjajo. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,68 s standardnim odklonom 1,251.

### Trditve 11–15 o koristnosti Splošne ocene delovne uspešnosti v procesu upravljanja delovne uspešnosti

Naslednji sklop (trditve 11–15) se je navezoval na koristnost Splošne ocene delovne uspešnosti v procesu upravljanja delovne uspešnosti (Tabela 12, Graf 5).

Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker:	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	N	Povprečje	Standardni odklon
* objektivno odraža delovno uspešnost posameznika. (Trditev 11)	2	20	17	8	3	50	2,8	0,969
* jo vodja oblikuje iz parametrov, za katere ve, da imam nanje dejansko vpliv. (Trditev 12)	2	14	14	19	1	50	3,06	0,956
* z njo dobim dobro izhodišče za načrtovanje svojega nadaljnjega razvoja. (Trditev 13)	4	15	18	10	2	49	2,82	0,993
* z njo izključno neposredni vodja poda koristen povzetek ocene opravljenega dela. (Trditev 14)	3	14	14	17	2	50	3,02	1,02
* je oblikovana tudi na trudu in naporu, vloženem v delo, in ne zgolj na doseženih finančnih rezultatih. (Trditev 15)	3	16	14	11	6	50	3,02	1,134
SplosnaOcena						49	2,951	0,10778

Tabela 12: Tabela frekvenc, povprečij in standardnih odklonov za trditve 11–15 o koristnosti Splošne ocene delovne uspešnosti v procesu upravljanja delovne uspešnosti



Graf 5: Prikaz povprečij za trditve 11–15 o koristnosti ocene delovne uspešnosti v procesu upravljanja delovne uspešnosti

**Trditev 11 - Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker objektivno odraža delovno uspešnost posameznika.**

Mnenja anketiranih so pokazala, da se večina s postavljeno trditvijo ne strinja ali sploh ne strinja (44 %) ali pa so neodločeni (34 %), skupaj 78 %. 22 % se jih strinja ali popolnoma strinja. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 2,8 s standardnim odklonom 0,969.

**Trditev 12 - Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker jo vodja oblikuje iz parametrov, za katere ve, da imam nanje dejansko vpliv.**

Mnenja so oblikovala zanimivo distribucijo. Ob relativno velikem deležu neodločenih se je izoblikovalo močnejše pozitivno mnenje (40 % anketirancev se strinja ali popolnoma strinja), a tudi dokaj močno nasprotno mnenje (32 % se jih ne strinja ali sploh ne strinja). Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,06 s standardnim odklonom 0,956.

**Trditev 13 - Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker z njo dobim dobro izhodišče za načrtovanje svojega nadaljnjega razvoja.**

S trditvijo smo želeli dobiti informacijo, če iz Splošne ocene delovne uspešnosti zaposleni dobijo izhodišče za načrtovanje svojega nadaljnjega razvoja. Odgovori so pokazali, da se 38 % anketiranih s tem ne strinja, 24 % se jih strinja. Spet je bilo precej anketirancev neodločenih, kar 36 %. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 2,82 s standardnim odklonom 0,993.

**Trditev 14 - Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker z njo izključno neposredni vodja poda koristen povzetek ocene opravljenega dela.**

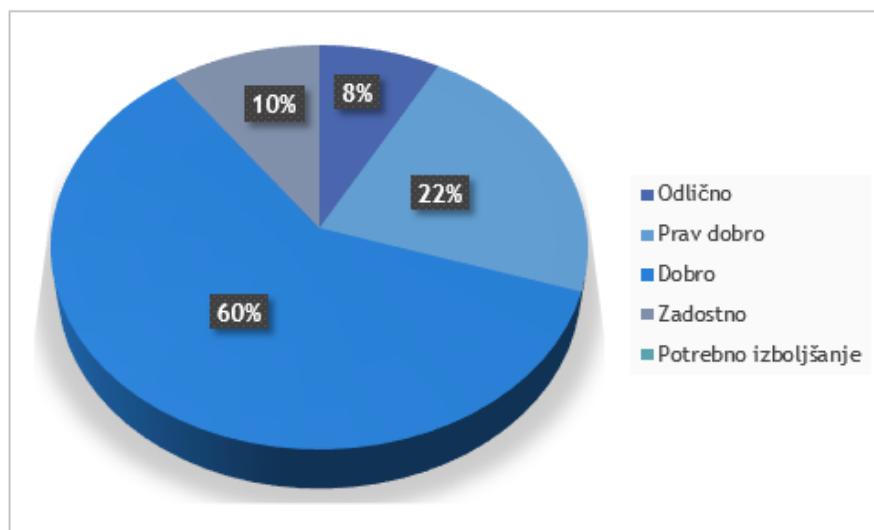
S trditvijo smo želeli preveriti, če anketiranci menijo, da je Splošna ocena delovne uspešnosti koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker z njo izključno neposredni vodja poda koristen povzetek ocene opravljenega dela. 34 % anketiranih se s trditvijo strinja, 28 % se jih ne strinja, prav tako je 28 % takih, ki so v zvezi s tem neodločeni. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,02 s standardnim odklonom 1,02.

**Vprašanje 15 - Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker je oblikovana tudi na trudu in naporu, vloženem v delo, in ne zgolj na doseženih finančnih rezultatih.**

Rezultati ankete so pokazali, da je za 34 % anketiranih Splošna ocena delovne uspešnosti koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker je oblikovana tudi na trudu in naporu, vloženem v delo, in ne zgolj na doseženih finančnih rezultatih, za 39 % pa ni koristen element. Velika skupina anketiranih (28 %) se je opredelila za neodločene. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,02 s standardnim odklonom 1,134.

### Trditev 16 - Moja zadnja Splošna ocena delovne uspešnosti s strani vodje je bila (izbrati med Odlično-Prav dobro-Dobro-Zadostno-Potrebno izboljšanje).

S to trditvijo smo želeli dobiti vpogled v zadnje Ocene delovne uspešnosti (Graf 6). 8 % anketiranih je navedlo, da so bili ocenjeni Odlično, 22 % Prav dobro, 60 % Dobro, 10 % Zadostno, za Potrebno izboljšanje ni bil ocenjen nihče.



Graf 6: Porazdelitev Splošnih ocen delovne uspešnosti anketirancev v zadnjem ocenjevalnem ciklu

### Sklop trditev 17–38 za vrednotenje izraženosti vodstvenih kompetenc

Sklop trditev 17–38 zajema trditve za vrednotenje različnih vodstvenih kompetenc in stopnje izraženosti, kot jih opazijo anketiranci (Tabela 13).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	N	Povprečje	Standardni odklon
Moj vodja moje osebne cilje dovolj dobro obrazloži in strukturira, da jih razumem in vem, kako jih bom dosegel. (Trditev 17)	3	2	9	28	8	50	3,72	0,991
Moj vodja ne zavlačuje s spreminjanjem ciljev, če se situacija pomembno spremeni. (Trditev 18)	2	10	8	24	5	49	3,41	1,059
Moj vodja mi vnaprej natančno in jasno pojasni, kako bo meril moje dosežke. (Trditev 19)	2	4	7	24	13	50	3,84	1,037

Moj vodja si prizadeva, da bi dobro poznal in upošteval moj stil dela. (Trditev 20)	3	7	10	22	8	50	3,5	1,111
Moj vodja zna prilagoditi komunikacijo mojemu osebnostnemu stilu. (Trditev 21)	4	5	12	24	5	50	3,42	1,071
Moj vodja vedno upravlja konflikte v zadovoljstvo vseh vpletenih ("win-win"). (Trditev 22)	3	9	21	14	3	50	3,1	0,974
Moj vodja pozorno posluša moja mnenja in pomisleke in jih upošteva. (Trditev 23)	4	6	10	24	6	50	3,44	1,11
Moj vodja razume, da imajo različne generacije zaposlenih različne potrebe ter se jim prilagaja. (Trditev 24)	3	8	12	21	5	49	3,35	1,071
Moj vodja mi redno daje povratne informacije, da mi pomaga razviti moj poln potencial. (Trditev 25)	5	11	9	21	4	50	3,16	1,167
Moj vodja pogosto daje pozitivne in konstruktivne povratne informacije, ki motivirajo tako manj kot visoko učinkovite zaposlene. (Trditev 26)	6	6	21	14	3	50	3,04	1,068
Moj vodja ustvarja priložnosti za učenje in rast in s tem omogoča moj razvoj. (Trditev 27)	4	8	14	20	4	50	3,24	1,08
Moj vodja skupaj z mano razvija razvojni plan zame in vedno zagotovi tudi njegovo izvedbo. (Trditev 28)	4	16	12	16	2	50	2,92	1,066
Moj vodja se zaveda svojih voditeljskih prednosti in jih pri delu z drugimi tudi uporablja. (Trditev 29)	1	8	12	20	9	50	3,56	1,033
Moj vodja se zaveda mojih prednosti in zavestno ustvarja razvojne priložnosti, kjer jih še povečujem. (Trditev 30)	5	7	16	19	3	50	3,16	1,076
Moj vodja zagovarja spremembe v organizaciji, ki bi zadovoljile potrebe najuspešnejših zaposlenih, jim omogočile razvoj in jih zadržale v organizaciji. (Trditev 31)	3	14	11	19	3	50	3,1	1,074
Moj vodja neprestano spodbuja in gradi zaupanje med vsemi. (Trditev 32)	4	8	17	19	2	50	3,14	1,01



Moj vodja neprestano kaže pot naprej. (Trditev 33)	5	8	11	22	4	50	3,24	1,135
Moj vodja delegira - prenaša odgovornost na člane tima. (Trditev 34)	2	7	6	23	12	50	3,72	1,107
Moj vodja se lahko hitro prilagaja nepričakovanim okoliščinam. (Trditev 35)	3	6	5	28	8	50	3,64	1,083
Moj vodja tudi druge uči sposobnosti hitrega prilagajanja. (Trditev 36)	5	9	13	19	4	50	3,16	1,131
Moj vodja razmišlja kreativno in išče vedno nove rešitve za probleme. (Trditev 37)	4	5	7	26	7	49	3,55	1,119
Moj vodja gradi dobre osebne odnose z vsemi zaposlenimi. (Trditev 38)	2	9	10	21	8	50	3,48	1,092

*Tabela 13: Tabela frekvenc, povprečij in standardnih odklonov za trditve 17–38 o stopnji izraženi vodstvenih kompetenc pri vodjih*

**Trditev 17 - Moj vodja moje osebne cilje dovolj dobro obrazloži in strukturira, da jih razumem in vem, kako jih bom dosegel.** S to trditvijo ugotavljamo percepcijo anketiranih o razvitosti kompetence »Coaching«.

Distribucija ocen pokaže, da anketirani v 72 % menijo, da njihovi vodje imajo kompetenco jasnega komuniciranja ciljev. Le 10 % anketirancev se s tem ne strinja. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,72 s standardnim odklonom 0,991.

**Trditev 18 - Moj vodja ne zavlačuje s spreminjanjem ciljev, če se situacija pomembno spremeni.** S to trditvijo ugotavljamo percepcijo anketiranih o razvitosti kompetence »Agilnost«.

Anketirani v 58 % menijo, da se vodje primerno odzivajo na spremembe v okolju s spreminjanjem ciljev zaposlenim. Oblikovala se je tudi dokaj močna skupina (24 %) anketiranih, ki se s tem ne strinja. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,41 s standardnim odklonom 1,059.

**Trditev 19 - Moj vodja mi vnaprej natančno in jasno pojasni, kako bo meril moje dosežke.** S to trditvijo ugotavljamo percepcijo anketiranih o razvitosti kompetence »Transparentnost«.

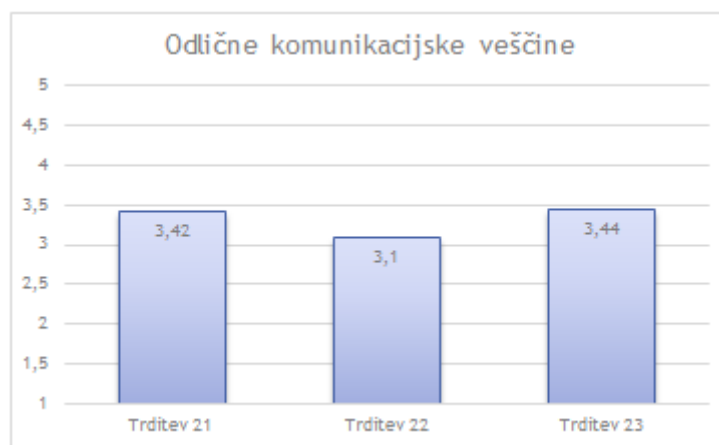
Anketa je pokazala, da se velika večina anketiranih strinja s tem, da vodje natančno in vnaprej pojasnijo, kako bodo merili dosežke, saj se jih strinja ali povsem strinja kar 74 %. Skupina neodločenih zajema 12 % anketiranih. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,84 s standardnim odklonom 1,037.

**Trditev 20 - Moj vodja si prizadeva, da bi dobro poznal in upošteval moj stil dela. S to trditvijo ugotavljamo percepcijo anketiranih o razvitosti kompetence »Emocionalna inteligentnost«.**

V odgovorih na vprašanje o upoštevanju stilov dela se je večina anketiranih (60 %) opredelilo, da si vodje prizadevajo, da bi poznali in upoštevali njihov stil dela. Manjšina (20 %) se s tem ne strinja ali sploh ne strinja. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,5 s standardnim odklonom 1,111.

**Trditve 21, 22 in 23 tvorijo sklop trditev o vodstveni kompetenci »Odlične komunikacijske veščine«.**

S tem sklopom trditev ugotavljamo percepcijo anketiranih o vodstveni kompetenci »Odlične komunikacijske veščine« (Graf 7).



*Graf 7: Prikaz povprečij trditev 21–23 o vodstveni kompetenci “Odlične komunikacijske veščine”*

**Trditev 21 - Moj vodja zna prilagoditi komunikacijo mojemu osebnostnemu stilu.**

Anketirani se v 58 % popolnoma strinjajo ali strinjajo, da vodje znajo prilagajati komunikacijo njihovim osebnostnim stilom, v 18 % pa se s tem ne strinjajo ali sploh ne strinjajo. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,42 s standardnim odklonom 1,071.

**Trditev 22 - Moj vodja vedno upravlja konflikte v zadovoljstvo vseh vpletenih ("win-win").**

V zvezi z upravljanjem konfliktov se anketirani popolnoma strinjajo ali strinjajo v 34 %, da vodje upravljajo konflikte v smeri »win-win«, 32 % pa se jih s tem ne strinja ali sploh ne strinja. Večina (48 %) je neodločenih. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,1 s standardnim odklonom 0,974.

**Trditev 23 - Moj vodja pozorno posluša moja mnenja in pomisleke in jih upošteva.**

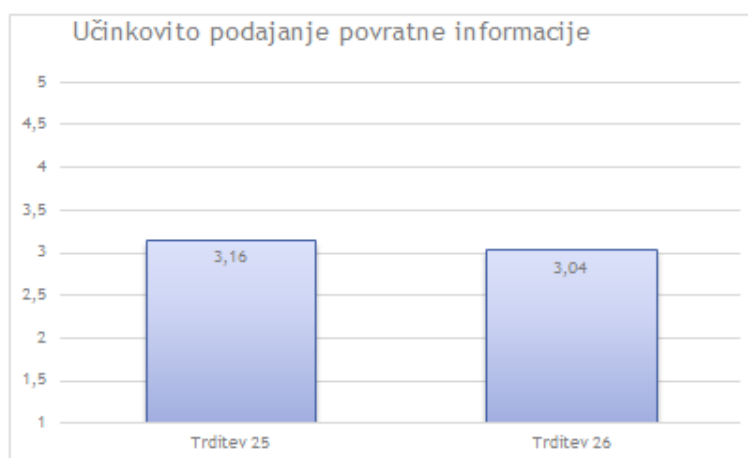
V zvezi s pozornim poslušanjem in upoštevanjem mnenj in pomislekov zaposlenih ter njihovim upoštevanjem so anketirani v 60 % mnenja, da se s tem strinjajo ali popolnoma strinjajo, 20 % pa je takih, ki tega ne vidijo tako in se s trditvijo ne strinjajo ali sploh ne strinjajo. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,44 s standardnim odklonom 1,11.

**Trditev 24 - Moj vodja razume, da imajo različne generacije zaposlenih različne potrebe, ter se jim prilagaja. S to trditvijo ugotavljamo percepcijo anketiranih o razvitosti kompetence »Razumevanje medgeneracijskih trendov«.**

Anketirani se v 52 % strinjajo ali popolnoma strinjajo, da vodje razumejo, da imajo različne generacije različne potrebe, in se jim prilagajajo, 32 % pa se s tem ne strinja ali sploh ne strinja. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,35 s standardnim odklonom 1,071.

**Trditvi 25 in 26 tvorita sklop trditev o izraženi vodstveni kompetenci »Učinkovito podajanje povratne informacije«.**

S tem sklopom trditev ugotavljamo percepcijo anketiranih o vodstveni kompetenci »Učinkovito podajanje povratne informacije« (Graf 8).



*Graf 8: Prikaz povprečij trditev 25–26 o vodstveni kompetenci "Učinkovito podajanje povratne informacije"*

**Trditev 25 - Moj vodja mi redno daje povratne informacije, da mi pomaga razviti moj poln potencial.**

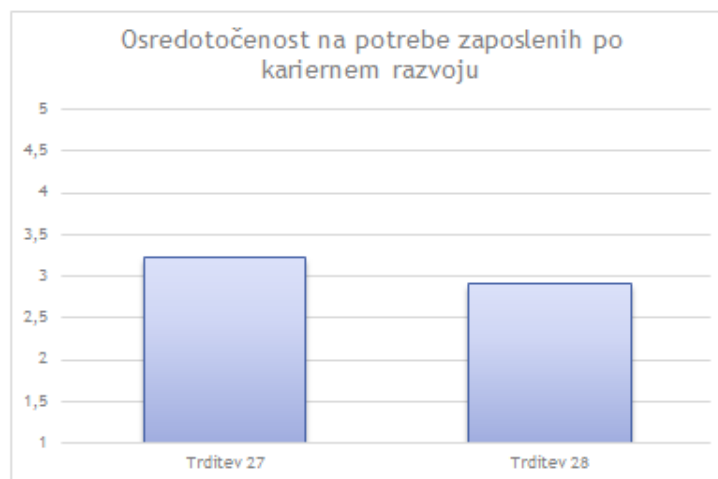
Anketirani se v 50 % strinjajo ali popolnoma strinjajo, da jim vodje redno dajejo povratne informacije, da jim pomagajo razviti njihov poln potencial, v 32 % pa se anketiranci s tem ne strinjajo ali sploh ne strinjajo. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,16 s standardnim odklonom 1,167.

**Trditev 26 - Moj vodja pogosto daje pozitivne in konstruktivne povratne informacije, ki motivirajo tako manj kot visoko učinkovite zaposlene.**

O pogostosti dajanja pozitivnih in konstruktivnih povratnih informacij, ki motivirajo vse zaposlene, se je največja skupina anketiranih izoblikovala pri neodločenih. S trditvijo se jih strinja 34 %, od katerih se jih 28 % strinja, 6 % pa zelo strinja, vendar je precejšen tudi delež anketirancev, ki se s tem ne strinja, 24 %, deleža tistih, ki se ne strinjajo ali se sploh ne strinjajo, sta enaka. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,04 s standardnim odklonom 1,068.

**Trditvi 27 in 28 tvorita sklop trditev o izraženi vodstveni kompetenci »Osredotočenost na potrebe zaposlenih po kariernem razvoju«.**

S tem sklopom ugotavljamo percepcijo anketiranih o vodstveni kompetenci »Osredotočenost na potrebe zaposlenih po kariernem razvoju« (Graf 9).



*Graf 9: Prikaz povprečij trditev 27–28 o vodstveni kompetenci »Osredotočenost na potrebe zaposlenih po kariernem razvoju«*

**Trditev 27 - Moj vodja ustvarja priložnosti za učenje in rast in s tem omogoča moj razvoj.**

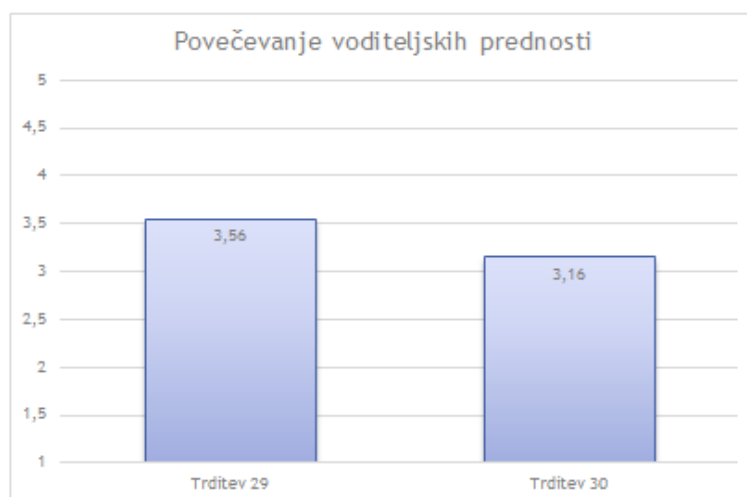
Mnenje anketirancev o tem, da vodje ustvarjajo priložnosti za učenje in rast in s tem omogočajo razvoj zaposlenih, je v 48 % pritrdilo, 40 % se jih strinja, 8 % pa popolnoma strinja. Na drugi strani se jih 24 % ne strinja ali sploh ne strinja. Tudi tukaj je relativno velika skupina neodločenih (28 %). Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,24 s standardnim odklonom 1,08.

**Trditev 28 - Moj vodja skupaj z mano razvija razvojni plan zame in vedno zagotovi tudi njegovo izvedbo.**

Pri tej trditvi so se anketiranci precej enakomerno razdelili na stran, ki se s trditvijo ne strinja ali sploh ne strinja (40 %), in na drugo stran, ki se s trditvijo strinja ali popolnoma strinja (36 %). Močna je tudi skupina neodločenih (24 %). Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 2,92 s standardnim odklonom 1,066.

**Trditvi 29 in 30 tvorita sklop trditev o izraženosti kompetence »Povečevanje voditeljskih spretnosti«.**

S tem sklopom ugotavljamo percepcijo anketiranih o vodstveni kompetenci »Povečevanje voditeljskih spretnosti« (Graf 10).



*Graf 10: Prikaz povprečij trditev 29–30 o vodstveni kompetenci »Povečevanje voditeljskih spretnosti«*

**Trditev 29 - Moj vodja se zaveda svojih voditeljskih prednosti in jih pri delu z drugimi tudi uporablja.**

Pri trditvi o zavedanju vodij o svojih voditeljskih prednostih in njihovi uporabi pri delu se je strinjalo ali popolnoma strinjalo 58 % anketiranih, ni pa se strinjalo ali se sploh ni strinjalo 18 % anketiranih. Neodločenih je bilo 24 %. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,56 s standardnim odklonom 1,033.

**Trditev 30 - Moj vodja se zaveda mojih prednosti in zavestno ustvarja razvojne priložnosti, kjer jih še povečujem.**

O tem, da se vodje zavedajo prednosti zaposlenih in zavestno ustvarjajo priložnosti, kjer anketiranci svoje priložnosti še povečujejo, se je strinjalo ali zelo strinjalo 44 % anketiranih, 24 % pa se jih s tem ni strinjalo ali sploh ni strinjalo.

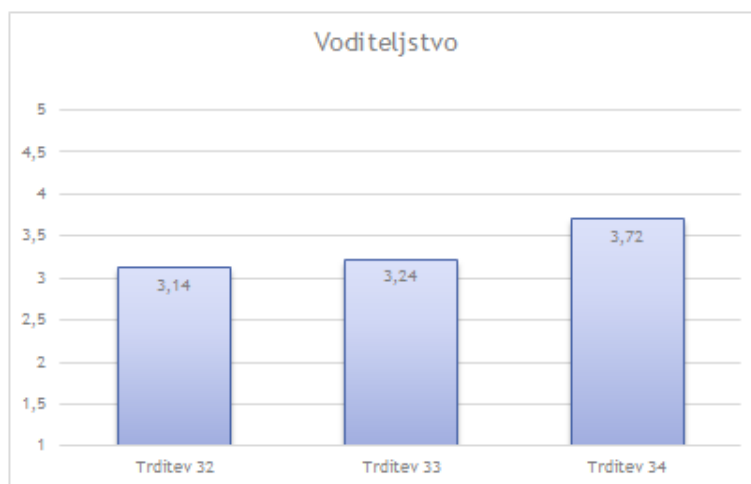
Ponovno je bilo veliko neodločenih. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,16 s standardnim odklonom 1,076.

**Trditev 31 - Moj vodja zagovarja spremembe v organizaciji, ki bi zadovoljile potrebe najuspešnejših zaposlenih, jim omogočile razvoj in jih zadržale v organizaciji. S to trditvijo ugotavljamo percepcijo anketiranih o razvitosti kompetence »Zagovarjanje sprememb«.**

S trditvijo, da vodje zagovarjajo spremembe v organizaciji, ki bi zadovoljile potrebe najuspešnejših zaposlenih, jim omogočile razvoj in jih zadržale v organizaciji, se je strinjalo ali popolnoma strinjalo 44 % anketiranih, 34 % pa se jih ni strinjalo ali sploh ni strinjalo. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,1 s standardnim odklonom 1,074.

**Trditve 32, 33 in 34 tvorijo sklop trditev o izraženosti vodstvene kompetence »Voditeljstvo«.**

S tem sklopom ugotavljamo percepcijo anketiranih o vodstveni kompetenci »Voditeljstvo« (Graf 11).



*Graf 11: Prikaz povprečij trditev 32–34 o vodstveni kompetenci »Voditeljstvo«*

**Trditev 32 - Moj vodja neprestano spodbuja in gradi zaupanje med vsemi.**

O tem, da vodja neprestano spodbuja in gradi zaupanje med vsemi, se je 42 % anketiranih opredelilo, da se strinjajo ali zelo strinjajo, 24 % pa, da se ne strinjajo ali se sploh ne strinjajo. Skupina neodločenih je zelo izrazita (34 %). Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,14 s standardnim odklonom 1,01.

**Trditev 33 - Moj vodja neprestano kaže pot naprej.**

Pri trditvi, da vodje neprestano kažejo pot naprej, se je 52 % anketiranih opredelilo pozitivno, da se strinjajo ali popolnoma strinjajo, 26 % pa se jih s tem

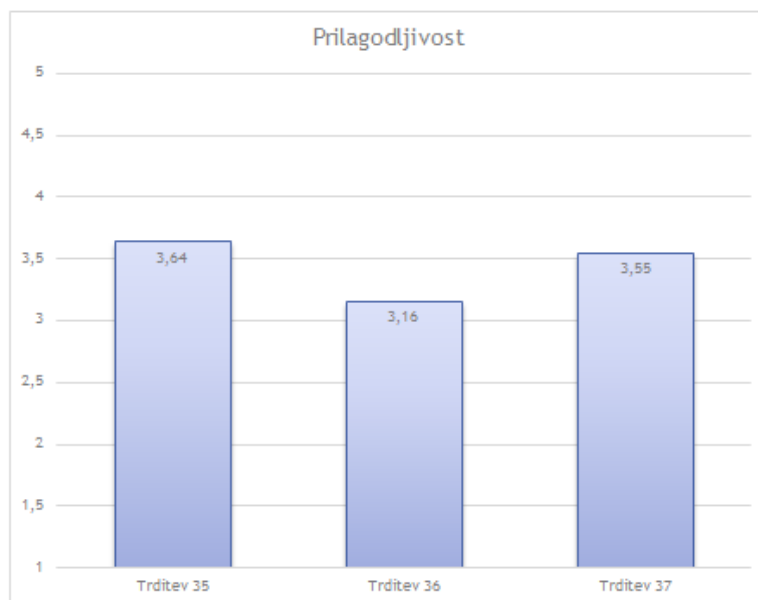
ne strinja ali sploh ne strinja. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,24 s standardnim odklonom 1,135.

#### **Trditev 34 - Moj vodja delegira - prenaša odgovornost na člane tima.**

S tem, da vodje dobro delegirajo, se strinja ali popolnoma strinja 70 % anketiranih, 18 % pa se jih s tem ne strinja ali sploh ne strinja. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,72 s standardnim odklonom 1,107.

#### **Trditve 35, 36 in 37 tvorijo sklop trditev o izraženi vodstveni kompetenci »Prilagodljivost«.**

S tem sklopom ugotavljamo percepcijo anketiranih o vodstveni kompetenci »Prilagodljivost« (Graf 12).



*Graf 12: Prikaz povprečij trditev 35–37 o vodstveni kompetenci »Prilagodljivost«*

#### **Trditev 35 - Moj vodja se lahko hitro prilagaja nepričakovanim okoliščinam.**

S tem, da se vodje hitro prilagajajo nepričakovanim okoliščinam, se strinja ali popolnoma strinja 72 % anketiranih, ne strinja ali sploh ne strinja pa se 18 % anketiranih. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,64 s standardnim odklonom 1,083.

#### **Trditev 36 - Moj vodja tudi druge uči sposobnosti hitrega prilagajanja.**

S tem, da vodje tudi zaposlene učijo hitrega prilagajanja, se strinja ali popolnoma strinja 46 % anketiranih, ne strinja ali sploh ne strinja pa se 28 % anketiranih.

Neodločenih je 26 % anketiranih. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,16 s standardnim odklonom 1,131.

**Trditev 37 - Moj vodja razmišlja kreativno in išče vedno nove rešitve za probleme.**

S trditvijo, da vodje razmišljajo kreativno in iščejo vedno nove rešitve za probleme, se strinja ali popolnoma strinja 66 % anketiranih, 18 % se jih s tem ne strinja ali sploh ne strinja. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,55 s standardnim odklonom 1,119.

**Trditev 38 - Moj vodja gradi dobre osebne odnose z vsemi zaposlenimi. S to trditvijo ugotavljamo percepcijo anketiranih o razvitosti kompetence »Gradnja odnosov«.**

S trditvijo, da vodje gradijo dobre odnose z vsemi zaposlenimi, se strinja ali popolnoma strinja 58 % anketiranih, 22 % se jih s tem ne strinja ali popolnoma ne strinja, 20 % jih je neodločenih. Povprečje strinjanja s to trditvijo na 5-stopenjski lestvici je 3,48 s standardnim odklonom 1,092.

#### 4.5.3. VPRAŠANJA ODPRTEGA TIPA

V anketnem vprašalniku smo anketirancem ponudili tri iztočnice in jih povabili, naj podajo svoja mnenja o naslednjem:

- a. Kaj bi v proces upravljanja delovne uspešnosti dodali?
- b. Kaj bi iz procesa upravljanja delovne uspešnosti umaknili?
- c. Kako bi v organizaciji spremenili sistem načrtovanja in merjenja ciljev?

Odgovore smo zbrali in strukturirali takole:

Ad a. Na odprto vprašanje, kaj bi anketiranci dodali v proces upravljanja delovne uspešnosti, smo dobili naslednje predloge:

- poenostavili bi proces,
- postavili bi osebne cilje, resnično vezane na delovni proces,
- dodali bi konkretne parametre za oblikovanje Splošne ocene delovne uspešnosti, da bi zaposleni mogli narediti izboljšave (strokovne in osebnostne),
- uvedli bi več dimenzij razgovora, ki bi podale širši vpogled, ki ga vodja sam ne more imeti (npr. mnenje sodelavcev ali 360 metodo),
- izboljšali bi definiranje ciljev in merjenje opravljenega dela:
  - cilje bi postavljali upoštevaje situacijo na tržišču in jih prilagodili tej situaciji (npr. število oddelanih projektov, ne samo obseg prodaje),
  - zavračali bi slabo definirane cilje (ki niso SMART, kjer ni razvidna povezava z višjimi cilji organizacije ipd.),
  - spremenili bi podlage za finančne cilje (npr. »Gross Profit« namesto »Operational Profit«),



- uvedli bi več komunikacije (mesečni oziroma tedenski pregledi situacije - napredek in postavljanje prioritet za delo naprej),
- uvedli bi več motiviranja zaposlenih,
- uvedli bi obvezne strateške razvojne načrte za vsakega zaposlenega,
- ljudem bi predstavili, kako točno se računa bonus (katere podatke se vzame in kako se ga računa), vsak pa bi tudi dobil kalkulacijo zase,
- ocenjevalci dosežkov bi morali imeti tehniško strokovno podlago, da bi jih sploh lahko ocenjevali,
- želeli bi točen plan v zneskih, koliko dobiš, če dosežeš določen cilj, in to za vse enako, ne glede na status v podjetju; ne, da imajo nekateri višjo nagrado za manj vloženega truda oz. dela,
- spremenili bi finančne pogoje:
  - plačevanje dela izven pogodbenega opisa, nad polnim delovnim časom,
  - več spodbud za preseganje ciljev, poleg tega pa tudi merjenje kakovosti opravljenega dela, ne samo količine,
- dodali bi kreativnost, inovativnost, timsko delo, prevzemanje dobrih praks, razvoj novih storitev oziroma bi temu dali precej večji pomen,
- uvedli bi splošnejše ocenjevanje posameznikov in ne samo glede na zastavljene cilje.

Ad b) Na odprto vprašanje, kaj bi anketiranci umaknili iz procesa upravljanja delovne uspešnosti, smo dobili naslednje predloge:

- cilje, na katere zaposleni nimajo vpliva (teh je od vseh prejetih predlogov bilo skoraj polovica),
- splošno oceno delovne uspešnosti, saj je vnaprej določena - dogovorjena,
- kalibracije,
- cilje kot take in bi imeli PMP bolj kot podroben individualen razgovor z nadrejenimi, da se vidi, kaj pričakujejo od posameznika, da slišijo njihova pričakovanja, odkrit pogovor - dvosmeren,
- več pozornosti nameniti srednjeročnim in dolgoročnim rezultatom, ne samo trenutnim rezultatom, kot sedaj,
- vodje morajo poskrbeti za razvoj in napredovanje v podjetju ne glede na to, kdaj in kako je nekdo prišel v podjetje,
- sistem nagrajevanja bi bilo treba poenostaviti, da bi bil konsistenten in jasen.

Ad c) Na odprto vprašanje, kako bi anketiranci v organizaciji spremenili sistem načrtovanja in merjenja ciljev, smo dobili naslednje komentarje:

- cilje, ki so postavljeni previsoko, bi zamenjala, saj ne motivirajo,
- cilji bi morali biti jasni, enostavni, predvsem pa mora zaposleni imeti dejanski vpliv nanje,
- umaknili bi kriterije za finančne cilje, na katere nimajo vpliva,
- uvedli bi proporcionalno večjo utež na ciljnih, na katere imajo posamezniki vpliv, in manjšo na ciljnih, na katere nimajo vpliva,
- obstoječi sistem načrtovanja in merjenja ciljev zadošča namenu - pomemben prispevek k motiviranju zaposlenih in doseganju rezultatov je

prinesla sprememba z letnega na kvartalno nagrajevanje za doseganje osebnih prodajnih rezultatov,

- poskušali bi zagotoviti večjo povezanost osebnih ciljev s cilji podjetja. Pogrešajo nabor ciljev, ki bi jih lahko izbrali, na primer po sistemu: en cilj določi vodja, en do dva cilja iz nabora, od koder si jih posameznik izbere, ter en do dva cilja, ki jih določi posameznik sam,
- sistem bi moral biti postavljen tako, da nadrejeni pomagajo podrejenim in so potem tudi oni nagrajeni za to, če podrejeni napredujejo. Obstajati bi morala možnost, da podrejeni lahko dobi več bonusa kot nadrejeni, če seveda naredi tisto, kar je v planu, in sistem bi moral preprečevati, da nadrejeni postavlja cilje tako, da se jih ne da doseči, niti ne postavi nekega višjega cilja, za katerega bi se bilo vredno truditi,
- dobro bi bilo spremeniti obliko izplačila nagrad, ne samo v obliki denarnih nagrad, kjer država pobere več kot polovico,
- prodajniki bi uvedli provizije,
- merila za priznavanje deleža udeležbe v posameznih prodajnih poslih bi morali vedeti vnaprej (ključ razdelitve pogače),
- od finančnih ciljev bi nagrajevali prodajo, kosmati dobiček, osebni cilji pa bi bili nefinančni (razvoj zaposlenih, optimiziranje procesov, kakovost dela in podobno),
- bolj objektivno bi morali spremljati situacijo v okolju, kjer delamo, in spreminjati stvari hitro, situaciji v okolju sprejemljivo.

#### 4.6. TESTIRANJE HIPOTEZ

Hipoteze, ki smo jih postavili pred začetkom raziskave, smo testirali s statističnimi testi.

Za testiranje prvih štirih hipotez smo uporabili t-test za en vzorec. T-test za en vzorec primerja, ali je povprečna vrednost ene spremenljivke enaka določeni hipotetični vrednosti. Kot teoretično hipotetično vrednost smo vzeli 3,5, kar je na 5-stopenjski lestvici med 3, ki pomeni, da je anketiranec neopredeljen (niti se strinja, niti se ne strinja) in 4, ki pomeni, da se anketiranec s trditvijo strinja.

**Hipoteza 1: Zaposleni se strinjajo, da med samoocenami zaposlenih in ocenami delovne uspešnosti, ki jih podajo vodje, prihaja do razlik.**

Na podlagi prve raziskovalne hipoteze (Hipoteza 1) postavimo statistični hipotezi.

$H_0$ : Povprečna ocena trditve, da med samoocenami zaposlenih in ocenami delovne uspešnosti, ki jih podajo vodje, prihaja do razlik, je 3,5.  $H_0: \mu = 3,5$

$H_1$ : Povprečna ocena trditve, da med samoocenami zaposlenih in ocenami delovne uspešnosti, ki jih podajo vodje, prihaja do razlik, je večja od 3,5.  $H_1: \mu > 3,5$

Iz opisnih statistik lahko razberemo, da povprečna ocena trditve T1, da med samoocenami delovne uspešnosti zaposlenih in ocenami delovne uspešnosti, ki jih zaposlenim dajo vodje, prihaja do razlik, znaša 2,84, standardni odklon pa je 1,251 (Tabela 14).

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T1	50	2,84	1,251	,177

Tabela 14: Opisne statistike za spremenljivko T1, da med samoocenami zaposlenih in ocenami vodij prihaja do razlik

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
T1	-3,730	49	,000	-,660	-1,02	-,30

Tabela 15: Rezultati t-testa za spremenljivko, da med samoocenami zaposlenih in ocenami vodij prihaja do razlik

Alternativno hipotezo  $H_1$  smo zapisali enostransko, zato moramo dobljeno 2-stransko p-vrednost ustrezno preračunati. Ker je vzorčno povprečje ravno nasprotno od naših predvidevanj v alternativni hipotezi, enostransko p-vrednost preračunamo kot  $1 - p/2$ , torej p-vrednost iz tabele (Sig. (2-tailed)) delimo z 2 in dobljeno vrednost odštejemo od 1 ( $p_1 = 1 - 0,000/2 = 1,0$ ). Sledi sklep, da je p-vrednost enostranskega testa večja od 0,05 ( $t(sp=49) = -3,730$ ) (Tabela 15), torej ničelne hipoteze ne moremo zavrni v prid alternativni hipotezi pri 5-odstotni stopnji značilnosti. To pomeni, da je povprečna ocena trditve, da med samoocenami zaposlenih in ocenami delovne uspešnosti, ki jo podajo vodje, nižja od 3,5.

Raziskovalno hipotezo 1 (Zaposleni se strinjajo, da med samoocenami zaposlenih in ocenami delovne uspešnosti, ki jih podajo vodje, prihaja do razlik.) torej lahko zavrni, kar pomeni, da se zaposleni ne strinjajo, da med samoocenami zaposlenih in ocenami delovne uspešnosti, ki jih podajo vodje, prihaja do razlik.

### Hipoteza 2: Zaposleni menijo, da samoocene zaposlenih vplivajo na ocene vodij.

Na podlagi druge raziskovalne hipoteze (Hipoteza 2) postavimo statistični hipotezi.

$H_0$ : Povprečna ocena trditve, da zaposleni s svojimi samoocenami vplivajo na ocene, ki jim jih podajo vodje, je 3,5.  $H_0: \mu = 3,5$

$H_1$ : Povprečna ocena trditve, da zaposleni s svojimi samoocenami vplivajo na ocene, ki jim jih podajo vodje, je večja od 3,5.  $H_1: \mu > 3,5$

Iz opisnih statistik lahko razberemo, da povprečna ocena trditve T2, da zaposleni s svojimi samoocenami vplivajo na ocene delovne uspešnosti, ki jim jih podajo vodje, znaša 2,68, standardni odklon pa je 1,133 (Tabela 16).

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T2	50	2,68	1,133	,160

Tabela 16: Opisne statistike za spremenljivko T2, da samoocene zaposlenih vplivajo na ocene vodij

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
T2	-5,118	49	,000	-,820	-1,14	-,50

Tabela 17: Rezultati t-testa za spremenljivko T2, da samoocene zaposlenih vplivajo na ocene vodij

Podobni rezultati in podoben sklep kot v primeru Hipoteze 1 nas pripeljejo do zavrnitve hipoteze  $H_0$ . Alternativno hipotezo  $H_1$  smo zapisali enostransko, zato moramo dobljeno 2-stransko p-vrednost ustrezno preračunati: p-vrednost iz tabele (Sig. (2-tailed)) delimo z 2 in dobljeno vrednost odštejemo od 1 ( $p1 = 1 - 0,000/2 = 1,0$ ). Sledi sklep, da je p-vrednost enostranskega testa večja od 0,05 ( $t(sp=49) = -5,118$ ) (Tabela 17), torej ničelne hipoteze ne moremo zavrniti v prid alternativni hipotezi pri 5-odstotni stopnji značilnosti. To pomeni, da je povprečna ocena trditve, da zaposleni s svojimi samoocenami vplivajo na ocene delovne uspešnosti, ki jim jih dajo vodje, nižja od 3,5.

Drugo hipotezo H2 (Zaposleni menijo, da samoocene zaposlenih vplivajo na ocene vodij.) torej lahko zavrnemo, kar pomeni, da se zaposleni ne strinjajo, da imajo vpliv na ocene vodij.

### Hipoteza 3: Zaposleni dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti.

Spet smo za potrebe testiranja postavili dve statistični hipotezi.

$H_0$ : Povprečna ocena spremenljivke ProcesUDU, da zaposleni dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti, je 3,5.  $H_0: \mu = 3,5$

$H_1$ : Povprečna ocena spremenljivke ProcesUDU, da zaposleni dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti, je večja od 3,5.  $H_1: \mu > 3,5$

Pri testiranju te raziskovalne hipoteze bomo uporabili naslednji trditvi iz vprašalnika (spodaj) in s tem dve spremenljivki:

T3: Poznam potek celotnega procesa upravljanja delovne uspešnosti.

T4: Razumem, kaj je namen posameznih faz procesa upravljanja delovne uspešnosti.

Iz opisnih statistik posameznih spremenljivk T3 in T4 lahko razberemo, da je povprečna ocena trditve T3, da zaposleni poznajo potek celotnega procesa upravljanja delovne uspešnosti, 3,74, standardni odklon pa je 0,965. Iz teh statistik je tudi razvidno, da je povprečna ocena trditve T4, da zaposleni razumejo, kaj je namen posameznih faz procesa upravljanja delovne uspešnosti, 3,86 in standardni odklon je 0,926 (Tabela 18).

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T3	50	3,74	,965	,136
T4	50	3,86	,926	,131

Tabela 18: Opisne statistike za spremenljivki T3 in T4, da zaposleni poznajo potek procesa UDU in da zaposleni poznajo namen posameznih faz procesa UDU

Iz obeh omenjenih spremenljivk smo naredili novo spremenljivko, ki smo jo poimenovali »Proces upravljanja delovne uspešnosti« (»ProcesUDU«), tako, da smo izračunali njuno povprečje. Ugotovili smo, da znaša povprečje nove spremenljivke 3,800 in standardni odklon 0,8452 (Tabela 19).

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ProcesUDU	50	3,8000	,84515	,11952

Tabela 19: Opisne statistike za spremenljivko ProcesUDU, da zaposleni dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ProcesUDU	2,51	49	0,015	0,3	0,0598	0,5402

Tabela 20: Rezultati t-testa za spremenljivko ProcesUDU

Alternativno domnevo smo zapisali enostransko, zato p-vrednost iz tabele (Sig. (2-tailed)) preračunamo kot  $p/2$ ;  $p1(\text{PUDU}) = 0,0075$  (Tabela 20). Sledi sklep, da je p-vrednost enostranskega testa manjša od 0,05, zato ničelno hipotezo zavrnamo pri 5-odstotni stopnji značilnosti.

Hipotezo 3 (Zaposleni dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti.) lahko sprejmemo.

**Hipoteza 4: Zaposleni menijo, da razlike med ocenami delovne uspešnosti znižujejo zadovoljstvo zaposlenih.**

Najprej postavimo dve statistični hipotezi.

$H_0$ : Povprečna ocena spremenljivke Zadovoljstvo, da razlike med ocenami delovne uspešnosti znižujejo zadovoljstvo zaposlenih, je 3,5.  $H_0: \mu = 3,5$

$H_1$ : Povprečna ocena spremenljivke Zadovoljstvo, da razlike med ocenami delovne uspešnosti ne znižujejo zadovoljstva zaposlenih, je večja od 3,5.  $H_1: \mu > 3,5$

Pri testiranju te raziskovalne hipoteze bomo uporabili naslednji trditvi iz vprašalnika (spodaj) in s tem dve spremenljivki:

T5: Razlike med samooceno delovne uspešnosti in oceno moje delovne uspešnosti s strani vodje znižujejo moje zadovoljstvo.

T6: Različne ocene ocenjevalcev za enake dosežke znižujejo moje zadovoljstvo.

Iz opisnih statistik teh dveh spremenljivk T5 in T6 lahko razberemo, da je povprečna ocena trditve T5, da razlike med samooceno delovne uspešnosti in oceno njegove delovne uspešnosti s strani vodje znižujejo njegovo zadovoljstvo, 3,22, standardni odklon pa je 1,298. Iz opisnih statistik je tudi razvidno, da sta povprečna ocena trditve T6, da različne ocene ocenjevalcev za enake dosežke znižujejo zadovoljstvo zaposlenih, 3,50 in standardni odklon 1,165 (Tabela 21).

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T5	50	3,22	1,298	,184
T6	50	3,50	1,165	,165

*Tabela 21: Opisne statistike za spremenljivki T5 in T6, da razlike med samooceno delovne uspešnosti in oceno delovne uspešnosti s strani vodij znižujejo zadovoljstvo ter da različne ocene ocenjevalcev za enake dosežke znižujejo zadovoljstvo.*

Enako kot v primeru hipoteze 3, smo tudi pri Hipotezi 4 uvedli novo spremenljivko, ki smo jo izračunali kot povprečje spremenljivk T5 in T6 ter jo poimenovali »Zadovoljstvo«. Iz opisnih statistik je razvidno, da je povprečna ocena spremenljivke »Zadovoljstvo« 3,36 in da znaša standardni odklon 1,1296 (Tabela 22).

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zadovoljstvo	50	3,3600	1,12957	,15974

Tabela 22: Opisne statistike za spremenljivko Zadovoljstvo

Novo spremenljivko smo uporabili v statističnem testu (Tabela 23).

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Zadovoljstvo	-0,876	49	0,385	-0,14	-0,461	0,181

Tabela 23: Rezultati t-testa za spremenljivko Zadovoljstvo

Enostransko p-vrednost (Tabela 23) preračunamo kot  $1 - p/2$  ( $1 - 0,385/2 = 0,8075$ ), ki je večja od 0,05, kar pomeni, da ničelne hipoteze ne moremo zavrniti v prid alternativni hipotezi pri 5-odstotni stopnji značilnosti. To pomeni, da ne moremo potrditi alternativne hipoteze, da zaposleni menijo, da razlike med ocenami delovne uspešnosti znižujejo zadovoljstvo zaposlenih.

Hipoteze 4 (Zaposleni menijo, da razlike med ocenami delovne uspešnosti znižujejo zadovoljstvo zaposlenih) ne moremo potrditi.

**Hipoteza 5: Zaposleni se v večji meri strinjajo, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade (bonuse) (T10) kot v tem, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker organizacija z njim uspeva dosegati poslovne plane (T7) ali ker so vanj vsi vključeni z jasnimi osebnimi cilji (T8) ali ker zagotavlja razvoj in stalen napredek zaposlenih in organizacije (T9).**

Mnenje o tem, ali anketiranci proces upravljanja delovne uspešnosti ocenjujejo kot koristen, smo preverjali s štirimi trditvami:

T7: Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker organizacija z njim uspeva dosegati poslovne plane.

T8: Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker so vanj vsi vključeni z jasnimi osebnimi cilji.

T9: Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker zagotavlja razvoj in stalen napredek zaposlenih in organizacije.

T10: Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade (letni bonus).

Za vsak par spremenljivk smo postavili naslednji statistični hipotezi:

$H_0$ : Povprečje trditve, da je proces UDU koristen, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade (bonuse) (T10), je enako povprečju trditve T7 (ali T8 ali T9).

$H_1$ : Povprečje trditve, da je proces UDU koristen, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade (bonuse) (T10), je statistično večje od povprečja trditve T7 (ali T8 ali T9).

Če bi trije izvedeni parni t-testi pokazali, da je povprečje T10 večje od večine povprečij ostalih treh trditev (T7 ali T8 ali T9), bi hipotezo  $H_5$  potrdili.

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	T10	3,68	50	0,957	0,135
	T7	3,48	50	1,015	0,144
Pair 2	T10	3,68	50	0,957	0,135
	T8	3,42	50	1,071	0,151
Pair 3	T10	3,68	50	0,957	0,135
	T9	3,18	50	1,119	0,158

Tabela 24: Opisne statistike za spremenljivke T7, T8, T9 in T10 o koristnosti procesa upravljanja delovne uspešnosti

Iz opisnih statistik lahko razberemo:

- povprečna ocena mnenj na trditve T7, ki pravi, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker organizacija z njim uspeva dosegati poslovne plane, znaša 3,48, standardni odklon pa je 1,01,
- povprečna ocena trditve T8, ki pravi, da zaposleni menijo, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker so vanj vsi vključeni z jasnimi osebnimi cilji, znaša 3,42, standardni odklon pa je 1,071,
- povprečna ocena trditve T9, ki pravi, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker zagotavlja razvoj in stalen napredek zaposlenih in organizacije, znaša 3,18, standardni odklon pa je 1,119 ter
- povprečna ocena trditve T10, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade (letni bonus), znaša 3,68 in standardni odklon 0,957 (Tabela 24).

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	T10 - T7	0,2	1,212	0,171	-0,144	0,544	1,167	49	0,249
Pair 2	T10 - T8	0,26	0,922	0,13	-0,002	0,522	1,995	49	0,052
Pair 3	T10 - T9	0,5	1,216	0,172	0,154	0,846	2,907	49	0,005

Tabela 25: Rezultati parnega t-testa za spremenljivke T7, T8, T9 in T10 o koristnosti procesa upravljanja delovne uspešnosti



Rezultati parnih t-testov so naslednji:

Enostranska p-vrednost parnega testa T10 - T7 je 0,125 ( $= 0,249/2$ )  $> 0,05$  ( $t(sp=49) = 1,167$ ), torej ničelne hipoteze ne moremo zavreči pri 5-odstotnem tveganju. To pomeni, da povprečje trditve T10 ni statistično značilno višje od povprečja trditve T7 pri 5-odstotnem tveganju.

Enostranska p-vrednost parnega testa T10 - T8 je 0,026 ( $= 0,052/2$ )  $< 0,05$  ( $t(sp=49) = 1,995$ ), torej ničelno hipotezo v tem primeru zavrnemo pri 5-odstotnem tveganju. To pomeni, da je povprečje trditve T10 statistično značilno višje od povprečja trditve T8 pri 5-odstotnem tveganju.

Enostranska p-vrednost parnega testa T10 - T9 je 0,0025 ( $= 0,005/2$ )  $< 0,05$  ( $t(sp=49) = 1,167$ ), torej ničelno hipotezo zavrnemo pri 5-odstotnem tveganju (Tabela 25). To pomeni, da je povprečna ocena trditve T10 večja od povprečja trditve T9 (Tabela 25).

V primeru trditve T8 in T9 lahko trdimo, da je povprečje trditve manjše od povprečja trditve T10, v primeru T7 pa povprečje trditve T10 ni značilno višje. To pomeni, da po mnenju zaposlenih jasno določanje meril in ciljev za letne nagrade (letni bonus) (T10) ni bolj koristno kot doseganje poslovnih ciljev organizacije (T7). Manjšo koristnost procesa zaposleni vidijo pri vključenosti vseh zaposlenih z jasnimi osebnimi cilji (T8) in za zagotavljanje razvoja in stalnega napredka zaposlenih in organizacije (T9) kot pri jasnem določanju meril in ciljev za letne nagrade (letni bonus) (T10).

Hipoteze 5 (Povprečje trditve T10, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade (bonuse) (T10), je večje od povprečij ostalih trditve sklopa (T7 ali T8 ali T9)), ne potrdimo, saj smo le pri dveh od treh primerjanih parov ugotovili, da je koristnost upravljanja delovne uspešnosti, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade, statistično značilno višja kot pa vključenost vseh z jasnimi osebnimi cilji (T8) ali zagotavljanje razvoja in stalnega napredka zaposlenih in organizacije (T9).

#### **Hipoteza 6: Zaposleni prepoznajo Splošno oceno delovne uspešnosti kot koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti.**

Postavili smo statistični hipotezi:

$H_0$ : Povprečna ocena trditve, da zaposleni prepoznajo Splošno oceno delovne uspešnosti kot koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, je 3,5.

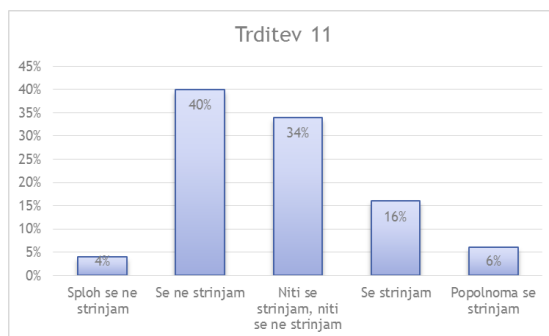
$H_0: \mu = 3,5$

$H_1$ : Povprečna ocena trditve, da zaposleni ne prepoznajo Splošne ocene delovne uspešnosti kot koristnega elementa procesa upravljanja delovne uspešnosti, je večja od 3,5.  $H_1: \mu > 3,5$

Hipotezo bomo potrdili oziroma zavrnili na podlagi izvedenih t-testov za en vzorec na novo uvedene spremenljivke SplosnaOcena, ki smo jo izračunali kot povprečje uporabljenih spremenljivk. V nadaljevanju najprej predstavljamo opisne statistike za vse vključene spremenljivke, vendar le-teh ne bomo podrobno komentirali,

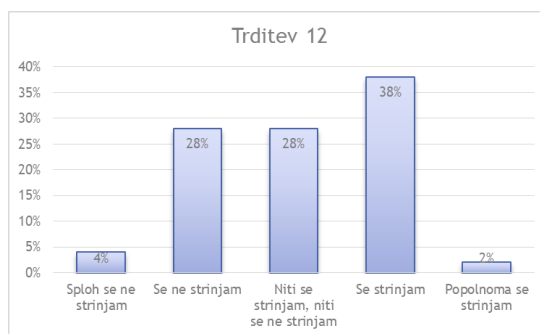
temveč se bomo, kot zapisano zgoraj, osredotočili na združeno spremenljivko SplosnaOcena.

S trditvijo T11, ki pravi, da je Splošna ocena delovne uspešnosti koristen element procesa UDU, ker objektivno odraža delovno uspešnost posameznika, se 44 % opredeljenih ne strinja ali sploh ne strinja, 22 % se z njo strinja ali popolnoma strinja (Graf 13). Kar 34 % je neodločenih. Povprečna ocena mnenja je 2,80, standardni odklon pa 0,969.



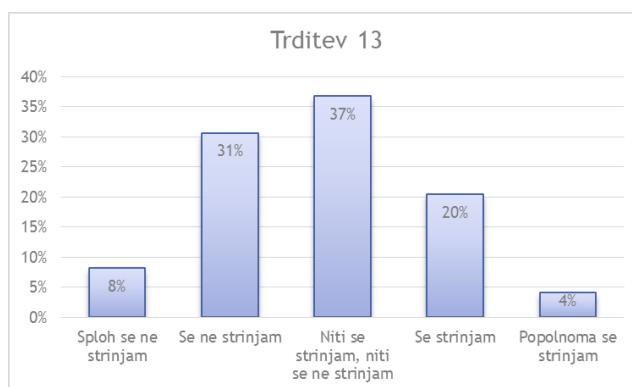
Graf 13: Opisne statistike za trditev T11

S trditvijo T12, ki pravi, da je Splošna ocena delovne uspešnosti koristen element procesa UDU, ker jo vodja oblikuje iz parametrov, za katere ve, da imajo zaposleni nanje dejanski vpliv (Graf 14), se 32 % ne strinja ali sploh ne strinja, 40 % se jih z njo strinja ali popolnoma strinja. 28 % je neodločenih. Povprečna ocena mnenja je 3,06, standardni odklon pa 0,956.



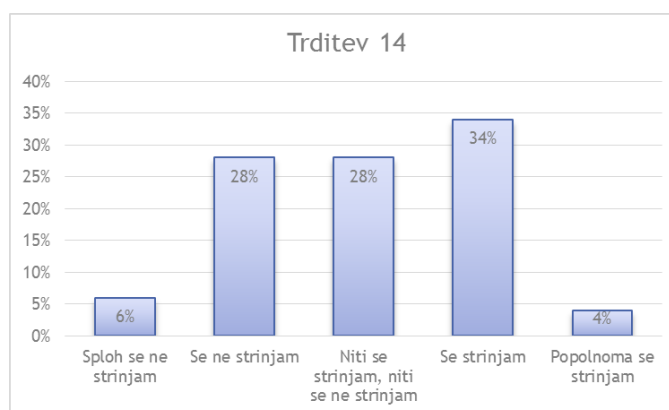
Graf 14: Opisne statistike za trditev T12

Trditev št. 13, ki pravi, da je Splošna ocena delovne uspešnosti koristen element procesa UDU, ker z njo zaposleni dobijo dobro izhodišče za načrtovanje svojega razvoja (Graf 15), ima 38 % opredeljenih, da se z njo ne strinjajo ali sploh ne strinjajo, 24 % pa, da se z njo strinjajo ali popolnoma strinjajo. 36 % je neodločenih. Povprečna ocena mnenja je 2,82, standardni odklon pa 0,993.



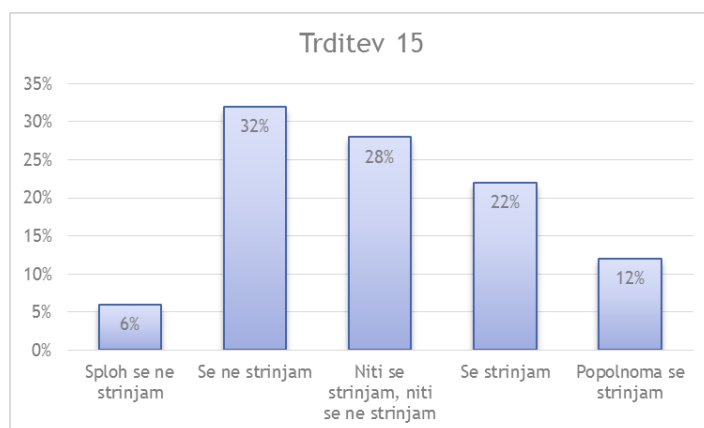
**Graf 15: Opisne statistike za trditev T13**

Trditev št. 14, ki pravi, da je Splošna ocena delovne uspešnosti koristen element procesa UDU, ker z njo izključno naposredni vodja poda koristen povzetek ocene opravljenega dela (Graf 16), ima 34 % opredeljenih, da se z njo ne strinjajo ali sploh ne strinjajo, 38 % pa, da se z njo strinjajo ali popolnoma strinjajo. 28 % je neodločenih. Povprečna ocena mnenja je 3,02, standardni odklon pa 1,020.



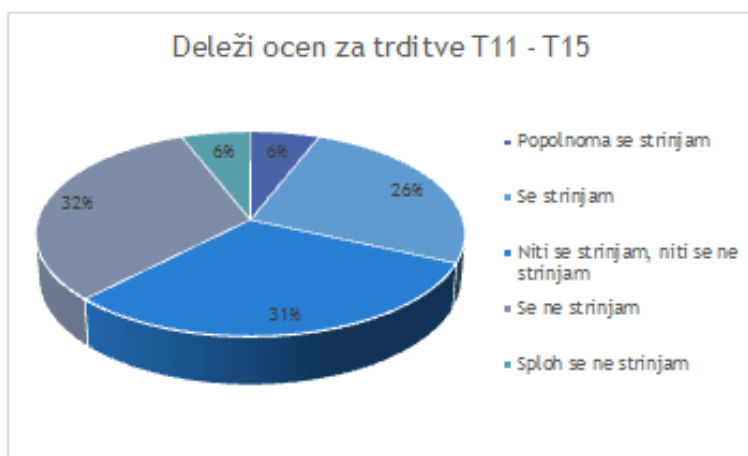
**Graf 16: Opisne statistike za trditev T14**

Trditev št. 15, ki pravi, da je Splošna ocena delovne uspešnosti koristen element procesa UDU, ker je oblikovana tudi na trudu in naporu, vloženem v delo, in ne zgolj na doseženih finančnih rezultatih (Graf 17), ima 38 % opredeljenih, da se z njo ne strinjajo ali sploh ne strinjajo, 34 % pa, da se z njo strinjajo ali popolnoma strinjajo. 28 % je neodločenih. Povprečna ocena mnenja je 3,02, standardni odklon pa 1,134.



Graf 17: Opisne statistike za trditve T15

Graf 18 ponazarja, kakšni so deleži vseh ocen trditve T11-T15.



Graf 18: Deleži ocen za trditve T11-T15

Na podlagi predstavljenih petih trditvev smo oblikovali novo spremenljivko SplosnaOcena kot povprečje teh spremenljivk. Povprečje nove uvedene spremenljivke SplosnaOcena je 2,95, standardni odklon pa je 0,754 (Tabela 26).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T11	50	2,800	,9689	,1370
T12	50	3,060	,9564	,1353
T13	49	2,816	,9932	,1419
T14	50	3,020	1,0200	,1443
T15	50	3,020	1,1337	,1603
SplosnaOcena	49	2,9510	,75447	,10778

Tabela 26: Opisne statistike za spremenljivke T11–T15 in spremenljivko SplosnaOcena

Tabela 27 predstavlja rezultate enostranskih t-testov vseh posameznih spremenljivk T11–T15 in novo uvedene spremenljivke SplosnaOcena. Za tako prezentacijo rezultatov smo se odločili, ker s tem jasno prikažemo, da tudi za vse rezultate t-testa za posamezne trditve, ki jih ponazarjajo spremenljivke T11–T15, velja enaka razlaga kot za skupno spremenljivko.

One-Sample Test						
	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
T11	-5,109	49	0,000	-0,7	-0,975	-0,425
T12	-3,253	49	0,002	-0,44	-0,712	-0,168
T13	-4,819	48	0,000	-0,6837	-0,969	-0,398
T14	-3,328	49	0,002	-0,48	-0,77	-0,19
T15	-2,994	49	0,004	-0,48	-0,802	-0,158
SplosnaOcena	-5,093	48	0,000	-0,54898	-0,7657	-0,3323

Tabela 27: Opisne statistike za spremenljivke T11–T15 ter SplosnaOcena

Ker je vzorčno povprečje za Splošno oceno (Tabela 26) v nasprotju z našimi predvidevanji v alternativni hipotezi, enostransko p-vrednost ( $p_1$ ) preračunamo kot  $1 - p/2$ . Rezultat enostranskega t-testa torej kaže, da je enostranska p-vrednost večja od 0,05 ( $p_1 = 1 - 0,000/2 = 1$ ) pri 5-odstotni stopnji značilnosti, zato ničelne hipoteze  $H_0$  ne moremo potrditi v prid alternativni hipotezi. To pomeni, da pri stopnji značilnosti 5 % hipoteze  $H_1$  ne moremo potrditi.

Hipotezo 6 (Zaposleni prepoznajo Splošno oceno delovne uspešnosti kot koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti.) zavrnamo. Splošna ocena delovne uspešnosti ni prepoznana kot koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti.

**Hipoteza 7: Mnenje zaposlenih o izraženi kompetenci "Kompetenca  $K_i$ " pri vodji je povezano z dobljeno Splošno oceno delovne uspešnosti zaposlenega.**

Hipotezo 7 smo testirali s korelacijami, natančneje s Pearsonovim koeficientom korelacije, ki meri povezanost med dvema spremenljivkama in katerega vrednost se giblje med -1,0 do +1,0. Iskali smo torej povezave, in sicer med različnimi vodstvenimi kompetencami in podeljenimi Splošnimi ocenami delovne uspešnosti.

Teste smo izvajali po sklopih trditev, ki so definirale posamezno kompetenco, in sicer takole:

Trditev	Vrsta kompetence $K_i$
T17	Coaching

T18	Agilnost
T19	Transparentnost
T20	Emocionalna inteligentnost
T21–T23	Odlične komunikacijske veščine
T24	Razumevanje medgeneracijskih trendov
T25–T26	Učinkovito podajanje povratne informacije
T27–T28	Osredotočenost na potrebe zaposlenih po kariernem razvoju
T29–T30	Povečevanje voditeljskih spretnosti
T31	Zagovarjanje organizacijskih sprememb
T32–T34	Voditeljstvo
T35–T37	Prilagodljivost
T38	Gradnja odnosov

V vseh testih smo postavili dve statistični hipotezi, in sicer:

$H_0$ : Spremenljivki Splošna ocena delovne uspešnosti in mnenje zaposlenih o izraženi kompetenci  $K_i$  pri vodji nista povezani.

$H_1$ : Spremenljivki Splošna ocena delovne uspešnosti in mnenje zaposlenih o izraženi kompetenci  $K_i$  pri vodji sta povezani.

Opozoriti je potrebno, da se  $K_i$  nanaša na posamezne zgoraj naštet kompetence vodij.

Splošna ocena delovne uspešnosti (T16)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Coaching (T17)	0,161	0,264	50
Agilnost (T18)	-0,121	0,406	49
Transparentnost (T20)	0,214	0,135	50
Emocionalna inteligentnost (T21)	0,218	0,128	50
Odlične komunikacijske veščine (T21_T23)	0,191	0,184	50
Razumevanje multigeneracijskih trendov (T24)	0,156	0,283	49
Učinkovito podajanje povratne informacije (T25_T26)	0,248	0,083	50
Osredotočenost na potrebe zaposlenih po kariernem razvoju (T27_T28)	0,385	0,006	50
Povečevanje voditeljskih spretnosti (T29_T30)	0,271	0,057	50
Zagovarjanje organizacijskih sprememb (T31)	0,166	0,25	50
Voditeljstvo (T32_T34)	0,34	0,016	50
Prilagodljivost (T35_T37)	0,29	0,043	49
Gradnja odnosov (T38)	0,155	0,283	50

Tabela 28: Korelacije med Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetencami vodij

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Coaching velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,264, kar je večje od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelne hipoteze ne zavrnamo pri 5-odstotnem tveganju in da med obema trditvama ni povezave (Tabela 28). V praksi to pomeni, da Splošne ocene delovne uspešnosti ne moremo povezovati z mnenjem zaposlenega o tem, ali zna vodja dobro pojasniti in strukturirati cilje zaposlenega, da jih le-ta razume in ve, kako jih bo dosegel, torej ali vodja ima kompetenco Coaching.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Agilnost velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,406, kar je večje od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelne hipoteze ne zavrnamo pri 5-odstotnem tveganju in da med trditvama ni povezave (Tabela 28). To pomeni, da Splošna ocena delovne uspešnosti, ki jo je zaposleni prejel od vodje, ni povezana z mnenjem zaposlenega, ali se vodja hitro odziva s spreminjanjem ciljev, če se situacija pomembno spremeni, torej ali ima njegov vodja kompetenco Agilnost.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Transparentnost velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,135, kar je večje od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelne hipoteze ne moremo zavreči pri 5-odstotnem tveganju in da med trditvama ni povezave (Tabela 28). To pomeni, da Splošna ocena delovne uspešnosti ni povezana z mnenjem delavca, ali njegov vodja vnaprej jasno in natančno pojasni, kako bo meril njegove dosežke, torej ali njegov vodja ima kompetenco Transparentnost.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Emocionalna inteligentnost velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,128, kar je večje od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelne hipoteze ne moremo zavrniti pri 5-odstotnem tveganju in da trditvi nista povezani (Tabela 28). To pomeni, da Splošna ocena delovne uspešnosti zaposlenega ni povezana z njegovim mnenjem, ali si njegov vodja prizadeva, da bi dobro poznal in upošteval delavčev stil dela, torej ali njegov vodja ima kompetenco Emocionalna inteligentnost.

Trditve T21, T22, T23 smo združili v novo spremenljivko T21\_T23, ki opredeljuje kompetenco Odlične komunikacijske veščine. Novo spremenljivko smo izračunali kot povprečje spremenljivk T21, T22 in T23.

Med T21, T22 in T23 najdemo statistično značilno povezavo (vrednosti korelacijskega koeficienta so med 0,6 in 0,7), kar je smiselno in potrjuje, da vsi trije opisi, ki smo jih pripisali kompetenci Odlične komunikacijske veščine, res opisujejo isto kompetenco. Istočasno je smiselno tudi, da, v kolikor ne obstaja povezava med spremenljivkama Splošna ocena delovne uspešnosti (trditev T16) in vprašanjem T21, nista povezani niti preostali dve vprašanji iz sklopa (T22 in T23), saj vsa opisujejo isto kompetenco.

Za trditve T16 (zadnja Splošna ocena delovne uspešnosti) in spremenljivko T21\_T23 (kompetenca Odlične komunikacijske veščine) velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,184, kar je večje od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelne hipoteze ne moremo zavrniti pri 5-odstotnem

tveganju in da med trditvijo T16 in spremenljivko T21\_T23 ne obstaja povezava (Tabela 28). To pomeni, da Splošna ocena delovne uspešnosti ni povezana z delavčevim mnenjem, ali ima njegov vodja Odlične komunikacijske veščine.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Razumevanje multigeneracijskih trendov zaposlenih velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,283, kar je večje od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelne hipoteze ne moremo zavreči pri 5-odstotnem tveganju in da med obema trditvama ne obstaja povezava (Tabela 28). To pomeni, da Splošna ocena delovne uspešnosti delavca ni povezana z delavčevim mnenjem, ali njegov vodja razume, da imajo različne generacije zaposlenih različne potrebe, ter se jim prilagaja, torej ali njegov vodja ima kompetenco Razumevanje multigeneracijskih trendov zaposlenih.

Trditvi T25 in T26 smo združili v spremenljivko T25\_T26, ki opredeljuje kompetenco Učinkovito podajanje povratne informacije. Izračunali smo jo kot povprečje trditev T25 in T26.

Med T25 in T26 obstaja povezava. Pozitiven korelacijski koeficient (0,568) je pričakovan, saj trditvi opisujeta isto kompetenco (Učinkovito podajanje povratne informacije). Temu primerno smo torej pričakovali, da bodo odgovori iste osebe na oba opisa podobni.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Učinkovito podajanje povratne informacije velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,083, kar je večje od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelne hipoteze ne moremo zavreči pri 5-odstotnem tveganju in da med obema trditvama ne obstaja povezava (Tabela 28). To pomeni, da Splošna ocena delovne uspešnosti delavca ni povezana z delavčevim mnenjem, ali ima njegov vodja kompetenco Učinkovito podajanje povratne informacije.

Trditvi T27 in T28 smo združili v spremenljivko T27\_T28, ki opredeljuje kompetenco Osredotočenost na potrebe zaposlenih po kariernem razvoju. Spremenljivko smo dobili z izračunom povprečja trditev T27 in T28.

Povezavo (0,762) pričakovano najdemo med T27 in T28, saj velja, da je p-vrednost enaka 0,000, kar je manjše od 0,05. Visoka korelacija je pričakovana, saj obe vprašanji opisujeta isto kompetenco.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Osredotočenost na potrebe zaposlenih po kariernem razvoju velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,006, kar je manjše od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da moramo ničelno hipotezo zavreči pri 5-odstotnem tveganju in da med obema trditvama obstaja povezava (Tabela 28). To pomeni, da je Splošna ocena delovne uspešnosti pozitivno povezana (0,385) z delavčevim mnenjem, ali ima njegov vodja kompetenco Osredotočenost na potrebe zaposlenih po njihovem kariernem razvoju.

Trditvi T29 in T30 smo združili v spremenljivko T29\_T30, ki opredeljuje kompetenco Povečevanje voditeljskih spretnosti. Spremenljivko smo dobili iz povprečja spremenljivk T29 in T30.



Med T29 in T30 pričakovano obstaja povezava (0,432), saj obe vprašanji opisujeta isto kompetenco.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Povečevanje voditeljskih spretnosti velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,057, kar je večje od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelne hipoteze ne moremo zavreči in da med obema trditvama ne obstaja povezava (Tabela 28). To pomeni, da Splošna ocena delovne uspešnosti ni povezana z delavčevim mnenjem, ali ima njegov vodja kompetenco Povečevanje voditeljskih spretnosti.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in trditev T31 (kompetenca Zagovarjanje organizacijskih sprememb) velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,250, kar je večje od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelne hipoteze ne moremo zavreči in da med obema trditvama ne obstaja povezanost (Tabela 28). To pomeni, da Splošna ocena delovne uspešnosti delavca ni povezana z mnenjem delavca, ali njegov vodja zagovarja spremembe v organizaciji, ki bi zadovoljile potrebam najuspešnejših zaposlenih, jim omogočile razvoj in jih zadržale v organizaciji, torej da ima kompetenco Zagovarjanje organizacijskih sprememb.

Trditve T32, T33 in T34 smo združili v spremenljivko T32\_T34, v kateri so združene trditve, ki opredeljujejo kompetenco Voditeljstvo. Dobili smo jo z izračunom povprečja trditev T32, T33 in T34.

Pričakovano so povezane trditve T32 in T33 ter T33 in T34, precej presenetljivo pa ni statistično značilne povezave pri 5-odstotnem tveganju med T32 in T34, in sicer zato, ker so vse tri trditve opisi iste kompetence in ker so izjave veržno povezane druga z drugo (torej T32 s T33, ki je povezana s T34). Konkretno to pomeni, da lahko na podlagi mnenja posameznega delavca o neprestani spodbudi in gradnji zaupanja med vsemi s strani vodje sklepamo tudi o njegovem mnenju o tem, ali njegov vodja neprestano kaže pot naprej. Na podlagi mnenja o slednjem lahko sklepamo o delavčevem mnenju o tem, ali vodja delegira in torej prenaša odgovornost na člane tima. Ne moremo pa sklepati, da bo delavec, ki ocenjuje, da njegov vodja spodbuja in gradi zaupanje, ocenil tudi, da vodja primerno delegira in prenaša odgovornost na člane tima. Na prvi pogled se ti podatki zdijo nekoliko kontradiktorni, vendar si opisi kompetence logično sledijo; vsak opis predstavlja naslednjo stopnjo dobrega vodje, zato se zdi logično, da oseba, ki spodbuja in gradi zaupanje, ni nujno dobra tudi pri delegiranju, kar je bolj dominantna oblika kazanja poti naprej.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Voditeljstvo velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,016, kar je manjše od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelno hipotezo zavržemo in da med obema trditvama obstaja povezava pri 5-odstotnem tveganju (Tabela 28). To pomeni, da je Splošna ocena delovne uspešnosti delavca pozitivno povezana (0,340) z delavčevim mnenjem, ali njegov vodja ima kompetenco Voditeljstvo.

Trditve T35, T36 in T37 smo združili v spremenljivko T35\_T37, ki opredeljuje kompetenco Prilagodljivost. Spremenljivko smo dobili z izračunom povprečja trditev T35, T36 in T37.

Med vsemi pari spremenljivk T35, T36 in T37 obstajajo statistično značilne povezave pri 5-odstotnem tveganju ( $p < 0,05$ ), kar je smiselno, saj trditve predstavljajo različne vidike iste kompetence, zato zaključujemo, da med Splošno oceno delovne uspešnosti in vsaj nekaterimi elementi kompetence Prilagodljivost obstaja povezanost.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Prilagodljivost velja, da je p-vrednost 0,043, kar je manjše od 0,05, zato ničelno hipotezo zavržemo (Tabela 28) pri 5-odstotnem tveganju. Splošna ocena delovne uspešnosti delavca je povezana z delavčevim mnenjem, ali se njegov vodja hitro prilagaja nepričakovanim okoliščinam, torej ali ima kompetenco »Prilagodljivost«.

Za zadnjo Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco Gradnja odnosov velja, da je p-vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,283, kar je večje od 0,05, zato lahko naredimo zaključek, da ničelne hipoteze ne moremo zavreči in da trditvi nista povezani (Tabela 28) pri 5-odstotnem tveganju. To pomeni, da Splošna ocena delovne uspešnosti delavca ni povezana z delavčevim mnenjem, ali njegov vodja gradi dobre odnose z vsemi zaposlenimi, torej ali ima kompetenco Gradnja odnosov.

Tabele korelacij se nahajajo v Prilogi 3.

Po pregledu korelacijskih koeficientov med vsemi vprašanji o kompetencah vodij in Splošno oceno delovne uspešnosti delavcev lahko povemo le to, da pri večini testov ničelne hipoteze o nepovezanosti ne moremo zavrniti pri 5-odstotnem tveganju (14 od 19 trditev), kar pomeni, da po mnenju zaposlenih Splošna ocena delovne uspešnosti ni povezana s kompetencami vodje.

Raziskovalno hipotezo 7 (Mnenje zaposlenih o izraženosti kompetence "Kompetence  $K_i$ " pri vodji je povezano z dobljeno Splošno oceno delovne uspešnosti zaposlenega) zavrnamo.

#### **4.7. PRIMERJAVA SAMOOCEN IN OCEN ZAPOSLENIH S STRANI VODIJ**

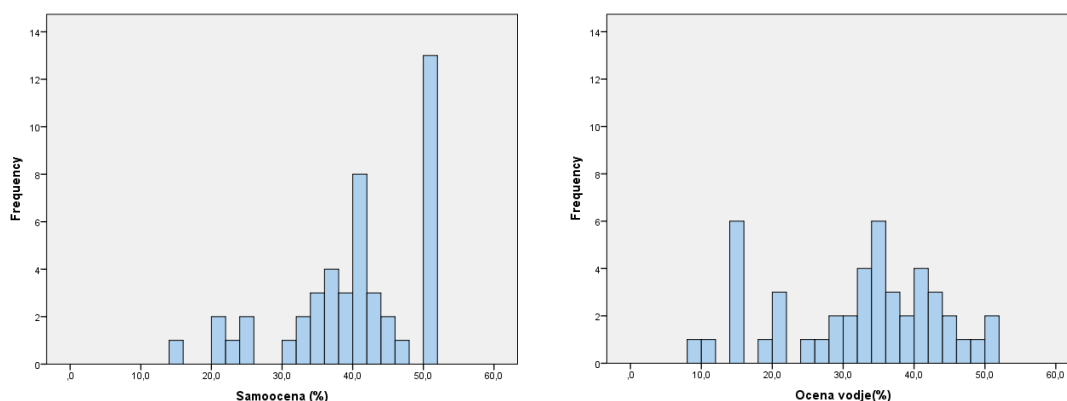
Večina predpostavk in tudi splošno mnenje, ki prevladuje v nalogi, temeljita na subjektivni oceni, da vodje vedno ocenjujejo zaposlene z nižjimi ocenami, kot si jih dodelijo zaposleni sami. Ocene se izražajo v procentih in za osebne cilje lahko znašajo od 0 % do 50 %. To predpostavko moramo najprej primerno oblikovati v statistično hipotezo ter s statističnim testom potrditi ali ovreči. V ta namen smo najprej iz sistema za upravljanje delovne uspešnosti organizacije (»PMP«) zbrali podatke samoocen in ocen vodij. Zbrali smo 46 parov ocen, sestavljenih iz samoocene in ocene vodje. Osnovne statistike zbranih podatkov so prikazane v Tabeli 29.

		Statistics	
		Samoocena (%)	Ocena vodje (%)
N	Valid	46	46
	Missing	0	0
Mean		39,57	31,54
Std. Error of Mean		1,388	1,666
Median		40,00	34,50
Std. Deviation		9,413	11,297
Variance		88,607	127,631
Range		35	42
Minimum		15	8
Maximum		50	50
Percentiles	25	35,00	20,00
	50	40,00	34,50
	75	50,00	40,00

*Tabela 29: Opisne statistike za samoocene in ocene vodij iz kadrovskega informacijskega sistema za upravljanje delovne uspešnosti*

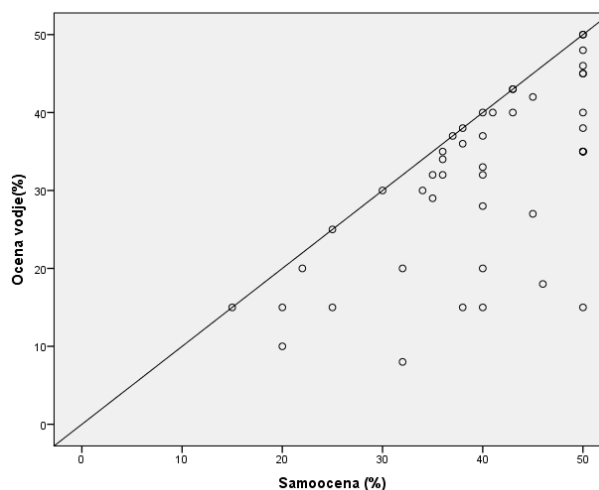
Iz tabele z opisnimi statistikami lahko razberemo, da je povprečje vzorca za spremenljivko Samoocena (39,57) večje od povprečja za spremenljivko Ocena vodje (31,54). Podobno lahko razberemo tudi iz mediane, ki je zopet višja v primeru samoocene. Iz tabele lahko torej sklepamo, da je povprečje samoocen večje od povprečja ocen vodij oz. da se delavci sami višje ocenjujejo.

Domnevo lahko še dodatno potrdimo z vizualno primerjavo histogramov (Graf 19). Iz primerjave je razvidno, da je majhno število nižjih samoocen in veliko število samoocen z vrednostjo 40 in 50, medtem ko je slika v primeru spremenljivke Ocena vodje drugačna: veliko število ocen z vrednostjo 15 in 35, manj pa je višjih ocen.



*Graf 19: Primerjava histogramov samoocen in ocen vodij*

Pred samim parnim t-testom smo si želeli ogledati še razmerje med spremenljivkama. Iz histogramov smo že ugotovili, da vrednosti samoocene zasedajo višje vrednosti, vendar ni razvidno, ali so v kakšnem razmerju z vrednostmi ocen vodij. Za ta ogled razmerja smo uporabili razsevni grafikon.



Graf 20: Razsevni grafikon

Tudi razsevni grafikon (Graf 20) je potrdil našo domnevo, in sicer da so vrednosti spremenljivke Ocena vodje nižje od vrednosti spremenljivke Samoocena. (Vsi pari vrednosti so na ali pod diagonalo, kar je potrdil tudi pregled podatkov, in to pomeni, da je vodja ocenil zaposlenega največ z enako oceno, kot se je ocenil sam.)

#### 4.7.1. STATISTIČNI TESTI

Parni t-test smo uporabili za testiranje sledečih hipotez:

$H_0$ : Povprečje samoocen in povprečje ocen vodij sta enaki.

$H_1$ : Povprečje samoocen je večje od povprečja ocen vodij.

Iz tabele z opisnimi statistikami (Tabela 30) razberemo, da je povprečna samoocena 39,57 ( $s = 9,413$ ), poprečna vrednost ocen vodij pa 31,54 ( $s = 11,297$ ).

		Paired Samples Statistics			
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Samoocena (%)	39,57	46	9,413	1,388
	Ocena vodje (%)	31,54	46	11,297	1,666

Tabela 30: Opisne statistike za spremenljivki Samoocena in Ocena vodje

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Samooce na (%) - Ocena vodje(%)	8,022	8,77	1,293	5,417	10,626	6,204	45	0

Tabela 31: t-test za testiranje neodvisnih vzorcev

Enostranska p-vrednost t-testa je 0,000, kar je manjše od 0,05 ( $t(sp=46) = 6,204$ ) (Tabela 31), kar pomeni, da ničelno hipotezo, da sta povprečji enaki, lahko pri 0,05 stopnji značilnosti zavrnilo v prid alternativni hipotezi pri 5-odstotnem tveganju, kar pomeni, je samoocena statistično značilno višja od ocene vodje pri 5-odstotnem tveganju.

Dodatno smo želeli raziskati tudi korelacijo med samooceno in oceno vodje. V ta namen smo se poslužili Pearsonovega koeficienta korelacije.

Zopet smo postavili hipotezi:

$H_0$ : Spremenljivki Samoocena in Ocena vodje nista povezani.

$H_1$ : Spremenljivki Samoocena in Ocena vodje sta povezani.

### Correlations

		Samooce na (%)	Ocena vodje( %)
Samooce na (%)	Pearson Correlation	1	,655**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	47	46
Ocena vodje( %)	Pearson Correlation	,655**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	46	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 32: Test korelacije za spremenljivki Samoocena in Ocena vodje

V prikazu rezultatov je p-vrednost  $0,000 < 0,01$ , kar kaže, da sta spremenljivki Samoocena in Ocena vodje povezani pri 1-odstotnem tveganju, torej ničelno hipotezo zavrnilo pri 5-odstotnem tveganju. Pearsonov koeficient korelacije je enak 0,655 (Tabela 32), kar nakazuje pozitivno linearno povezanost med spremenljivkama. Torej delavci, ki se boljše samoocenijo, so tudi boljše ocenjeni s strani vodje.

## 4.8. UGOTOVITVE

Izvedena raziskava je pokazala, da imamo v procesu upravljanja delovne uspešnosti nekaj področij, ki jih lahko spremenimo in izboljšamo. Trditev lahko podpremo z dejstvom, da nismo uspeli potrditi:

1. da bi obstajale razlike med samoocenami in ocenami, ki jih zaposlenim dajo vodje (H1),
2. da bi zaposleni s samoocenami vplivali na ocene vodij (H2),
3. da različna zahtevnost različnih vodij negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (H4),
4. da je proces UDU koristen, ker a. prinaša jasna merila za bonuse, b. jasno določa merila in cilje za izračun bonusov in c. zagotavlja razvoj in stalen napredek zaposlenih in organizacije (obstaja bistvena statistična razlika med a. in b. v primerjavi s c. trditvijo) (H5),
5. da je Splošna ocena delovne uspešnosti koristen element procesa (H6),
6. da bi obstajale neposredne povezave med Splošnimi ocenami delovne uspešnosti in kompetencami vodij, saj smo edino povezavo našli med Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetenco vodij »Osredotočenost na potrebe zaposlenih po kariernem razvoju« (H7).

Na drugi strani je raziskava pokazala:

7. da zaposleni v povprečju dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti (H3).

Ad 1. Samoocenjevanje je dejanje, ki odraža odgovornost posameznika. Vsaka samoocena poda organizaciji in posameznemu vodji informacijo, koliko je zaposleni zmožen realnega pogleda na svoj način delovanja in na svoje dosežke in koliko je pripravljen delati spremembe na sebi ter se s tem razvijati. Precej zaposlenih je premalo kritičnih do svojega dela, osebna merila za svoje delo imajo postavljena prenizko in verjetno samo poskušajo na njim najudobnejši način zaslužiti svojo plačo. Večina zaposlenih nima želje po tem, da bi dosegli nekaj več, da bi se izredno trudili. Eden od možnih razlogov za to je ravno v starostni strukturi s povprečno starostjo nad 47 let, ko večina ambicioznih že doseže večino svojih kariernih ciljev. Včasih se je težko znebiti občutka, da jim pri tem »pomagajo« še vodje s tem, da jim dajo relativno nezahtevne, rutinske osebne cilje.

Delujoč sistem postavljanja, merjenja in ocenjevanja ciljev bi moral zagotavljati, da bi bile razlike med samoocenami in ocenami vodij majhne, ker pri obsegu natančno merljivih finančnih ciljev drugače niti ne more biti. Primerljivost bi bila kazalnik transparentnosti.

Ad 2. Vplivanje zaposlenih na ocene vodij ne bi smel biti običajen pojav že iz razlogov, navedenih v prejšnjem odstavku. Včasih ima zaposleni vendarle lahko utemeljene razloge, zaradi katerih se njegova samoocena bistveno razlikuje od ocene vodje. Predstavljeni argumenti morajo biti vedno predmet konstruktivnega dialoga. Utemeljene argumente je potrebno upoštevati in dogovoriti ukrepe, da se upoštevanja vredne situacije ne bi ponavljale in da vodja obdrži nivo motiviranosti zaposlenega.

Posebne situacije je potrebno predstaviti tudi drugim, zato da vedo, kako ukrepati, če se zgodijo tudi njim.

Ad 3. Različna zahtevnost različnih vodij do dela in rezultatov zaposlenih je pojav, ki bo vedno prisoten. Ljudje imamo različna merila za vse v življenju. Vsak zaposleni s svojim vodjem dogovori cilje. Dobro definirani cilji so pravica vsakega zaposlenega in take cilje ima pravico zahtevati od vodje. Ko so definirani po metodologiji SMART, mora biti dogovorjeno in povsem jasno, kakšna bo pot za doseganje teh ciljev in kakšna bodo merila zanje. V tem primeru ni več pomembno, kako ocenjujejo drugi, ker so ključne stvari dogovorjene vnaprej in so predvsem stvar dogovora, ne »dodelitve«. Ko nekdo odgovorno prevzame cilj, se hkrati strinja s samim ciljem pa tudi z merili zanj. Oboje dogovarja tako dolgo, da nima več dileme o pravilnosti in poštenosti. Ob tem ne gre zanemariti dejstva, da enostavni cilji zaposlenim redko prinašajo zadoščenje in dolgotrajnejši uspeh.

Ad 4. Proces upravljanja delovne uspešnosti vključuje vse zaposlene z jasnimi cilji in s tem si organizacija pomaga dosegati poslovne plane. S tema dvema trditvama so se zaposleni strinjali. Manj pa so se zaposleni strinjali s tezo, da proces podpira tudi razvoj zaposlenih in cele organizacije. Strateški razvoj je tudi strateška vloga procesa. Vanj je nujno vplesti rdečo nit strateškosti, dolgoročnega razvoja.

Ad 5. Raziskava je pokazala, da je Splošna ocena delovne uspešnosti manj koristen element procesa. Velika skupina ljudi v njej ne vidi dodane vrednosti, obstaja pa še relativno velika skupina neodločenih o njeni koristnosti. Sklepali bi, da neodločeni te ocene ne znajo smiselno umestiti v proces, s čimer bi to skupino lahko povezali s tistimi, ki so se opredelili v smer najmanjše koristnosti tega elementa.

Ad 6. Povezav med Splošnimi ocenami delovne uspešnosti in kompetencami smo našli le malo, a tudi če bi jih našli več, so v konkretnem primeru vprašljive zanesljivosti. Razlog je v tem, da se Splošne ocene delovne uspešnosti ne oblikujejo na podlagi nekih dobrih definicij, ampak na podlagi bolj blagih smernic, predvsem pa jih vodje ne dodeljujejo ljudem samostojno, ampak morajo te ocene ob zaključku kalibracij zadoščati pogojem predpisane porazdelitve (»forced distribution«). Slednja zabriše povezave ocen s kompetencami vodij.

Ad 7. Raziskava je pokazala, da zaposleni menijo, da dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti. V nadaljevanju so se večinoma opredelili, da se strinjajo, da jim Splošno oceno delovne uspešnosti poda izključno njihov neposredni vodja, kar dejansko ni res, kot tudi ne, da se ocena izoblikuje izključno na podlagi parametrov, na katere ima zaposleni dejansko vpliv. S tem smo posredno dokazali, da torej ni res, da bi zaposleni proces dobro poznali, ker ne razumejo posameznih faz procesa, ampak gre samo za njihovo percepcijo.

Nekaj od omenjenih izzivov procesa smo poskušali popraviti z nadgradnjo modela.

## 4.9. DISKUSIJA

Raziskave procesa upravljanja delovne uspešnosti smo se lotili zato, ker organizacija želi z večjo gotovostjo dosegati dobre rezultate in zaposlenim ponuditi več, kot uspe trenutno. Ugotoviti smo želeli razloge, zakaj obstoječi proces tega ne podpira dovolj dobro, in najti učinkovitejši način.

Najprej pogledjmo posebnosti opravljanja dejavnosti, s katero se ukvarja organizacija. Portfolio tehniških storitev s področja analiziranja in tehniškega preiskovanja je zelo obširen. Nekatere klasične storitve se tekom let ne spreminjajo prav dosti, druge pa se, ker napreduje industrija, v kateri jih organizacija izvaja. Vsaka od teh storitev zahteva vrhunsko specialistično poznavanje posameznega strokovnega področja. Pri raziskovani organizaciji gre tako na primer za poznavanje pregledov dvigal ali pregledov posod pod tlakom, saj stranke najemajo organizacijo prav zato, da zanje izvaja storitve, ki njim (bistveno) zmanjšujejo tveganja. Ena izmed vrednot organizacije je, da strankam ponuja več, kot zahteva zakonodaja na vseh nivojih. Posamezni zaposleni ne morejo izvajati širokega nabora storitev, ker je nemogoče, da osvojijo toliko znanja in pridobijo potrebne kompetence, predvsem pa državne licence za toliko različnih področij. Ker je tržišče majhno, si organizacija ne more privoščiti velikega števila specialistov, pač pa morajo zaposleni biti specialisti za več različnih strokovnih področij, medtem ko njihovi kolegi v večjih sistemih velikih držav, kot so v Evropi na primer Francija, Velika Britanija, Španija, Italija in Nemčija, večinoma pokrivajo po enega.

Vsaka organizacija, majhne še bolj, mora s posebno skrbnostjo opazovati svoje zaposlene, če ima veliko kritičnih pozicij in posledično ključnih ljudi. Z zgledom mora to populacijo voditi, predpogoj za uspešno vodenje pa sta jasna vizija vodstva in na njej temelječa strategija, razdelana do nivoja, ki ga večina zaposlenih lahko razume.

Prva stvar, ki jo glede procesa upravljanja delovne uspešnosti organizacija mora zagotoviti, je, da zaposleni poznajo proces in njegov namen. Pošteno in odkrito jim je potrebno opisati posamezne faze in način izvedbe procesa. To je predpogoj, da ljudje proces sprejmejo in so se vanj pripravljene aktivno vključevati.

Naša raziskava je pokazala, da zaposleni menijo, da poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti in da razumejo namen posameznih faz. Dejstvo, da menijo, da dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti, hkrati pa menijo, da jim Splošno oceno delovne uspešnosti dodeli izključno njihov neposredno nadrejeni, kar dejansko ne drži, je znak, da so potrebne spremembe. Smiselno bi bilo ljudi dejansko povprašati, kaj oni razumejo kot ta proces, in morda to upoštevati pri nadgradnji modela.

Strinjali so se tudi, da proces upravljanja delovne uspešnosti vključuje vse zaposlene z jasnimi cilji in da si s tem organizacija pomaga dosegati poslovne plane. Samo po sebi se postavlja vprašanje, zakaj je ob vsakoletnem postavljanju ciljev toliko negativne energije med ljudmi, če so cilji jasni in dosegljivi, če je ljudem jasno, kako jih bodo dosegli in podobno. Zakaj se nekateri jezni in drugi



razočarani po letnih pogovorih pogovarjajo, da so cilji, ki so jim dodeljeni, nerealni in so se sami pri sebi že odpovedali letnemu bonusu? To pomeni, da postavljanje ciljev ne uživa zaupanja, kar posredno pomeni, da ljudje ne zaupajo vodjem, ker jim dodeljujejo cilje, ki niso SMART (S = specifični, M = merljivi, A = dosegljivi, R = realistični, T = časovno opredeljeni). To najbrž tudi pomeni, da niso zavzeti, da je potrebno komunikacijo precej spremeniti in da bo potreben čas, da se vzpostavi korekten, odprt dialog. Morda bo potrebno razmisliti o drugačnem organizacijskem modelu, morda zaposliti podjetnejše ljudi, morda vzpostaviti drugačno organizacijsko kulturo. Včasih se zdi, da teža osebnih, predvsem prodajnih ciljev posameznike ohromi, ne pa navdihne. Morda morajo vodje zanje najti drugačen vodstveni pristop, drugačen stil vodenja - več nekakšnega partnerstva, predvsem več coachinga, več uporabe pozitivne psihologije, dvigovanja samozavesti in čez čas uspejo zgraditi več zaupanja.

Ko sistem dopušča subjektivno ocenjevanje, so razlike vodij do zaposlenih pričakovano dejstvo. Prisotne so tudi v drugih procesih. Pričakovano je tudi, da to negativno vpliva na tiste, ki jim vodje redkeje podajo dobre ocene. Anketa ne more pokazati komentarjev ob vsakoletnem ocenjevanju, češ da je v nekaterih organizacijskih enotah enostavno dobiti dobre ocene in kako lahko denarno nagrado dobijo nekatere enote ali posamezniki, ki si tega ne zaslužijo. Iz tega se da sklepati, da ljudje verjamejo, da merila niso povsod enaka, čeprav vsaj za finančne cilje so. Pri mehkih, nefinančnih ciljih pa je dejansko lahko prisotne več subjektivnosti in vodje res lahko ocenjevanje zaposlenih izkoristijo tudi za motivacijo. Ampak namen našega procesa je že v osnovi motivacija, saj je njegov osrednji del denarno nagrajevanje.

Samoocene in ocene, ki jih zaposlenim podajo vodje, kažejo zanimivo sliko, če primerjamo povratno informacijo iz vprašalnika in dejanske podatke. Raziskava je pokazala, da zaposleni verjamejo, da med obema ocenama ne prihaja do večjih razlik. In to kljub temu, da se sami pogosto pritožujejo ravno nad tem. Dejanski podatki o ocenah vendarle izkažejo, da so razlike med obema ocenama signifikantne, torej znatno pomembne. Razmišljanje nas vodi k določenemu dvomu, da so sodelujoči v naši raziskavi na vprašanja odgovarjali povsem iskreno. Ankete so namreč vsi, razen dveh, vrnili osebno, čeprav to ni bilo potrebno. Anketa je s tem izgubila del anonimnosti. Ne glede na dejstvo, da so se za način vračanja izpolnjenih anket odločili sami, pa obstaja verjetnost, da so se morda zbal morebitnih posledic, če bi bili pri ocenjevanju preveč kritični.

V bistvu je glede na že navedeno dejstvo, da se znotraj ciljev povečuje delež osebnih finančnih ciljev, ki so povsem natančno merljivi, razlike v percepciji dosežkov zaposlenih in končnih ocenah vodij, možno pojasniti s tem, da zaposleni nimajo ustreznega vpogleda v svoje rezultate. To je lahko povezano s premalo komunikacije ali pa vsaj s premalo usmerjeno komunikacijo. Naslednji razlog za razlike v percepciji je lahko tudi v tem, da oboji uporabljajo različne vire informacij in da različni viri informacij dajejo vpogled tako v različne vrste kot vrednosti podatkov, da torej niso vsi viri enako primerni niti zanesljivi. Vsakdo, ki sodeluje v prodajnem procesu in izvaja storitve, je torej tudi »prodajnik« in bi moral imeti dostop do CRM orodja (»Customer Relationship Management«), kamor bi vnašal svoje prodajne podatke, ali pa bi moral imeti vsaj dober vpogled v prodajno situacijo.

Če torej prihaja do bistvenih razlik med ocenami, kot kažejo rezultati na podlagi dejanskih podatkov, bi morali tako zaposleni kot vodje zagotoviti argumente za svoje ocene in ugotoviti, kje in zakaj prihaja do razlik, argumente razčistiti brez uporabe moči vodje in upoštevati zaključke za nadaljnji razvoj procesa.

Vplivanje zaposlenih na ocene vodij je v bistvu negativen odraz različnih pogledov na ocenjevanje. Če vodja in zaposleni z argumenti utemeljita morebitne različne poglede na rezultate, so razlike verjetno upravičene. V tem primeru mora po našem mnenju obveljati ocena, ki je nedvoumno dokazana, če pa je ni možno tako ugotoviti, pa ocena, ki gre v dobro zaposlenega.

Sistemi merjenja na žalost pogosto ne podpirajo transparentnosti že od faze planiranja naprej. Razlog je v tem, da se podatki zbirajo v več podatkovnih bazah, kamor jih morajo vnašati različni ljudje preko različnih orodij in z različnimi nameni. Večinoma se zbirajo preko številnih Excel tabel, na podlagi pisnih navodil z različnih organizacijskih nivojev, ki dopuščajo različna razumevanja. Podatki bi se morali zbirati in obdelovati v eni sami bazi, v enem orodju. Zaposleni jih morajo popolnoma razumeti, da si jih lahko pravilno razlagajo. To jim lahko ključno pomaga pri njihovi prodajni in produkcijski realizaciji.

Manjši, individualni projekti so za takšne obdelave preprosti. Pri večjih projektih je udeleženih več ljudi, zato se srečujejo s »ključi delitve« prodajne pogače. Gre za projekte, pri katerih operativno strokovno osebje ne more samo zaključiti prodajnega posla, ampak to izvede višji menedžment, ker se posli sklepajo na visokih nivojih vodenja in ne na operativnih nivojih. Ker je pri takih projektih potrebna vključenost več ljudi, je potrebno vnaprej predvideti te ključne delitve in se dogovoriti, komu bodo šle kakšne zasluge, da se kasneje nihče ne čuti opeharjenega.

Ko imajo ljudje kompleksne, multifunkcijske vloge, sistem ne more več delovati po principu »diskrecijske pravice« posameznega vodje, da sam po svoje in brez pojasnjevanja odloči o tem, koliko prispevka bo komu priznal. To lahko pripelje do tega, da se bodo zaposleni iz aktivne vloge umaknili v pasivnost in bi začelo prihajati do izgubljenih priložnosti in padca v realizaciji poslovanja. Ključni delitve, če se pričakujejo, morajo biti dogovorjeni vnaprej in jasni vsem.

Smiselno je tudi preveriti učinkovitost »multifunkcionalnosti«. Nevroznanost dokazuje, da tak način ne deluje. Če upoštevamo naravo tehniških storitev v organizaciji, kjer je njihov temeljni cilj zniževanje tveganj in ga izvajajo ljudje s kompetencami, kot so analitičnost, sistematičnost, osredotočenost na detajle, natančnost in podobno, ljudje, ki si vzamejo čas, da zberejo in obdelajo vse podatke in informacije, da zaščitijo naročnika in sebe kot izvajalca, si je težko predstavljati, da bodo ti ljudje uspešni tudi pri delu, ki zahteva hitrost, hitro odločanje, prodornost, iznajdljivost in drugo. Torej bi se z ugotovitvami nevroznanstvenikov kar morali strinjati. In zato je smiselno preveriti, kako organizirati aktivnosti, da bodo potekale učinkoviteje tako za vodje kot za ostale zaposlene.

Zaposleni običajno ne izražajo neke posebne želje po sistematični komunikaciji. Delajo vsak svoje delo in zdi se, da bi najraje imeli mir. Še manj potrebe izražajo

po »zahtevni« komunikaciji, za katero se je potrebno pripraviti, ker je problemska in kompleksna. Tu imamo v mislih predvsem bolj strateške diskusije o tem, kaj, kdaj, kako in kdo bo izvedel nek projekt, neko nalogo, izdelal elaborat, ki je povezan z razmislekom izven ožjega strokovnega dela, in podobno.

Možno je predpostavljati, da pričakovanje take komunikacije obstaja, ampak ga vodje ne znajo izvabiti iz ljudi. Malo je verjetno, da je ne bi hoteli, saj brez informacij, ki jih ti ljudje prinašajo, in brez njihove podpore ne morejo doseči prav dosti. Morda je problem, da ni zelene komunikacije na nekem višjem nivoju tudi v tem, da se od vodij še vedno pričakuje, da bodo najboljši strokovnjaki. Zaposleni pogosto izrazijo, da v vodji potrebujejo strokovnega sogovornika, in če to ni, ima pri njih težave s kredibilnostjo. Naloge vodij so drugačne od strokovnih in zato je opravljanje vodstvenih in strokovnih nalog potrebno ločiti. Ljudem je to potrebno razložiti ter predvsem zagotoviti, da bodo imeli možnost pridobiti ustrezne kompetence, da bodo tudi najzahtevnejše strokovne naloge lahko opravili sami. Že pri izbiri kadrov bo potrebno biti pozoren na to, da organizacija dobi samozavestne ljudi, ki bodo kompetence tudi hoteli, zmogli in znali uporabljati v vsakdanjih aktivnostih.

Kot kažejo rezultati raziskave, zaposleni menijo, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker določa merila in cilje za izračun bonusov ter vključuje vse zaposlene, ne zagotavlja pa razvoja in stalnega napredka za organizacijo in zaposlene. To je res v smislu, da ne podpira procesa razvoja zaposlenih strateško, z dolgoročnim razmislekom in da se vodstvo za posamezna usposabljanja odloča tako rekoč čez noč, glede na trenutno ponudbo na tržišču, na katero se odziva. Ad hoc usposabljanja so ena večjih pomanjkljivosti obstoječega procesa razvoja.

Pred vodje sodobni poslovni svet prinaša vedno večje zahteve. Pri njihovem delu ne gre več samo za klasična menedžerska opravila, kot so planiranje, organiziranje, upravljanje in nadziranje, ker se je poslovni svet preveč spremenil, da bi to lahko počeli kot včasih. Njihovo najpomembnejše delo je strateško načrtovanje, koordiniranje aktivnosti in motiviranje ter razvoj zaposlenih.

Kompetence vodij, zlasti kompetence mehkih socialnih veščin, so izjemen prostor za izboljšave v organizaciji. O tem, kaj bi organizacija z njimi lahko pridobila, nimajo v organizaciji dobre ideje najbrž niti vodstvo niti zaposleni. Vsi vemo, da lažje in bolje delamo v okolju, kjer se počutimo dobro. Da bi to dobro počutje prenesli v poslovno okolje, si pa kar težko predstavljamo. Kompetence, ki smo jih že omenjali (dobro planiranje, transparentnost, komunikacija, povratne informacije, vodenje, gradnja medosebnih odnosov), pa poleg njih še uvajanje sprememb, agilnost, upoštevanje posebnosti posameznika in upoštevanje potreb različnih generacij vsekakor prispevajo k učinkovitejšemu okolju.

Vodja, ki ima te kompetence razvite in jih tudi redno uporablja pri svojem delu, je vsekakor tudi kompetenten podati sodelavcu oceno njegovega dela. Vendar njegova kompetentnost s Splošno oceno delovne uspešnosti, kot jo podaja trenutni proces, nima povezave. Sedanja ocena nima dodane vrednosti in ima s kompetencami vodij zgolj minimalno povezavo, če sploh. To je smiselno glede na proces dodeljevanja Splošnih ocen delovne uspešnosti, ki niso podprte z ničemer oprijemljivim.

Majhne organizacije redkeje koristijo Ocenjevalne centre (»Assessment centre«) za preverjanje kandidatov za vodje. To pomeni, da nekaj informacij zberejo le z zaposlitvenimi intervjuji in morda še s psihometričnimi testiranjmi, zato pogosto v kolektiv dobijo nove vodje na podlagi premalo informacij, ki so lahko tudi premalo točne in zanesljive, nanašajo se na pretekle izkušnje in preverjene reference. Ne glede na to ljudje, ki vstopijo v organizacijo, dobijo odgovornost za vodenje določenega tima in v tej vlogi se od njih pričakuje, da bodo delovali tako, da bodo poslovni plani izpolnjeni. Večina teh ljudi ima precej samozavesti, ki jo za to delo tudi potrebujejo. Pretirana samozavest gre lahko tudi v njihovo škodo, če so prepričani, da vse vedo in znajo. Zaradi zahtevnosti njihovega dela, predvsem pa zahtev po širini, so to ljudje, ki bi morali izjemno veliko delati na sebi, na razvoju svojih kompetenc. Zdi se, da se izjemno redko zgodi, da višji vodja razvije plan razvoja za nižje vodje, če pa že, je to kar zahtevno opravilo, kajti potrebno je paziti tudi na to, da zagotovijo primerno razmerje med višino investicije in pridobitvijo v obliki novih kompetenc, ki se povrnejo v dosežkih. Tisto, kar je še bolj potrebno spodbujati, je da vodje o svojem razvoju razmišljajo sami, saj prvi lahko neposredno pri svojem delu zaznavajo, katere kompetence morajo ojačati.

Vloga vodij v procesu upravljanja delovne uspešnosti se mora šele razviti. Poslovno življenje je postalo tako kompleksno, da klasična vloga vodij, menedžerjev v bistvu počasi odmira. Sploh v organizacijah, v katerih prevladuje visoko izobražen in usposobljen kader, avtoritaren slog vodenja ni dobro sprejet, ker se ljudje čutijo podcenjene. Običajno zaposleni želijo biti vključeni, želijo sodelovati v procesu odločanja in biti del rešitev vsaj tam, kjer se jih to tiče. Takšno vključevanje je zanje tudi motivacijsko. Po drugi strani je vodjem, od katerih se veliko pričakuje, težko priznati, da nečesa ne znajo ali ne zmorejo, ob tem pa obdržati potrebno avtoriteto.

Splošna ocena delovne uspešnosti je element trenutnega modela, njegova dodana vrednost pa ni utemeljena. »Šolska« ocena da človeku premalo informacij, na podlagi katerih bi lahko pri sebi karkoli spremenil, popravil, pridobil. Ljudje potrebujemo opisno oceno, kar je v našem primeru razvojni plan, stalno povratno informacijo, zgled, podporo vodje ter vodenje samo.

Notranje okolje definira organizacijska kultura in tudi v organizacijski kulturi se pozna, če v organizaciji ni dovolj vodenja. Hitro se oblikujejo manjše skupine s svojimi subkulturami, ki so lahko zelo močne. Na organizacijo lahko vplivajo širše, tudi na posamezne procese, kot je na primer proces upravljanja delovne uspešnosti. Elemente subkultur, ki se pojavijo in jih lahko razumemo kot pozitivne za razvoj poslovanja, je potrebno pravočasno prepoznati in jih nadzirano, vodeno vpeljati kot element organizacijske kulture širše v organizaciji. Elemente, s katerimi ima organizacija težave, je potrebno nadomestiti z boljšimi. To je naloga vrhovnega vodstva.

Sodobna družba precej intenzivno spodbuja individualizem tudi skozi osebne cilje v procesu upravljanja delovne uspešnosti. Včasih se cilji lažje dosegajo kolektivno, z več povezovanjem posameznikov ali s povezovanjem več organizacijskih enot. Menimo, da je delovna uspešnost v veliki meri odvisna tudi od tega, kako so ljudje med seboj povezani, kaj jih povezuje, koliko imajo priložnosti za komunikacijo, kako kvalitetna je in koliko posledično med seboj sodelujejo. Naloga vodij je, da

stalno povezujejo, da spodbujajo sodelovanje, da neprestano moderirajo komunikacijo po principih pozitivne psihologije, torej s spodbudo, s poudarjanjem prednosti posameznikov in sebe; da so nekakšni »dirigenti orkestra«, saj je uspeh odvisen od uigranosti tima.

Tako povezovanje in kolektivizem je težko doseči, dokler ima organizacija osebne prodajne cilje. Ti namreč spodbujajo, da se vsak bori zgolj za svoj dosežek in posledično za svoj denar. Uspešnost posameznika je odvisna od več elementov, kot na primer portfolia strank in storitev, njegove zmožnosti ustvarjanja prihodnosti preko razvoja tržišča, predvsem pa od lastne podjetnosti in osebnega vizionarstva ter želje po več. Ta »boj« za svoj del pogosto se izraža, ko vodje odločajo, kakšen del pridobljenega projekta komu priznati v njegov rezultat. Kolikor že zaposleni »dobijo«, skoraj nikoli niso zadovoljni. Prav zato menimo, da bi merila, torej kaj so posamezne prodajne faze, koliko je posamezna prodajna faza »vredna«, kaj so faze operativne izvedbe in koliko je vredna vsaka od njih, morala biti dogovorjena vnaprej. Temu pa bi moralo slediti transparentno dokumentiranje izvedbe celotnega procesa.

Proces upravljanja delovne uspešnosti kot stalen proces potrebuje enako spremljanje kot drugi strateški procesi. Za učinkovitejše vodenje in lažje analiziranje procesov je potrebno sproti dokumentirati vsaj ključna dejstva. Proces upravljanja delovne uspešnosti trenutno ni spremljan niti ves čas niti ne na enovit način in preko enega informacijskega vira. Informacijsko je podprt letni pogovor, ki vsebuje informacije o ciljnih in dosežkih, do česar imajo zaposleni ves čas dostop. Na podoben način, s stalnim dostopom in zanesljivimi podatki, bi morala organizacija podpreti proces upravljanja delovne uspešnosti v celoti.

Obstoječi model med zaposlene deli kratkoročne operativne cilje, a bi morali zaposleni v smislu zagotavljanja strateške komponente procesa v vsaki organizacijski enoti definirati tudi nekaj strateških ciljev, ki bi jih dogovorili na strateških sestankih. Vodje bi nato upravljali delegiranje teh ciljev na člane ekipe.

Vsak zaposleni v obstoječem procesu vsako leto naenkrat dobi do pet, izjemoma do šest ciljev. Večinoma so brez opredeljenih izvedbenih rokov, kar pomeni, da se pričakuje, da bodo realizirani znotraj ocenjevalnega cikla. Toliko ciljev, postavljenih vnaprej za celo leto, je neposrečena rešitev zlasti zato, ker se cilji določijo, od tam naprej pa vodje ne upravljajo njihove realizacije in so zaposleni pogosto prepuščeni sami sebi. To bi bilo za večino še sprejemljivo, če ne bi dobili med letom še kopice ad hoc ciljev.

Na ta način je težko držati pozornost in biti maksimalno uspešen pri doseganju vseh ciljev. Osredotočenost se razprši med prodajne, strokovne, druge poslovne in organizacijske cilje ter akcije. Kot rečeno, so ljudje pogosto prepuščeni sami sebi, dela je preveč in je preveč raznoliko. V takih situacijah ljudje ne zmorejo več ločevati pomembnih in nujnih zadev od nepomembnih ali nenujnih, organizacija časa začne škripati, ker se pod stresom vse zdi enako pomembno. Končno pridemo do tega, da si ljudje vzamejo premalo časa zase in za svojo regeneracijo. Velika količina vložene truda in nedoseganje ciljev pa imata velike negativne posledice na samozavest zaposlenih. Vse to so neposredne posledice upravljanja delovne uspešnosti z osebnimi cilji. Na delovno uspešnost ne more vplivati pozitivno, ker

»razprši« vse - ljudi, njihovo znanje in informacije, ki jih imajo, komunikacijo, sinergije in pozitivno energijo.

Sistem dodeljevanja več ciljev hkrati je smiselno zamenjati s časovno sekvenčnim dodeljevanjem ciljev, se pravi enim za drugim. S tem se lahko zagotovi večja učinkovitost, boljše upravljanje s časom, popolna jasnost prioritet in osredotočenost zaposlenega na neko nalogo, odgovornost vodje pa je, da dejansko upravlja aktivnosti in nasploh gradi okolje, ki spodbujevalno vpliva na celoten tim.

V procesu upravljanja delovne uspešnosti se morajo prav tako kot pri drugih procesih beležiti poslovni dogodki. Proces je potrebno:

- a. načrtovati, ga spremljati,
- b. analizirati, ugotavljati odstopanja in trende,
- c. krepiti na njegovih najmočnejših točkah in
- d. spreminjati, popravljati na šibkih točkah.

Med spremljanjem procesa beležimo aktivnosti posameznikov, njihove prispevke in relevantne pripombe, do katerih smo prišli med redno komunikacijo, coachingom, opazovanjem dela in ostalimi aktivnostmi. Vse te informacije lahko na letnem pogovoru koristno uporabimo pri utemeljevanju in pojasnjevanju posameznih dosežkov in ocen, predvsem pa za ugotavljanje njihovih razvojnih potreb ter izdelavo in izvedbo dolgoročnejših razvojnih načrtov. Zbir vseh teh informacij lahko tudi pomaga pri identifikaciji najboljših zaposlenih in pri utemeljevanju njihovih napredovanj.

Posamezni elementi procesa upravljanja delovne uspešnosti med seboj delujejo nepovezano. Letni pogovor je element procesa, ampak deluje kot nekakšen samostojen in časovno omejen proces. Deluje kot samostojna zgodba. Odvije se v 4 mesecih in se ponovno začne čez 8 mesecev. Nekih drugih definiranih in delujočih elementov procesa upravljanja delovne uspešnosti pravzaprav ni. Posredni elementi se kažejo le v obliki sestankov, kjer se pregledajo rezultati. Vsak tak sestanek se bo v prihodnje moral zaključiti z akcijskim planom za obravnavano organizacijsko enoto in biti v kratkem obdobju nadgrajen z individualnimi akcijskimi plani za vsakega zaposlenega in dobrim vodenjem za njegovo udejanjanje. Dodati je potrebno še nekaj drugih veznih elementov, da bomo ustvarili dejansko stalen proces.

Zaradi že omenjenih vedno večjih pritiskov in preobremenjenosti je vodenje ljudi še toliko bolj pomembno. Manjše organizacije dostikrat nimajo tipične linijske organiziranosti in posamezni vodje menedžirajo, prodajajo, dostikrat pa ob tem izvajajo še strokovne naloge, zato jim dejansko zmanjka časa za vodenje. Najbrž je prav v vsem naštetem razlog, da niti linijska hierarhija ne deluje optimalno oz. po pričakovanjih. Prihaja do preveč (mikro) menedžiranja na nekaterih, običajno najvišjih, in premalo menedžiranja na drugih nivojih, običajno na spodnjih nivojih vodenja. Temeljito je potrebno analizirati organiziranost in glede na strateške namene postaviti samo toliko vodij, da bodo lahko učinkovito upravljali poslovanje. Vodje morajo svoj delovni čas posvetiti samo vodstvenim aktivnostim. Če namreč pogledamo zaposlitveno strukturo preučevane organizacije, vidimo, da imamo skoraj po enega vodjo na dva zaposlena. Ob taki razdrobljenosti je težko

zagotavljati premike v skupno smer, ker je ljudi, ki določajo cilje in skoznje uresničujejo osebne ideje ter poglede, enostavno preveč.

Razmišljamo tudi o tveganju organizacije v primeru pravnega spora, če bi zaposleni izpodbijal vodjeve ocene glede na to, kako proces teče in koliko subjektivnosti vodij ter enostranskih odločitev organizacija dopušča, zlasti če bi se zaposleni pritožil, da je to šlo v njegovo škodo. Čim bolj popolno dokumentiranje procesa tako organizaciji kot posameznikom na dolgi rok zagotovo olajša marsikatero situacijo.

Organizacije se morajo stalno truditi za vzpostavitev in ohranjanje pozitivnega delovnega okolja. Ljudje si morajo zaupati, saj le skupaj lahko ustvarjajo vrhunske dosežke, organizacija pa jim gre lahko naproti s podporo pri njihovem uravnoteženju vseh poslovnih in zasebnih aktivnosti na podlagi povsem jasno postavljenih osnovnih prioritet. Na delu se morajo vodje osredotočiti na identificiranje močnih lastnosti v ljudeh, v sebi in drugih, ter odprto in odkrito delati na njihovem razvoju, na reševanju konfliktov v smeri pozitivnega izida. To lahko dosežejo s prilagajanjem posameznim ljudem in njihovem osebemu delovnem stilu, organiziranjem dela tako, da bodo zaposleni imeli čas tudi zase, za svoje obveznosti in počitek, s spodbujanjem kreativnosti in podobno. Za vsakega zaposlenega mora vodja imeti vizijo, v kaj ga želi razviti, in jo predstaviti ter uskladiti z zaposlenim, saj se mora slednji s to vizijo strinjati. Iskanje napak in slabosti v ljudeh je sicer najlažje, ne prispeva pa k ničemer dobremu, kvečjemu je njegov vpliv negativen, ker se pojavijo nesamozavest, negotovost, strah in pasivnost, natanko to, česar ne želimo.

Ugotovitve raziskave in opisana razmišljanja smo združili v nadgrajen model upravljanja delovne uspešnosti, pri katerem smo poudarili strateško naravnost, neprestanost aktivnosti, neprestano komunikacijo, bistveno več vodenja, več vlaganj v razvoj zaposlenih in več vključevanja zaposlenih.

## 5. NADGRADNJA MODELA UPRAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

### 5.1. OPIS NADGRADNJE MODELA IN PRIMERJAVA Z OBSTOJEČIM

Na primeru raziskovane organizacije smo ugotovili, da ima obstoječi model procesa nekaj priložnosti za izboljšave, kar smo želeli uporabiti kot izhodišče za nadgradnjo procesa, kjer bi te pomanjkljivosti poskušali izboljšati. Ob tem bi skušali v proces dodati še kak dodaten element, ki bi pripomogel k boljši integraciji sistema v poslovno okolje in k njegovi večji dodani vrednosti.

Proces upravljanja delovne uspešnosti je stalen proces, zato želimo, da je element stalnosti razviden in razumljiv vsakemu zaposlenemu. Tega v sedanjem procesu ni.

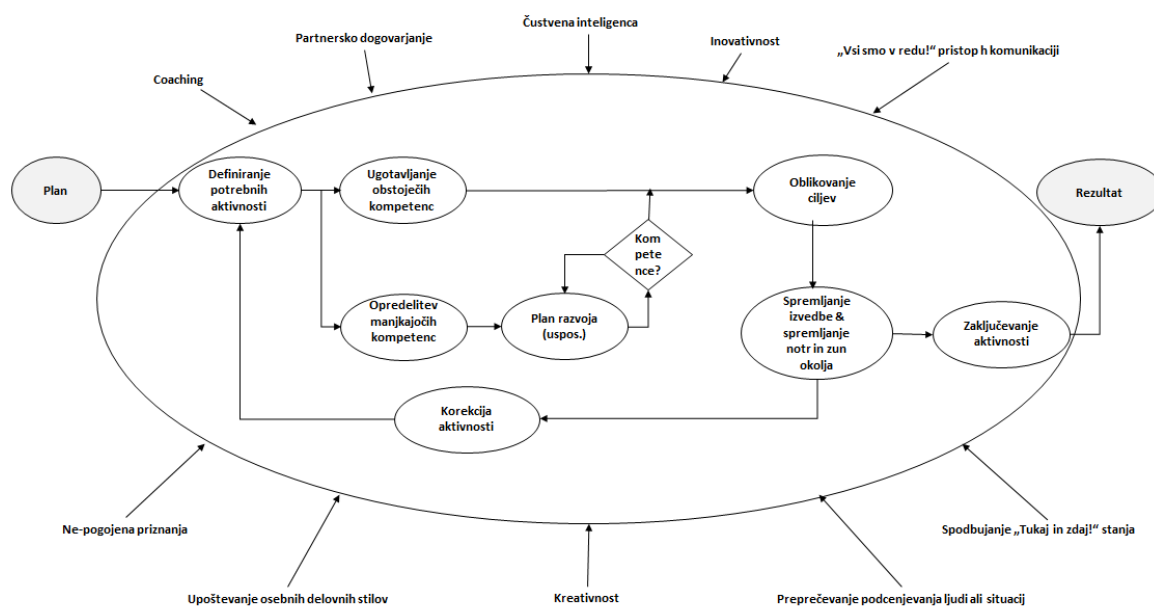
Glede na rezultate ankete med zaposlenimi smo obstoječ model nadgradili (Slika 9 in Priloga 4). Nekatero elemente obstoječega procesa smo v njem opustili, druge pa kakovostno nadgradili. Nadgrajeni model še vedno podpira doseganje planov z jasnimi cilji, a vnaša element strateškosti in dolgoročnosti, s tem pa posredno večjo varnost zaposlenim. Prinaša tudi več vlaganja v razvoj zaposlenih skozi coaching in druge oblike usposabljanj. Povečuje kvaliteto povratne informacije in jo podaja bolj celovito, s čimer utemeljuje njeno razvojno komponento.

Nadgrajeni model na vhodu predvideva jasno vizijo in strateške cilje, ki jih mora vodstvo pripraviti in predstaviti vsem zaposlenim. Pri preoblikovanju strateških ciljev v operativni akcijski plan je predvideno sodelovanje čim več zaposlenih, v osnovi so k temu vabljeni vsi. Če zaposleni sodelujejo pri oblikovanju planov, to niso več plani nekoga drugega, ampak so tudi njihovi plani, kar v izvedbo prinaša njihovo pripadnost, zavezo in zavzetost. Njihova vloga in aktivnost bosta različni, a bodo tam in bodo del procesa. In pričakovano se bodo sčasoma vsaj nekateri opogumili in aktivneje vključili.

Zaposleni, ki opravljajo strokovne naloge, ki se gibljejo po tržišču, najbolj poznajo takojšnjo situacijo. Vodstvo, ki ima običajno na voljo različne analize trga, pa ima drug pomemben del informacij. Izmenjava informacij iz vseh virov je pomembna, da vsi dobijo kar najbolj celovito in realno sliko.

Naloga vodstva je, da neprestano komunicira bodočo zeleno sliko situacije v organizaciji. Ljudje jo morajo imeti v mislih pri vsem, kar počnejo. Ljudje morajo verjeti tudi v strategije, sicer ne bodo verjeli v cilje. Le-te bodo sicer lahko realizirali, vendar bo njihov pogled na cilje same kot tudi na njihovo izvedbo drugačen, kot če jih postavijo v nek strateški koncept.





Slika 9: Nadgrajeni model procesa upravljanja delovne uspešnosti

Potrebno se je pogovarjati o načinih, o poteh, kako priti do dosežkov. To smo v nalogi že omenjali pri postavljanju ciljev. Ta pogovor bi dejansko moral postati standarden del postavljanja ciljev in bi se moral izvajati redno. Danes razmišljamo in na misel nam pride rešitev, ko pa dejansko pridemo do tja, ko bi nekaj naredili, imamo lahko na zalogi že boljše, če se o njej pogovarjamo. Več glav namreč več ve. Ta koncept celovitejših razmislekov je potrebno implementirati od strategije navzdol vse do operativnih ciljev posameznikov. Pomembno je, da vsak zaposleni pozna in vsebinsko razume, kaj je njegovo delo in zakaj nekaj počne, ter da lahko v svojem delu vidi tudi nek višji smisel.

Strategije se pripravljajo za nekajletno obdobje, za naslednjih 4–5 let. Ko so strateški načrti izdelani, jih je potrebno zaposlenim razložiti na njim razumljiv način. Zatem je strateški plan zelo smiselno po principu »kotalečega se« strateškega planiranja (»rolling strategic planning«) periodično, vsaj enkrat letno ponovno predstaviti, osvežiti spomin in predstaviti morda tudi spremenjenim razmeram na trgu prilagojen plan. Temu je načeloma »kotaleče se« strateško planiranje tudi namenjeno. Današnji poslovni svet se zelo hitro spreminja, zato je strateško načrtovanje zahtevna naloga, ki potrebuje periodično posodabljanje.

Zaradi posodabljanja in prilagajanja strateškega plana je strateške sestanke najmanj enkrat letno ne samo želene, ampak tudi potrebne. Iz posodobljenega strateškega plana morajo biti razvidni vsi ključni strateški poudarki, npr. potreba po posodobitvi portfolia storitev, po spremembi tržnih pristopov, spremembi notranje organiziranosti, dopolnitvi portfolia kompetenc in podobno. Najprimernejši čas za strateške sestanke je pred vsakoletnim začetkom procesa planiranja. Takrat organizacija obnovi strategijo, jo spremeni, če je to potrebno zaradi pomembnejših sprememb v zunanjem ali notranjem okolju organizacije, in na novo izdela akcijski plan za naslednje poslovno leto. Pri tem upošteva zahteve in pričakovanja lastnikov tako, da so ta v največji možni meri že

vključena v plan in je ob koncu procesa planiranja slika za naslednje poslovno leto že dokaj definirana. V primeru, da tega ni mogoče vnaprej narediti, bodo verjetno potrebni drugačni ukrepi, ki se tudi morajo zgoditi pravočasno in vodeno. Gre na primer za spremembe programov, za umik programov in posledično vsebinsko ter organizacijsko preoblikovanje, ki mora biti ustrezno pripravljeno in izvedeno.

Prav redni strateški sestanki z največjo možno vključenostjo vseh zaposlenih so ena bistvenih prednosti nadgrajenega modela v primerjavi z obstoječim, saj slednji rednih strateških sestankov ne predvideva, prav tako ne predvideva predstavljanja strategije vsem in tudi ne vključevanja zaposlenih. Zaposleni so zato od strateških ciljev odmaknjeni, jih večinoma ne poznajo in o vsem razmišljajo bistveno bolj kratkoročno, kot bi predvidoma pod nadgrajenim modelom. Ker trenutni poslovni model temelji na tržnih aktivnostih zaposlenih, jih je potrebno precej bolj vključevati v strateške aktivnosti.

Odgovornost in naloga vrhovnega vodstva je, da spremlja okolje, da predvidi in oceni pomembne trenutke in agilno reagira, če se zgodijo nepredvidene spremembe v okolju, da organizacijski sistem ostane stabilen in odprt za dogovorjena razvojna tveganja. To je možno samo ob proaktivnosti menedžmenta, potrebno je torej vizionarstvo, pa veliko intuicije vodstva, predvidevanja, kreativnosti in zmožnosti pravočasne uvedbe sprememb, da organizacija ne začne izgubljati na konkurenčnosti in da ne izgublja priložnosti ali tržišča.

Ko so strateški cilji znani, mora organizacija definirati, katere kompetence bo potrebovala za izvedbo strateškega plana in do kdaj, pregledati mora obstoječe kompetence, da bi ugotovila razkorak, ter pripraviti razvojni načrt za organizacijo. Naloga posameznih vodij je, da razvoj manjkajočih kompetenc pravočasno in dosledno vključijo v individualne razvojne načrte in zagotovijo, da bodo te kompetence pravočasno pridobljene. Prav je, da v razvojnih planih zaposlenih ločijo dolgoročne, strateške razvojne cilje, in kratkoročne, operativne razvojne cilje, da vsak zaposleni vidi oba vidika svojega razvoja.

Obstoječi sistem nima strateškega načrtovanja razvoja zaposlenih. To dejstvo je neposredno povezano s pomanjkanjem ali pa vsaj nekomuniciranjem vizije, s pomanjkljivim strateškim razmišljanjem in s premalo celovitega pogleda v prihodnost. Če organizacija ne gleda v prihodnost in se z njo ne ukvarja, potem gleda le v sedanost in v preteklost. Osredotočenje na sedanost ne prinaša potreb po strateškem razvoju, pač pa spodbuja zgolj neka hitro pridobljiva znanja, osvežitve nečesa, kar ljudje že počnejo, ali pa celo samo podaljšanje licenc in podobno. Gre za nekakšen reaktivno-pasivni pristop. Osredotočenost na preteklost lahko prinese samo informacije o napakah, storjenih pri delu, in tem, kaj se je organizacija iz njih naučila. To je premalo, čeprav mora biti analiza preteklosti načeloma dobrodošel učni vir.

Ob načrtovanju razvojnih potreb je potrebno posebno pozornost nameniti strokovnim talentom in predvsem naslednikom, torej vodstvenim talentom pa tudi naslednikom najboljših strokovnih delavcev, saj je načrtovanje njihovega razvoja širše in bolj kompleksno. Vlagati je načeloma potrebno v popolnoma vsakega zaposlenega, da ohranimo njegovo motivacijo, saj vsak zaposleni k uspehu

organizacije prispeva svoj delež. Če ga ne, se mora organizacija vprašati, če zaposlenega potrebuje.

Obstoječi model talente identificira bolj ali manj na subjektivnih mnenjih menedžerjev. Nadgrajeni model zaradi večjega vključevanja zaposlenih ponuja bistveno več možnosti za prepoznavanje zaposlenih z različnimi talenti, saj ustvarja neprimerljivo več situacij, s tem pa priložnosti, kjer lahko zaposleni dokažejo njim naravne danosti in kompetence. Ob tem nadgrajeni model vključuje tudi dokumentiranje aktivnosti, dosežkov in drugih potrebnih informacij, ki ključno podpirajo tudi razvojne aktivnosti.

Delovna uspešnost bo večja, če bo v organizacijah več komunikacije med ljudmi, več delitve informacij in če se bo spodbujalo deljenje informacij, ki so pomembne za doseganje postavljenih ciljev. Na to lahko pozitivno vplivajo skupne diskusije, v katerih vsi, ki lahko kakorkoli prispevajo k delovni uspešnosti, skupaj razmišljajo o tem, kako bi se lotili dela, kaj in kako bi izvedli za doseganje posameznih ciljev. V skupinah torej definirajo »program akcij« in izvajalce za posamezne akcije, le-ti pa še načrte akcij. K temu so povabljeni vsi in to brez uveljavljanja linijske moči, ki jo daje hierarhija. Vodje imajo odgovornost, da sodelujejo v debatah in jih moderirajo v stilu »prvi med enakimi«. Gre za to, da se na ta način poveže celoten kolektiv, po skupnih diskusijah ne bi smel nihče več imeti občutka, da je pri nečem sam. To bi prispevalo k večji motivaciji zaposlenih. Vsak član kolektiva po taki diskusiji lahko tudi razume, zakaj je nekaj potrebno storiti/početi, in z več kreativnosti, ki bi vodila k inovativnim rešitvam, sodeluje pri tem, da se nekaj naredi hitreje, enostavneje, ceneje in bolje. Vodstvo dobi dokaj dober pripomoček in vpogled v to, kako bo delo okvirno potekalo, kakšne bodo obremenitve posameznikov, in bo zato lažje pripravilo notranje okolje za učinkovitejšo podporo tem aktivnostim in obremenitvam.

V obstoječem sistemu zaradi ne vključevanja ljudi in njihovega ostajanja znotraj predpisanih vlog, ki jih delno opredeli opis dela, dokončno pa jih izoblikuje praksa, ljudje niti ne dobijo priložnosti, da bi pokazali vse, kar znajo. Včasih se jih v neke vloge tudi takorekoč prisili (na primer v prodajo), kar jim jemlje toliko energije, da v določenem trenutku ne zmorejo več dobro opravljati osnovnih del, zaradi katerih so se zaposlili, da torej ne izrabijo več niti tistega, kar dokazano znajo, kaj šele, da bi pokazali nekaj novega.

Ko govorimo o talentih, jih organizacije določajo na podlagi vidnega, na podlagi svojih izkušenj s posameznikom pri delu. Več, kot da organizacija zaposlenim različnih priložnosti, da se izpostavijo in izstopijo iz množice, bolj je lahko prepričana, da vlaga v prave ljudi. Novi model to omogoča in podpira.

Postavljanje ciljev je načeloma delo vodje, prav tako njihovo upravljanje in ukrepanje, da se dosežejo. Vodja je prvi, ki mora imeti idejo, kako bo njegova organizacijska enota dosegla finančni rezultat.

Nadgrajeni model prinaša idejo, da vsi zaposleni sodelujejo pri oblikovanju letnih ciljev na strateških sestankih, vodje organizacijskih enot pa ta proces moderirajo, nato pa jih strukturirajo v svoje plane in delegirajo posameznikom tako, da bo sistem deloval, ter nato to spremljajo, po potrebi spreminjajo in popravljajo.

Nobenega utemeljenega razloga ni, da je potrebno vsakomur dodeliti po več ciljev naenkrat. Vsak zaposleni naj ima po enega naenkrat, vodja pa upravlja njegovo realizacijo in zagotavlja, da zaposleni cilje enega za drugim doseže in da pravočasno delegira naslednjega. S tem dosežemo, da vsak zaposleni v vsakem trenutku ima in nedvoumno pozna svojo prioriteto, pa tudi lažje zaznavamo, če se pri cilju sooča s težavami, in pravočasno ukrepamo.

Odvisno od velikosti organizacije se pri strateških diskusijah smiselno uporabi nivojskost diskusij, odvijajo pa se lahko ločeno glede na vsebinsko različnost med posameznimi organizacijskimi enotami. Se pravi, če je dejavnost homogena, potem bo ta del procesa bistveno bolj enostaven in tudi krajši, kot če je dejavnost organizacije bolj heterogena.

V obstoječem modelu ljudje zaradi preveč hkrati zastavljenih ciljev delajo (pre)več aktivnosti naenkrat in tako je v njihove aktivnosti med letom težko posegati. Vodje imajo zaradi tega neposredno in posredno manjšo možnost pomembnega vplivanja na dogodke. Običajno se tudi dogaja, da veliko ciljev med letom ostaja ob strani, ker vodje zaposlenim delegirajo povsem druge naloge. Seveda se ob tem nehote postavi vprašanje, kakšen je potem smisel ciljev, postavljenih v procesu upravljanja delovne uspešnosti, če se vodje z njimi med letom ne ukvarjajo, ker se jim to ne zdi potrebno.

Število ciljev, ki jih zaposleni naenkrat ima, naj bo minimalno. Za vsak cilj je potrebno zagotoviti, da:

- je določen tako, da spodbuja sodelovanje posameznikov in timov pri njihovem uresničevanju,
- ima omejeno vsebino (obseg in kompleksnost) in čas, ker je le tako lahko povsem jasen in razumljiv in ga je možno izvesti,
- poskuša doseči v zaposlenem nekakšno čustveno navezanost, zbuditi neko energijo, da posameznik v njem najde nekaj zase, kar ga naredi zavzetega,
- je razbit v manjše, ki pa so dolgoročno v korist velikemu cilju in so doseženi hitreje in lažje,
- ga postavimo s trdnim namenom, kljub temu pa si dovolimo, da ga kasneje prilagodimo, če se situacija spremeni ali dobimo informacije, ki nanj lahko pomembno vplivajo.

Zapisi ciljev so vodjem pripomoček za vodenje, so njihovo delovno sredstvo in ga morajo vodje imeti v rokah vsak dan, zaposleni pa tudi. O ciljih, poti do njih, napredku, problemih in ovirah se morajo vsakodnevno pogovarjati, beležiti pomembne informacije in dogovore ter akcije. Pri enem cilju naenkrat to ni težko. Vodja ustvarja situacije, ki za zaposlene pomenijo pridobivanje novih izkušenj in s tem stalen napredek. Vodja je tisti, katerega odgovornost je, da so plani doseženi, saj on delegira delo. Prav zato mora celotno sliko o tem, kaj je potrebno narediti, kako in do kdaj, najprej imeti on. Je pa zelo smiselno, da v razmišljanje o tem povabi tiste, ki lahko veliko prispevajo v vsebinskem smislu, predvsem pa zaradi njihove osebne motivacije, saj bodo vodje imeli nato lažje delo pri motiviranju teh zaposlenih.

Zdi se, da se to v sedanjem modelu velikokrat pozabi. Zaposlenim vodje določijo cilje, potem pa se vsaj z večino teh ciljev ne ukvarjajo več, pač pa čez eno leto

ocenijo, kaj so zaposleni dosegli. Če govorimo o ciljih za podporo doseganja rezultatov, potem ne morejo biti prepuščeni v odločanje zaposlenim, ali jih bodo realizirali ali ne. Cilji, ki jim vodja celo leto ne daje pozornosti najmanj tedensko, niso ne nujni ne pomembni. So nebitveni za poslovanje in dajati take cilje je neresno ter podcenjujoče do ljudi.

Ob vsakodnevnih pregledih dela in napredka morajo vodje dnevno zagotavljati tudi povratne informacije iz več virov: svoje, od sodelavcev, s katerimi posameznik sodeluje na nalogah za doseg cilja, lahko od strank, če jih delijo, in tudi vsak zaposleni mora imeti kritično mnenje o svojem delu ali pa ga je treba naučiti kritičnega pogleda nase. Takojšnje povratne informacije so najdragocenejša informacija poleg coachinga, ki jo posameznik lahko dobi v prid svoji uspešnosti, napredku in zadovoljstvu z delom. So pa to tudi priložnosti, da posameznik poda povratne informacije svojemu vodji o njegovem delu ter svojim morebitnim podrejenim in kolegom, s katerimi sodeluje pri nalogi. Gre torej za »daj-dam« povratne informacije. To je eden od temeljev nadgrajenega modela.

Vodje se morajo s cilji ukvarjati veliko - premišljeno, analitično in sistematično. Na enak način jih morajo tudi delegirati med skupine in posameznike. Proces morajo voditi in upravljati z neprestanim aktivnim spremljanjem napredka in ugotavljanjem ozkih grl in težav, s katerimi bi se soočili izvajalci. Spodbujati in motivirati morajo zaposlene, jim pri njihovem delu puščati dovolj prostora, da se sami izrazijo in odrazijo v procesih doseganja ciljev, a hkrati biti ves čas na razpolago za nasvet in pomoč, če bi bila potrebna. Zaposlenim morajo vodje omogočiti, da sprejemajo odgovornost za svoje cilje in sami sprejemajo odločitve, jih pa pri tem seveda spremljati in vskočiti, če ocenijo, da je to potrebno. To je vloga vodij in tako vodje izražajo svoje voditeljstvo in vodenje.

Voditeljstvo se izraža v popolni podpori vodij vsakemu zaposlenemu, v opolnomočenju zaposlenih, coachingu, za katerega si vedno vzamejo čas, izražanju spoštovanja do zaposlenih, v učenju vseh iz napak drugih, ampak samo z osredotočenostjo na napake, nove izkušnje in znanje, ki iz teh napak izhajajo, ne na osebe.

Pomembnosti doseganja zavzetosti in motiviranosti se organizacije zavedajo vedno bolj, manj pa jim je zaenkrat še znano, da noben zaposleni ni namenoma nezavzet in da zavzetost raste s samoizpolnitvijo v delu in ob zavedanju, da lahko prispevajo tudi k nečemu več. Za zavzetost zaposleni potrebujejo čustveno inteligentno okolje, ki ga vodje pravzaprav tudi gradijo. Le visoko zavzet zaposleni je tisti, ki večinoma nadpovprečno dela in postavlja nove standarde.

Na nadgradnjo modela pogledajmo še iz ugotovitev raziskave: samoocene v nadgrajenem modelu niso predvidene, saj že v starem niso bile dovolj dobro utemeljene. Prav tako ne predvideva Splošne ocene delovne uspešnosti, ker nima dovolj dodane vrednosti k upravljanju delovne uspešnosti.

Nadgrajeni model predvideva precej več redne komunikacije in rednih povratnih informacij iz več virov in za vso populacijo. Predvideva tudi uporabo vnaprej dogovorjenih orodij, načinov in frekvenc vnašanja, pa tudi vrste podatkov, ki jih bodo pregledovali kot kazalnike uspeha.

S tem, ko se intenzivnost sodelovanja med vodji in ostalimi zaposlenimi povečuje, ko je več pogovora, ko je povratna informacija redna, se tudi pogledi na situacije in na rezultate zbližujejo, vodje in zaposleni delujejo na podlagi istih informacij in iz enakih izhodišč. Odgovornost vodij je v novem modelu spremenjena, in sicer je večja, kot je sedaj. Odgovornost za koordinacijo zaposlenih v celoti nosi vodja, kar se nam zdi pravilno, zato tudi je vodja. Proces v nadgrajenem modelu povečuje kvaliteto povratne informacije in jo podaja bolj celovito. Vsak zaposleni dobiva vpogled v svoje delovanje in dosežke sproti in precej bolj objektivno kot po starem modelu.

Kompetence vodij so svoj vidik. V raziskavi anketiranci v povprečju niso slabo ocenili kompetenc svojih vodij. Vsakodnevne situacije in načini, kako se vodje v njih odzivajo, pa vseeno kažejo, da obstaja še precej priložnosti za napredek oziroma da je še veliko potenciala za nadaljnji razvoj.

Idealnega sveta seveda ni, kljub temu pa se morajo vodje truditi z uporabo pozitivnih vodstvenih zgledov. Razlog za to je sila preprost. Samo v takem okolju lahko povečujejo pripadnost zaposlenih in njihovo pripravljenost, da organizaciji dajo svoj maksimum. Da z organizacijo delijo svoja stališča, svoje izkušnje, ki so jih prinesli tudi iz drugih okolij, da organizaciji ponudijo svojo pripravljenost, da dajo »nekaj več«, to pa je zavzetost. To pomeni, da organizacijo vzamejo za svojo, ljudje pa s svojo lastnino in zase delamo precej drugače kot z tujo lastnino in za druge.

V visoko specializiranih tehniških podjetjih vodje sami lahko naredijo vedno manj za doseganje delovne uspešnosti. Tudi zato menimo, da ni več potrebe po močnih organizacijskih hierarhijah, zlasti ne v manjših organizacijah z nadpovprečno izobraženimi in usposobljenimi zaposlenimi, pač pa je potrebno zagotoviti majhno in visoko učinkovito menedžersko strukturo in maksimalno vključenost zaposlenih. Vloga vodij se spreminja v smeri, da postaja njihova ključna odgovornost ustvarjanje spodbudnega in motivirajočega okolja, v katerem bodo zaposleni lahko izkazali svojo zavzetost, a na definiranih osnovah poslovnih vedenj, ki pa morajo biti jasne in trdne. Njihova odgovornost je razvijati pozitivno, vsevključujoče okolje, v katerem bosta prevladovala zrela, odrasla komunikacija ter pozitiven odnos do zaposlenih in do okolja. Zaposlene morajo učiti, kako najti zadovoljstvo v tem, kar počnejo. Spodbujati morajo odprtost, kreativno razmišljanje in inovativnost, kjer je potrebna, ker potrebujejo vse to, da se lahko odprto, konstruktivno in proaktivno pogovarjajo, se povezujejo ter so zato lahko vsak dan boljši in korak pred konkurenco. Predvsem pa morajo čustveno inteligentno dvigovati nivo komunikacije. Proaktivno morajo vzpostaviti sistem pridobivanja informacij o stanju, spremembah, razvoju zunanjega okolja, tržišča in notranjega okolja, organizacije.

Če povzamemo, so razlike med obstoječim in nadgrajenim modelom naslednje:

- nadgrajeni model kalibracij in Splošnih ocen delovne uspešnosti ne predvideva, prav tako ne predvideva samoocenjevanja,
- vodstvo zagotovi seznanjenost vseh s strategijo in to najmanj enkrat letno,
- vsi zaposleni so vabljeni, da sodelujejo pri oblikovanju glavnih poslovnih smernic za posamezno leto,

- zaposleni namesto kopice ciljev naenkrat le-te dobivajo zaporedno, enega za drugim,
- noben zaposleni ne dobi naloge, če zanjo ni dovolj usposobljen, vodja mora pred delegiranjem naloge zagotoviti vse potrebne kompetence,
- merjenja, viri, način, dinamika (vnos in izvoz) se dogovorijo vnaprej,
- povratne informacije so redne, dnevne,
- proces se dokumentira za vsakega zaposlenega, zaposleni in vodja to počneta skupaj,
- razvoj organizacije iz oblike, ki ljudi izkorišča (»people-using«), v obliko, ki ljudi gradi (»people-building«),
- finančno nagrajevanje ni več osrednji namen procesa.

Ob vsem tem je na koncu vendarle treba povedati, da delovna uspešnost ni samo ustvarjen dobiček organizacije, pač pa je širši pojem, ki vključuje tudi:

- zadovoljne in zavzete ljudi, ki motivirano in z veseljem dobro opravljajo delo in dvigajo standarde,
- doseženo ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem, ki ustreza zaposlenim,
- nizko raven absentizma, organizacija je brez izgorelih ljudi in z zdravo ravno fluktuacije,
- socialno odgovornost do zunanjega okolja, v katerem organizacija posluje s tem, da lahko vanj vrača konkurenčne kadre.

O delovni uspešnosti lahko govorimo, ko vsak od teh kazalnikov izkazuje pozitiven trend, npr. rast dobička in padec absentizma.

## 5.2. UVAJANJE NADGRAJENEGA MODELA

Nadgrajeni model je v tem trenutku popolnoma teoretičen in ga v praksi še ni bilo mogoče preveriti. V prihodnosti bo zahteval postopno uvajanje, zlasti ker je povezan z razvojem kompetenc.

Prvi korak predstavlja sama priprava zaposlenih na uvedbo nadgrajenega modela. Izrazito tehničnemu menedžmentu, ki ga sestavljajo ljudje, ki so z izvajanja tehniških storitev prišli na vodstvene pozicije, je obvladovanje mehkih veščin pogosto nekaj manj pomembnega za poslovanje. Populacijo vodij bo zato najprej potrebno prepričati v pomembnost kvalitete okolja, v katerem ljudje delajo, in njihovo vlogo pri tem, nato pa graditi od tam naprej.

O vodenju ima vsak vodja svoje predstave, a bodoča organizacijska kultura naj bi temeljila na konceptu, ki je nastavljen v dobrobit posameznikom v smislu, da organizacija razvija človeku prijazno in spodbudno delovno okolje.

Po drugi strani bo potrebno model približati tudi zaposlenim. Radi bi dosegli, da bodo sčasoma razumeli, da spremenjen način vodenja ne prinaša sprememb samo vodjem, pač pa tudi njim. Nadgrajeni model procesa s seboj prinaša tudi potrebo po več osebne odgovornosti in sodelovanja, temelji pa na zaupanju.

Nadgradnjo modela procesa smo zasnovali na manjši tehniško storitveni organizaciji. Primeren čas za prve spremembe je pravzaprav kadarkoli, lahko bi začeli z izboljšanjem podajanja povratne informacije. Povečanje pogostosti podajanja kvalitetnejše povratne informacije ne zahteva veliko priprav, vodje se za to da relativno hitro usposobiti. Ključna pri uvajanju te spremembe sta pravzaprav njihova volja in pripravljenost za spremembo miselnosti, se pravi odprtost za spremembe in drugačen način delovanja ter razumevanje, da je to koristno tako zanje kot za vse zaposlene, torej za celotno organizacijo.

Relativno hitro je od zaposlenih tudi možno pridobiti informacije o usposobljenosti, znanjih in veščinah, ki bi jih potrebovali, da bi svoje delo in svoje poslanstvo v organizaciji lahko boljše, lažje in učinkoviteje izvajali. Iz zbira teh potreb je potrebno zgraditi plan in ga začeti izvajati.

Vzporedno z izboljšanim podajanjem povratnih informacij vodje tudi že lahko spremenijo dinamiko, vsebino, predvsem pa način vodenja sestankov organizacijskih enot na način, ki bo spodbujal čim večje vključevanje zaposlenih.

Poseben izziv vidimo v gradnji zaupanja med obstoječimi vodji in zaposlenimi. Nadgrajeni model posebej poudarja zaupanje in, če zaupanja pred spremembami ni bilo ali pa je načeto, bodo potrebne izjemne spremembe v načinu delovanja, ki jih posamezni vodje ali pa zaposleni ne bodo zmogli. Ne gre pričakovati, da je ta sistem možno uvesti brez nekaj kadrovske spremembe v kolektivu.

Prvi večji korak je možno izvesti v začetku naslednjega cikla planiranja. Do takrat ima vrhovno vodstvo čas pripraviti izhodišča za strategijo, hkrati pa bodo vodje do takrat tudi že pripravili ljudi, da bodo želeli spregovoriti in jih tega ne bo strah.

Vodje z največ čustvene inteligence bodo tisti, ki bodo največ prispevali k temu, da se novi koncept vključevanja, enakovrednosti v hkratni različnosti vlog, predvsem pa pogleda v prihodnost v organizaciji zares »prime«.

Ko razmišljamo o nadaljnjem razvoju modela, je prva možnost, da bi ga poskušali uvesti v našem lokalnem okolju (Slovenija), a v neki drugi dejavnosti, storitveni ali proizvodni. Razlike v vodenju ljudi med storitvenimi in proizvodnimi organizacijami bi zagotovo pokazale svoje posebnosti, ki bi se jim model moral prilagoditi, da bi lahko zaživel. Da bi dosegli primerljivo vključenost v poslovno dogajanje, bo v proizvodnih podjetjih v povprečju predvidoma trajalo dlje kot v storitvenih.

Naslednji izziv bi bila uvedba modela v večje in zato kompleksnejše okolje, kot je okolje raziskovane organizacije. Poskusili bi ga uvesti na primer v eni od sestrskih organizacij v državah, ki zaposlujejo po nekaj sto ali tisoč ljudi in opravljajo identično dejavnost. Opazovali bi, kako se posamezne elemente da uvesti v tako poslovno okolje.

Tretja možnost pa bi bilo preverjanje delovanja modela v nekem drugem kulturnem prostoru, na primer izven Evrope, kjer so kulturne norme lahko zelo drugačne od evropskih in je posredno tudi vodenje ljudi drugačno.



Že med uvajanjem sprememb modela, zlasti pa po tem, bi bilo v organizaciji smiselno spremljati mnenje zaposlenih z zelo podobnim vprašalnikom, kot je bil uporabljen v tej raziskavi, spremenili pa bi njegovo izvedbo. Najbrž bi se odločili za investicijo v zagotavljanje dejanske anonimnosti. Naslednje anketiranje bi lahko izvajal zunanji, neodvisen izvajalec, s čimer bi najverjetneje prejeli sicer manj odgovorov, zato pa bolj iskrene.

### 5.3. OMEJITVE

Pri oblikovanju nadgradnje modela smo se srečali z nekaj omejitvami:

- modela nismo mogli preveriti v praksi,
- zgradili smo ga na primeru majhne organizacije,
- model morda ni neposredno uporaben v drugih organizacijah, kjer imajo drugačno izhodiščno stanje in drugačne razvojne potrebe,
- pojavlja se vprašanje iskrenosti sodelujočih pri izpolnjevanju vprašalnika,
- morda bi dosegli drugačne rezultate, če bi anketo izvajal zunanji izvajalec, ki ga zaposleni v organizaciji ne poznajo, on pa njih ne.

Ker modela nismo mogli potrditi v praksi, smo na podlagi analize anket lahko iz statistično pomembnih razlik med samoocenami in ocenami, ki jih podeljujejo vodje, zaključili, da sistem merjenja dosežkov lahko izboljšamo.

Pri reševanju problema smo se oprli na podatke, ki smo jih pridobili znotraj ene organizacije. Populacija v njej je majhna, vendar smo potrebovali okolje, kjer populacija daje mnenje o procesu, v katerem sodeluje. Zaradi majhnosti populacije obstaja določena verjetnost, da rezultatov ne bo moč neposredno aplicirati v kateremkoli zunanjem okolju. Druge organizacije imajo drugačna izhodiščna stanja in morda tudi drugačne potrebe.

Ne glede na to smo po drugi strani mnenja, da so izhodišča precej podobna tudi drugje, ker je slovenski prostor majhen in se med podjetji prenašajo podobne prakse. Verjamemo, da so načini upravljanja delovne uspešnosti tudi v drugih okoljih podobni načinu, ki ga spremljamo znotraj raziskovane organizacije. Konec koncev pa literatura kaže, da ni posebej drugače niti širše po svetu, saj proces upravljanja delovne uspešnosti dokazano ne daje želenih rezultatov.

Iz anket so razvidna nekatera mnenja, ki niso prepričljivo podprta. En primer smo že omenili, namreč da zaposleni dobro poznajo proces, hkrati pa so mnenja, da jim Splošno oceno delovne uspešnosti poda izključno njihov nadrejeni. To je ponovno povezano z nekaterimi ocenami kompetenc. Zdi se, da ljudje iz neznanjega razloga niso bili povsem iskreni ali pa so se izražanja mnenj lotili površno ali s premalo kritičnega razmisleka. V prihodnje bi želeli anketo izvesti tako, da bi dejansko zagotovili anonimnost odgovorov z zunanjim izvajalcem anketiranja.

Glede na precej povprečno izražene ocene kompetenc vodij lahko zaključimo, da imajo tudi vodje še precej prostora za izboljšave, da bodo sami konkurenčni za prihodnost. Naš model je zastavljen tako, da bo k temu prispeval.

Model je zastavljen precej splošno in ga je možno uporabiti v različnih okoljih, vendar bi podrobnosti morda morali prilagoditi v nekaterih elementih. Rezultati anketiranja in ugotovljene potrebe so specifični za preučevano organizacijo, model pa je splošen. In zato po našem mnenju široko uporaben.

## 6. ZAKLJUČKI

Glavni prispevek nadgrajenega modela upravljanja delovne uspešnosti je v tem, da temelji na kontinuirani vsebinski in izvedbeni osredotočenosti na uresničevanju ciljev v realnem času in na ustvarjanju notranjega okolja, ki to omogoča.

Nadgrajeni model procesa upravljanja delovne uspešnosti bo zaradi široke vključenosti zaposlenih pripomogel k pravočasnemu zaznavanju bistvenih sprememb v notranjem ali zunanjem okolju in pravočasni reakciji nanje. To je za organizacijo ključnega pomena tako pri naporih za dolgoročno doseganje poslovnih rezultatov, kot za zagotavljanje lastne dolgoročne konkurenčnosti na trgu in konkurenčnost zaposlenih. Zaradi široke vključenosti ljudi, delitve znanja in informacij ter posledično bistveno boljšega in stalnega razumevanja situacije model podpira osredotočanje na tisto, kar je nujno in pomembno. To pomeni, da prispeva k postavljanju prioritet in učinkovitejši izrabi časa, z učinki na organizacijsko enoto in organizacijo motivira zaposlene, ker dejansko lahko opazujejo rezultate svojega dela, najprej svoje osebne, potem pa še širše. Poleg tega pa posebno pozornost namenja še razvoju in napredku zaposlenih ter celovitemu razvoju organizacije v smeri, ki ustreza različnim generacijam zaposlenih.

Dolgoročno gledano bo nadgrajeni model prispeval k pozitivni spremembi organizacijske kulture, razvoju organizacije in večjemu zadovoljstvu vseh deležnikov: lastnikov, menedžmenta in zaposlenih.

Predlagan model, ki vključuje vse zaposlene, bo po pričakovanjih zelo »poživil« organizacijo, kar le-tej lahko prinese precej prednosti. Aktivnejša vloga vseh, večja zavzetost in kreativna obdelava trga bodo pripomogle, da organizacija dobi vlogo aktivnejšega igralca na trgu.

## LITERATURA

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2012). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503–507. doi: 10.1016.j.bushor.2011.06.001
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management: The new realities*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168.
- Ayoko, O. B., Konrad, A. M., & Boyle, M. V. (2012). Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal*, 30, 156–174. doi:10.1016/j.emj.2011.10.001
- Bayramoğlu, G., & Şahin, M. (2015). Positive psychological capacity and its impacts on success. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2).
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.174
- Beebe, S. A., Beebe, S. J., & Redmond, M. V. (2011). *Interpersonal communication*. Allyn & Bacon.
- Ben-Oz, C., & Greve, H. R. (2012). Short-and long-term performance feedback and absorptive capacity. *Journal of Management*, 0149206312466148.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375–396.
- Buciuniene, I., & Skudiene, V. (2009). Factors Influencing Salespeople Motivation and Relationship with the Organization in b2b Sector. *Engineering Economics*, 64(4).
- Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 365–369.
- Bukh, N., & Mouritsen, J. (2014). Performance Management. *Danish Journal of Management and Business*, 78(3–4), 3–10. ISSN:0902-3704

- Cannon, M. D., & Witherspoon, R. (2005). Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement. *Academy of Management Executive*, 19(2), 120–134.
- Caruso, K. (2013). A Practical guide to performance Calibration. viaPeople.
- Covey S. R. (1989). *Seven Habits of Highly Effective People*. p. 101
- Čeč F. (2006). *S coachingom do boljših poslovnih in osebnih dosežkov*. Regionalni center za razvoj, Zagorje ob Savi.
- Daoanis, L. E., & D<sup>1</sup>, P. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance. *Management*, 2(3), 55–62.
- Dimbleby, R., Burton, G. (1998). *More than words. An introduction to Communication*. 3<sup>rd</sup> Edition. Routhledge, New York.
- Duden A. (2011). Trust and Leadership Learning Culture in Organizations. *International Journal of Management Cases*, 13(4), 218–223.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High Commitment Performance Management: The Roles of Justice and Trust. *Personnel review*, 40(1), 5–23.
- Fisher, C., Minibashian, A., Beckmann, N., & Wood, R. E. (2013). Task appraisals, emotions and performance goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 364–373. ISSN 0021-9010.
- Forsyth, P. (2010). *How to motivate people* (Vol. 30). Kogan Page Publishers.
- Garg, D., & Rani, S. (2015). Work life Balance: A Key Driver to improve Organizational Performance. *International Journal of Research*, 2(1), 832–838, ISSN 2348-6848.
- Goleman, D. (2000). An EI-based Theory on Performance. In Cherniss, C. & Goleman, D. (Ed.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (27–44). San Fransisco, USA.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123–136. doi:10.1016/j.hrmmr.2010.09.004
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.
- Ivanov, S. (2015). Managerial conditions and corporative organizational structures as factors of innovative progress. *Actual Economy: Local Solutions for global challenges Proceedings*, 20–23.

- Jereb, E., Rajkovič, U., Rajkovič, V. (2005). A Hierarchical Multi-Attribute System Approach to personnel Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), 198–205.
- Jiang, L., & Probst, T. M. (2015). Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 526–535. doi:10.1016/j.scaman.2015.09.003
- Kohont, A. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. GV Izobraževanje, Ljubljana.
- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., & Curk, J. (2006). *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS.
- Koryakovtseva, O. A., Doronina, I. I., Panchenko, T. M., Karabulatova, I. S., & Abdullina, Z. M. (2016). Research of Category "Motivation" as a Basic Tool of Personnel Management. *International Review of Management and Marketing*, 6(1S), 293–299.
- Kotter, J. (2013). Management is (still) not leadership. *Harvard Business Review*, 9.
- Kozjek, T., Tomažević, N., & Stare, J. (2014). Work-life Balance by Area, Actual Situation and Expectations-the Overlapping Opinions of Employers and Employees in Slovenia. *Organizacija*, 47(1), 35–51.
- Locke, E. A. (1996). Motivation Through Conscious Goal Setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117–124.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1–6.
- Lussier R. N., Hendon J. R. (2015). *Human Resource Management: Function, Applications, Skill Development, 2nd Edition*. Sage Publications, Inc.
- Macdonald, H. A., Sulsky, L. M., Spence, J. R., & Brown, D. J. (2013). Cultural Differences in the Motivation to Seek Performance Feedback: A Comparative Policy-Capturing Study. *Human Performance*, 26, 211–235. <http://doi.org/10.1080/08959285.2013.795572>
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees' motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1.
- Mayer, R., Gavin M. (2005). Trust in Management and Performance. Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal* 48(5), 874–888. doi:10.5465/AMJ.2005.18803928
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00143-1

- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance, *Human Resources Management*, 52(2), 289–310. doi:10.1002/hrm.21529
- Mcgregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. Staffing and Human Resources: Management Classic. *Management Review* (41–49).
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2013). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting research*, 25(2), 173–186. doi:10.1016/j.mar.2013.07.007
- Meyer, R., & Meijers R. (2013). *What is Leadership?*
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the Value of Project Management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32, 202–217. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.05.012
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
- Mohorko, A. (2015). Ovrednotenje tehnik kognitivnega intervjuja kot metode za pretestiranje anketnega vprašalnika. *Doktorska disertacija*.
- Mondy, W. D. (2009). *Human Resource Management* (11<sup>th</sup> Edition), Prentice Hall, New Jersey.
- Mongrain, M., & Anselmo-Matthews, T. (2012). Do positive psychology exercises work. *A replication of Seligman et al. (2005)*
- Morte, R., Pereira, T., & Fontes, D. B. M. M. (2014). MCDA applied to performance appraisal of short-haul truck drivers: A case study in a Portuguese trucking company. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 65–76.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information?. *Journal of public administration research and theory*, muq004.
- Mulili, B. M., & Wong, P. (2011). Continuous organizational development (COD). *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 377–384.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L. S., Taylor, A. J., & Keillor, B. D. (2001). Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology and Marketing*, 18(4), 337–364. <http://doi.org/10.1002/mar.1011>

- Pulakos E. D., Hanson Mueller R., Arad S., & Moye, N. (2015). Performance Management Can be Fixed: An On-the-job Experiential Approach for Complex Behavior Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. doi: 10.1017/iop.2014.2
- Rahman, S. A. (2006). Attitudes of Malaysian teachers toward a performance-appraisal system. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(12), 3031–3042. <http://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00141.x>
- Roberts, G., & Pregitzer, M. (2007). Why employees dislike performance appraisals. *Regent Global Business Review*, 1(1), 14–21.
- Rock, D. (2009). Managing with the Brain in Mind. *Strategy+Business*, 56, 1–12.
- Rock, D. & Schwartz J. (2007). The Neuroscience of Leadership, *Strategy+Business*, 43, 1–10.
- Schaufenbuel, K. (2014). The Neuroscience of Leadership: Practical Applications. *UNC Kenan-Flagler Business School*.
- Scullen, S. E. (2011). Why do you have a performance appraisal system. *Drake management review*, 1(1), 183–193.
- Shah, N. (2014). The Role of Employees' Trust in Management and Supervisors on Developing Attitudes and Behaviours for Organisational Change, *International Journal of Management Sciences*, 4(8), 333–342.
- Siegel, E. S., Ford, B. R., & Bornstein J. M. (1993). *The Ernst & Young Business Plan Guide*, New York: John Wiley and Sons.
- Smither, J. W. & London, M. (2009). *Performance management*. John Wiley & Sons, San Francisco (CA).
- Sprenger, R. K. (2002). *Trust. The Best Way to Manage*. Campus Verlag, Frankfurt/Main.
- Stiles, P., Trevor, J., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stahl, G. K., & Wright, P. (2015). Changing Routine: Reframing Performance Management within a Multinational. *Journal of Management Studies*, 52(1), 63–88. doi: 10.1111/joms.12111
- Strugar, E., Žnidaršič, A., & Jereb, E. (2012). Soodvisnost med posedovanjem kompetenc in področjem izobraževanja. *Pedagoška Obzorja*, 27(3/4), 151–169.
- Swink, M. & Jacobs, B. W. (2012). Six Sigma Adoption: Operating performance impacts and contextual drivers for success. *Journal of Operations Management*, 30(6), 437–453. doi:10.1016/j.jom.2012.05.001



- Taylor J. (2014). Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Performance & Management review*, 38(1), 7–22.
- Turšič, I. (2012). Uporaba koncepta transakcijske analize pri motiviranju zaposlenih, 35. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti.
- Van Dooren, W. & Thijs, N. (2010). Paradoxes of improving performance management (systems) in public administration, *EIPAScope*, 2010(2), 13–18.
- Vidyarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 232–244.
- Vorhauer-Smith, S. (2011). *The Neuroscience of Performance: People at their Best*. Page Up People.
- Walsh, M. B. (2003). *Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal* (Doktorska dizertacija). Louisiana State University, Louisiana.
- Whitaker, B. G., & Levy, P. (2012). Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance. *Human Performance*, 25(2), 159–178.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard A. & Werner J. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Managerial Review*, 23(3), 513–530.
- Wood, T. J. (2010). *Interpersonal Communication: Every Day Encounters*, 6<sup>th</sup> Edition. Cengage learning, Wadsworth.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539–547.
- Žnidaršič, J. & Jereb, E. (2011). Innovations and Lifelong Learning in Sustainable Organization. *Organizacija*, 44(6), 185–194. doi: 10.2478/v10051-011-0020-y

## VIRI

Blog. (n.d.). Pregledano 3. 3. 2016, na <http://www.institutcar.si/en/blog/>

Business plan (n.d.). Pregledano 26. 12. 2015, na [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_plan](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan)

Competence (n.d.). Pregledano 21. 1. 2016, na [https:// www.businessdictionary.com/definition/competence.html](https://www.businessdictionary.com/definition/competence.html)

Corporate behaviour (n.d.). Pregledano 25. 12. 2015, na [https:// en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_behaviour](https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_behaviour)

Definition: Innovation, Invention, Creativity, and Experimentation.(n.d.) Pregledano 24. 1. 2016, na <http://www.mhainstitute.ca/mhadnn/AboutMHA/Research/Definitions/DefinitionInnovationInventionCreativity.aspx>

Forbes (n.d.). Pregledano 12. 12. 2015, from <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/10/07/the-foundational-importance-of-trust-in-management/>

Redmond, B. F., Goal Setting Theory. Pregledano 18. 12. 2015, na <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/6.+Goal+Setting+Theory>

History & origin of Performance Appraisal - what is human resource? (n.d.). Pregledano 8. 1. 2016, na <http://www.whatishumanresource.com/history-origin-of-performance-appraisal>

How to make Performance Reviews Relevant (2013). Pregledano 24. 11. 2015, na <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2013/01/21/how-to-make-performance-reviews-relevant/#16fa817c16e3>

How to Set and Cascade Objectives in Your Performance Management Process - OKRs and Continuous Performance Management | 7Geese. (2013). Pregledano 5. 3. 2016, na <https://7geese.com/how-to-set-and-cascade-objectives-in-your-performance-management-process/>

Kaj je coaching | Coaching | Alenka Planinc, plAninca. (n.d.). Pregledano 24. 1. 2016, na <http://www.planinca.si/coaching/kaj-je-coaching/>

Kaj so kompetence? (n.d.). Pregledano 3. 3. 2016, na <http://vivijana.weebly.com/vivijana-piscarone/kaj-so-kompetence>

MSG Management Study Guide. (n.d.). Pregledano 16. 1. 2016, na <http://www.managementstudyguide.com/performance-appraisal-and-performance-management.htm>

Organizacijska pripadnost. (n.d.). Pregledano 22. 3. 2016, na [https:// sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska\\_pripadnost](https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_pripadnost)

Performance Appraisal. (n.d.) Pregledano 13. 12. 2015 na <http://www.investopedia.com/terms/p/performance-appraisal.asp-0>

Performance evaluations: More gain with less pain - TechRepublic. (n.d.). Pregledano 8. 2. 2016, na <http://www.techrepublic.com/article/performance-evaluations-more-gain-with-less-pain/>

PMP (2015). Performance Management Process, Bureau Veritas SA

Psychology Today. (n.d.). Pregledano 16. 2. 2016, na <https://www.psychologytoday.com/basics/positive-psychology>

Role of Employee in the Performance Management Process. (n.d.). Pregledano 21. 2. 2016, na [http://hr.ucmerced.edu/files/page/documents/role\\_of\\_employee.pdf](http://hr.ucmerced.edu/files/page/documents/role_of_employee.pdf)

Strategic planning (n.d.). Pregledano 27. 12. 2015, na [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning)

The Leadership Challenge. Kouzes & Posner. Pregledano 8. 1. 2016, na <http://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/2013-05-7/Get%20Connected%20TeamCoreValuesWantedBehaviours.pdf>

The truth about Sweden's Short Working Hours (n.d.). Pregledano 28. 1. 2016, na <http://www.bbc.com/news/business-34677949>

Vodstvene kompetence 21. stoletja. (n.d.). Pregledano 3. 3. 2016, na <http://www.go-svetovanje.com/kompetence.html>

What is performance appraisal? definition and meaning. (n.d.). Pregledano 15.12.2015, na <http://www.businessdictionary.com/definition/performance-appraisal.html>

What Is Positive Psychology, and What Is It Not? (n.d.). Pregledano 16. 2. 2016, na <https://www.psychologytoday.com/blog/the-good-life/200805/what-is-positive-psychology-and-what-is-it-not>

Workplace wellbeing. (n.d.). Pregledano 21. 2. 2016, na <http://www.businessballs.com/workplace-wellbeing.htm#management-wellbeing-responsibilities>

4 Reasons Why You Should Set Company Goals - OKRs and Continuous Performance Management | 7Geese. (2011). Pregledano 26. 3. 2016, na <https://7geese.com/company-goals/>

5 Key Benefits of Organizational Development - eXplorance. (2013). Pregledano 5. 3. 2016, na <http://www.explorance.com/5-key-benefits-organizational-development/>

6 Key Competencies of Effective Managers. (2014). Pregledano 12. 12. 2015, na <https://trainingmag.com/6-key-competencies-effective-managers>

6 Ways Work Will Change In 2016. (2015). Pregledano 29. 12. 2015, na <http://www.fastcompany.com/3052836/the-future-of-work/6-ways-work-will-change-in-2016>

10 Helpful Tips to Achieve Work Life Balance. (2015). Pregledano 13. 3. 2016, na <http://creately.com/blog/experience/achieve-work-life-balance/>

## KAZALO PRILOG

Priloga 1 - Trditve iz vprašalnika	
Priloga 2 - Anketni vprašalnik	
Priloga 3 - Tabele korelacij	
Priloga 4 - Slika nadgrajenega modela	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Ravnoesje med poslovnim in zasebnim življenjem (10 Helpful Tips to....	16
Slika 2: »What is PM (Performance Management) Today?« (Pulakos et al., 2015)	23
Slika 3: Ocene poslovnih vedenj (PMP, 2015).....	25
Slika 4: Merjenje in ocenjevanje dosežkov (PMP, 2015) .....	30
Slika 5: Število zaposlenih po globalnih organizacijskih enotah.....	42
Slika 6: Opisi Splošnih ocen delovne uspešnosti (PMP, 2015) .....	46
Slika 7: Primer dogovorjenih ciljev (PMP, 2015) .....	50
Slika 8: Osebni plan razvoja (PMP, 2015) .....	51
Slika 9: Nadgrajeni model procesa upravljanja delovne uspešnosti .....	108

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Pretvorba finančnega rezultata v prejemek zaposlenega za posamezen cilj.....	48
Tabela 2: Distribucija posameznih vrst ciljev (PMP, 2015) .....	49
Tabela 3: Frekvence in distribucija strukture anketirancev po spolu .....	57
Tabela 4: Frekvence in distribucija strukture anketirancev glede na starost .....	57
Tabela 5: Frekvence in distribucija strukture anketiranih glede na delovno dobo v organizaciji .....	58
Tabela 6: Frekvence in distribucija strukture anketiranih glede na položaj v organizaciji .....	58
Tabela 7: Frekvence in porazdelitev ocen o razlikah med samoocenami in ocenami vodij.....	59
Tabela 8: Frekvence in porazdelitev ocen o vplivanju zaposlenih na ocene vodij.....	59
Tabela 9: Tabela frekvenc, povprečij in standardnih odklonov za trditvi 3–4 o poznavanju procesa upravljanja delovne uspešnosti .....	60
Tabela 10: Tabela frekvenc, povprečij in standardnih odklonov za trditvi 5 in 6 o vplivu razlik med samoocenami in ocenami vodij na zadovoljstvo anketirancev...	61
Tabela 11: Tabela frekvenc, povprečij in standardnih odklonov za trditve 7–10 o koristnosti procesa upravljanja delovne uspešnosti.....	62
Tabela 12: Tabela frekvenc, povprečij in standardnih odklonov za trditve 11–15 o koristnosti Splošne ocene delovne uspešnosti v procesu upravljanja delovne uspešnosti .....	64
Tabela 13: Tabela frekvenc, povprečij in standardnih odklonov za trditve 17–38 o stopnji izraženi vodstvenih kompetenc pri vodjih.....	68
Tabela 14: Opisne statistike za spremenljivko T1, da med samoocenami zaposlenih in ocenami vodij prihaja do razlik .....	78

Tabela 15: Rezultati t-testa za spremenljivko, da med samoocenami zaposlenih in ocenami vodij prihaja do razlik .....	78
Tabela 16: Opisne statistike za spremenljivko T2, da samoocene zaposlenih vplivajo na ocene vodij .....	79
Tabela 17: Rezultati t-testa za spremenljivko T2, da samoocene zaposlenih vplivajo na ocene vodij .....	79
Tabela 18: Opisne statistike za spremenljivki T3 in T4, da zaposleni poznajo potek procesa UDU in da zaposleni poznajo namen posameznih faz procesa UDU .....	80
Tabela 19: Opisne statistike za spremenljivko ProcesUDU, da zaposleni dobro poznajo proces upravljanja delovne uspešnosti .....	80
Tabela 20: Rezultati t-testa za spremenljivko ProcesUDU .....	80
Tabela 21: Opisne statistike za spremenljivki T5 in T6, da razlike med samooceno delovne uspešnosti in oceno delovne uspešnosti s strani vodij znižujejo zadovoljstvo ter da različne ocene ocenjevalcev za enake dosežke znižujejo zadovoljstvo .....	81
Tabela 22: Opisne statistike za spremenljivko Zadovoljstvo .....	82
Tabela 23: Rezultati t-testa za spremenljivko Zadovoljstvo .....	82
Tabela 24: Opisne statistike za spremenljivke T7, T8, T9 in T10 o koristnosti procesa upravljanja delovne uspešnosti .....	83
Tabela 25: Rezultati parnega t-testa za spremenljivke T7, T8, T9 in T10 o koristnosti procesa upravljanja delovne uspešnosti .....	83
Tabela 26: Opisne statistike za spremenljivke T11–T15 in spremenljivko SplosnaOcena .....	87
Tabela 27: Opisne statistike za spremenljivke T11–T15 ter SplosnaOcena .....	88
Tabela 28: Korelacije med Splošno oceno delovne uspešnosti in kompetencami vodij .....	89
Tabela 29: Opisne statistike za samoocene in ocene vodij iz kadrovskega informacijskega sistema za upravljanje delovne uspešnosti .....	94
Tabela 30: Opisne statistike za spremenljivki Samoocena in Ocena vodje .....	95
Tabela 31: t-test za testiranje neodvisnih vzorcev .....	96
Tabela 32: Test korelacije za spremenljivki Samoocena in Ocena vodje .....	96

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Zahtevana in dejanska porazdelitev Splošnih ocen delovne uspešnosti za leto 2015 (PMP, 2015) .....	46
Graf 2: Prikaz povprečij za trditvi 3 in 4 o poznavanju procesa upravljanja delovne uspešnosti .....	60
Graf 3: Prikaz povprečij za trditvi 5 in 6 o vplivu razlik med samoocenami in ocenami vodij na zadovoljstvo anketirancev .....	61
Graf 4: Prikaz povprečij za trditve 7–10 o koristnosti procesa upravljanja delovne uspešnosti .....	63
Graf 5: Prikaz povprečij za trditve 11–15 o koristnosti ocene delovne uspešnosti v procesu upravljanja delovne uspešnosti .....	64
Graf 6: Porazdelitev Splošnih ocen delovne uspešnosti anketirancev v zadnjem ocenjevalnem ciklu .....	66
Graf 7: Prikaz povprečij trditvev 21–23 o vodstveni kompetenci “Odlične komunikacijske veščine” .....	69

Graf 8: Prikaz povprečij trditev 25–26 o vodstveni kompetenci “Učinkovito podajanja povratne informacije” .....	70
Graf 9: Prikaz povprečij trditev 27–28 o vodstveni kompetenci »Osredotočenost na potrebe zaposlenih po kariernem razvoju« .....	71
Graf 10: Prikaz povprečij trditev 29–30 o vodstveni kompetenci »Povečevanje voditeljskih spretnosti« .....	72
Graf 11: Prikaz povprečij trditev 32–34 o vodstveni kompetenci »Voditeljstvo« ..	73
Graf 12: Prikaz povprečij trditev 35–37 o vodstveni kompetenci »Prilagodljivost« .....	74
Graf 13: Opisne statistike za trditev T11 .....	85
Graf 14: Opisne statistike za trditev T12 .....	85
Graf 15: Opisne statistike za trditev T13 .....	86
Graf 16: Opisne statistike za trditev T14 .....	86
Graf 17: Opisne statistike za trditev T15 .....	87
Graf 18: Deleži ocen za trditve T11-T15 .....	87
Graf 19: Primerjava histogramov samoocen in ocen vodij .....	94
Graf 20: Razsevni grafikon .....	95

## POJMOVNIK

- Attitude: miselnost, mišljenje, splošen odnos do nečesa
- Balanced Scorecard - sistem uravnoteženih kazalnikov
- Check box: seznam vprašanj ali trditev, ki jih potrjujemo samo s kljukicami
- Overall Performance Rating: Splošna ocena delovne uspešnosti, praviloma podana z eno besedo, npr. Odlično
- Win-win: rešitev, ki ustreza vsem vpletenim
- CRM: Customer Relationship Management

## KRATICE IN AKRONIMI

PE: Poslovna enota

SMART: S = Specific (specifično), M = Measurable (merljivo), A = Attainable (dosegljivo), R = Realistic (realistično), T = Timely (časovno opredeljeno)

## PRILOGA 1

### TRDITVE IZ ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Zap. št. trditve	Vsebina trditve
T1	Med samooceno delovne uspešnosti in oceno moje delovne uspešnosti s strani vodje prihaja do razlik.
T2	S svojo samooceno delovne uspešnosti vplivam na oceno moje delovne uspešnosti, ki mi jo da moj vodja.
T3	Poznam potek celotnega procesa upravljanja delovne uspešnosti.
T4	Razumem, kaj je namen posameznih faz procesa upravljanja delovne uspešnosti.
T5	Razlike med samooceno delovne uspešnosti in oceno moje delovne uspešnosti s strani vodje znižujejo moje zadovoljstvo.
T6	Različne ocene ocenjevalcev za enake dosežke znižujejo moje zadovoljstvo.
T7	Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker organizacija z njim uspeva dosegati poslovne plane.
T8	Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker so vanj vsi vključeni z jasnimi osebnimi cilji.
T9	Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker zagotavlja razvoj in stalen napredek zaposlenih in organizacije.
T10	Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker jasno določa merila in cilje za letne nagrade (letni bonus).
T11	Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker objektivno odraža delovno uspešnost posameznika.
T12	Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker jo vodja oblikuje iz parametrov, za katere ve, da imam nanje dejansko vpliv.
T13	Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker z njo dobim dobro izhodišče za načrtovanje svojega nadaljnjega razvoja.
T14	Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker z njo izključno neposredni vodja poda koristen povzetek ocene opravljenega dela.
T15	je oblikovana tudi na trudu in naporu, vloženem v delo, in ne zgolj na doseženih finančnih rezultatih.
T16	Moja zadnja Splošna ocena delovne uspešnosti s strani vodje je bila:
T17	Moj vodja moje osebne cilje dovolj dobro obrazloži in strukturira, da jih razumem in vem, kako jih bom dosegel.
T18	Moj vodja ne zavlačuje s spreminjanjem ciljev, če se situacija pomembno spremeni.
T19	Moj vodja mi vnaprej natančno in jasno pojasni, kako bo meril moje dosežke.

T20	Moj vodja si prizadeva, da bi dobro poznal in upošteval moj stil dela.
T21	Moj vodja zna prilagoditi komunikacijo mojemu osebnostnemu stilu.
T22	Moj vodja vedno upravlja konflikte v zadovoljstvo vseh vpletenih ("win-win").
T23	Moj vodja pozorno posluša moja mnenja in pomisleke in jih upošteva.
T24	Moj vodja razume, da imajo različne generacije zaposlenih različne potrebe ter se jim prilagaja.
T25	Moj vodja mi redno daje povratne informacije, da mi pomaga razviti moj poln potencial.
T26	Moj vodja pogosto daje pozitivne in konstruktivne povratne informacije, ki motivirajo tako manj kot visoko učinkovite zaposlene.
T27	Moj vodja ustvarja priložnosti za učenje in rast in s tem omogoča moj razvoj.
T28	Moj vodja skupaj z mano razvija razvojni plan zame in vedno zagotovi tudi njegovo izvedbo.
T29	Moj vodja se zaveda svojih voditeljskih prednosti in jih pri delu z drugimi tudi uporablja.
T30	Moj vodja se zaveda mojih prednosti in zavestno ustvarja razvojne priložnosti, kjer jih še povečujem.
T31	Moj vodja zagovarja spremembe v organizaciji, ki bi zadovoljile potrebe najuspešnejših zaposlenih, jim omogočile razvoj in jih zadržale v organizaciji.
T32	Moj vodja neprestano spodbuja in gradi zaupanje med vsemi.
T33	Moj vodja neprestano kaže pot naprej.
T34	Moj vodja delegira - prenaša odgovornost na člane tima.
T35	Moj vodja se lahko hitro prilagaja nepričakovanim okoliščinam.
T36	Moj vodja tudi druge uči sposobnosti hitrega prilagajanja.
T37	Moj vodja razmišlja kreativno in išče vedno nove rešitve za probleme.
T38	Moj vodja gradi dobre osebne odnose z vsemi zaposlenimi.



## PRILOGA 2 - ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

moje ime je Irena Turšič in zaključujem magistrski študij po nebolonjskem programu Kadrovski management (smer: Splošni kadrovski management) na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru pod mentorstvom prof. dr. Eve Jereb in somentorstvom doc. dr. Anje Žnidaršič.

Prosim vas za sodelovanje pri izdelavi moje magistrske naloge, ki jo pripravim s področja upravljanja delovne uspešnosti in s katero ugotavljam možnosti za povečanje učinkovitosti tega procesa v organizacijah.

Pred vami je vprašalnik s trditvami, o katerih vas prosim, da se opredelite skladno s spodaj navedenimi navodili. Prosim, da mi izpolnjen vprašalnik vrnete do 29.2.2016 v priloženi kuverti, ki vam zagotavlja anonimnost.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

### ANKETNI VPRAŠALNIK

#### Splošni podatki anketirance

Spol: a) moški b) ženski  
 Starost: a) do vklj 30 b) 31-40 c) 41-50 d) 51-60 e) nad 60  
 Delovna doba v organizaciji: a) do vklj 2 leti b) 3-5 let c) 6-10 let d) nad 10 let  
 Položaj v organizaciji: a) vodstveni (če imate sebi podrejene)  
 b) nevodstveni

Prosim, da se opredelite do trditve v nadaljevanju. Pri trditvah, kjer izbirate med možnostmi od 1- 5, se opredelite za eno od teh:  
 1 - Absolutno se ne strinjam. 2 - Se ne strinjam. 3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam. 4 - Se strinjam. 5 - Se absolutno strinjam.  
 Na koncu vprašalnika je prostor, namenjen vašim dodatnim komentarjem, ki jih napišite kot prosto besedilo.

	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti se strinjam, niti se ne strinjam.	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
1 Med samoočeno delovne uspešnosti in oceno moje delovne uspešnosti s strani vodje prihaja do razlik.	1	2	3	4	5
2 S svojo samoočeno delovne uspešnosti vplivam na oceno moje delovne uspešnosti, ki mi jo da moj vodja.	1	2	3	4	5
3 Poznam potek celotnega procesa upravljanja delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
4 Razumem, kaj je namen posameznih faz procesa upravljanja delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
5 Razlike med samoočeno delovne uspešnosti in oceno moje delovne uspešnosti s strani vodje znižujejo moje zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
6 Različne ocene ocenjevalcev za enake dosežke znižujejo moje zadovoljstvo.	1	2	3	4	5

#### Menim, da je proces upravljanja delovne uspešnosti koristen, ker:

7 organizacija z njim uspeva dosegati poslovne plane.	1	2	3	4	5
8 so vanj vsi vključeni z jasnimi osebnimi cilji.	1	2	3	4	5
9 zagotavlja razvoj in stalen napredek zaposlenih in organizacije.	1	2	3	4	5
10 jasno določa merila in cije za letne nagrade (letni bonus).	1	2	3	4	5

Pojasnilo: V naslednjih trditvah se boste opredeljevali o Splošni oceni delovne uspešnosti (angl. "Overall Performance Rating" iz PMP), torej ocen: Outstanding - Very Strong - Good - Fair - Improvement Needed, s katerimi so vsi zaposleni ocenjeni vsako leto.

#### Splošna ocena delovne uspešnosti je koristen element procesa upravljanja delovne uspešnosti, ker:

11 objektivno odraža delovno uspešnost posameznika.	1	2	3	4	5
12 jo vodja oblikuje iz parametrov, za katere ve, da imam nanje dejansko vpliv.	1	2	3	4	5
13 z njo dobim dobro izhodišče za načrtovanje svojega nadaljnjega razvoja.	1	2	3	4	5
14 z njo izključno neposredni vodja poda koristen povzetek ocene opravljenega dela.	1	2	3	4	5
15 je oblikovana tudi na trudu in naporu, vloženem v delo in ne zgolj na doseženih finančnih rezultatih.	1	2	3	4	5

16 Moja zadnja Splošna ocena delovne uspešnosti s strani vodje je bila:	Nezadostno. (Improvement Needed.)	Zadovoljivo. (Fair.)	Dobro. (Good.)	Zelo dobro. (Very Strong.)	Odlično. (Outstanding.)
---	-----------------------------------	----------------------	----------------	----------------------------	-------------------------

Prosimo, ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodaj navedenimi trditvami!

		Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti se strinjam, niti se ne strinjam.	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
17	Moj vodja moje osebne cilje dovolj dobro obrazloži in strukturira, da jih razumem in vem, kako jih bom dosegel.	1	2	3	4	5
18	Moj vodja ne zavlačuje s spreminjanjem ciljev, če se situacija pomembno spremeni.	1	2	3	4	5
19	Moj vodja mi vnaprej natančno in jasno pojasni, kako bo meril moje dosežke.	1	2	3	4	5
20	Moj vodja si prizadeva, da bi dobro poznal in upošteval moj stil dela.	1	2	3	4	5
21	Moj vodja zna prilagoditi komunikacijo mojemu osebnostnemu stilu.	1	2	3	4	5
22	Moj vodja vedno upravlja konflikte v zadovoljstvo vseh vpletenih ("win-win").	1	2	3	4	5
23	Moj vodja pozorno posluša moja mnenja in pomisleke in jih upošteva.	1	2	3	4	5
24	Moj vodja razume, da imajo različne generacije zaposlenih različne potrebe ter se jim prilagaja.	1	2	3	4	5
25	Moj vodja mi redno daje povratne informacije, da mi pomaga razviti moj poln potencial.	1	2	3	4	5
26	Moj vodja pogosto daje pozitivne in konstruktivne povratne informacije, ki motivirajo tako manj kot visoko učinkovite zaposlene.	1	2	3	4	5
27	Moj vodja ustvarja priložnosti za učenje in rast in s tem omogoča moj razvoj.	1	2	3	4	5
28	Moj vodja skupaj z mano razvija razvojni plan zame in vedno zagotovi tudi njegovo izvedbo.	1	2	3	4	5
29	Moj vodja se zaveda svojih voditeljskih prednosti in jih pri delu z drugimi tudi uporablja.	1	2	3	4	5
30	Moj vodja se zaveda mojih prednosti in zavestno ustvarja razvojne priložnosti, kjer jih še povečujem.	1	2	3	4	5
31	Moj vodja zagovarja spremembe v organizaciji, ki bi zadovoljile potrebe najuspešnejših zaposlenih, jim omogočile razvoj in jih zadržale v organizaciji.	1	2	3	4	5
32	Moj vodja neprestano spodbuja in gradi zaupanje med vsemi.	1	2	3	4	5
33	Moj vodja neprestano kaže pot naprej.	1	2	3	4	5
34	Moj vodja delegira - prenaša odgovornost na člane tima.	1	2	3	4	5
35	Moj vodja se lahko hitro prilagaja nepričakovanim okoliščinam.	1	2	3	4	5
36	Moj vodja tudi druge uči sposobnosti hitrega prilagajanja.	1	2	3	4	5
37	Moj vodja razmišlja kreativno in išče vedno nove rešitve za probleme.	1	2	3	4	5
38	Moj vodja gradi dobre osebne odnose z vsemi zaposlenimi.	1	2	3	4	5

**DODATNI KOMENTARJI**

V proces upravljanja delovne uspešnosti bi dodal/a naslednje....

Iz procesa upravljanja delovne uspešnosti bi umaknil/a naslednje....

V organizaciji bi sistem načrtovanja in merjenja ciljev (prodaja, DSO, Cash,...) morali spremeniti takole:

### PRILOGA 3 - TABELE KORELACIJ

Correlations

		T16	T17
T16	Pearson Correlation	1	,161
	Sig. (2-tailed)		,264
	N	50	50
T17	Pearson Correlation	,161	1
	Sig. (2-tailed)	,264	
	N	50	50

Correlations

		T16	T18
T16	Pearson Correlation	1	-,121
	Sig. (2-tailed)		,406
	N	50	49
T18	Pearson Correlation	-,121	1
	Sig. (2-tailed)	,406	
	N	49	49

Correlations

		T16	T19
T16	Pearson Correlation	1	,214
	Sig. (2-tailed)		,135
	N	50	50
T19	Pearson Correlation	,214	1
	Sig. (2-tailed)	,135	
	N	50	50

Correlations

		T16	T20
T16	Pearson Correlation	1	,218
	Sig. (2-tailed)		,128
	N	50	50
T20	Pearson Correlation	,218	1
	Sig. (2-tailed)	,128	
	N	50	50

### Correlations

		T16	T21	T22	T23	T21_T23
T16	Pearson Correlation	1	,129	,127	,239	,191
	Sig. (2-tailed)		,372	,378	,094	,184
	N	50	50	50	50	50
T21	Pearson Correlation	,129	1	,644**	,700**	,896**
	Sig. (2-tailed)	,372		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
T22	Pearson Correlation	,127	,644**	1	,600**	,843**
	Sig. (2-tailed)	,378	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
T23	Pearson Correlation	,239	,700**	,600**	1	,885**
	Sig. (2-tailed)	,094	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
T21_T23	Pearson Correlation	,191	,896**	,843**	,885**	1
	Sig. (2-tailed)	,184	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

### Correlations

		T16	T24
T16	Pearson Correlation	1	,156
	Sig. (2-tailed)		,283
	N	50	49
T24	Pearson Correlation	,156	1
	Sig. (2-tailed)	,283	
	N	49	49

### Correlations

		T16	T25	T26	T25_T26
T16	Pearson Correlation	1	,225	,213	,248
	Sig. (2-tailed)		,115	,138	,083
	N	50	50	50	50
T25	Pearson Correlation	,225	1	,568**	,896**
	Sig. (2-tailed)	,115		,000	,000
	N	50	50	50	50
T26	Pearson Correlation	,213	,568**	1	,874**
	Sig. (2-tailed)	,138	,000		,000
	N	50	50	50	50
T25_T26	Pearson Correlation	,248	,896**	,874**	1
	Sig. (2-tailed)	,083	,000	,000	
	N	50	50	50	50

**Correlations**

		T16	T27	T28	T27_T28
T16	Pearson Correlation	1	,341	,382**	,385**
	Sig. (2-tailed)		,016	,006	,006
	N	50	50	50	50
T27	Pearson Correlation	,341	1	,762**	,939**
	Sig. (2-tailed)	,016		,000	,000
	N	50	50	50	50
T28	Pearson Correlation	,382**	,762**	1	,938**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000		,000
	N	50	50	50	50
T27_T28	Pearson Correlation	,385**	,939**	,938**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	
	N	50	50	50	50

**Correlations**

		T16	T29	T30	T29_T30
T16	Pearson Correlation	1	,239	,220	,271
	Sig. (2-tailed)		,095	,126	,057
	N	50	50	50	50
T29	Pearson Correlation	,239	1	,432**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,095		,002	,000
	N	50	50	50	50
T30	Pearson Correlation	,220	,432**	1	,853**
	Sig. (2-tailed)	,126	,002		,000
	N	50	50	50	50
T29_T30	Pearson Correlation	,271	,839**	,853**	1
	Sig. (2-tailed)	,057	,000	,000	
	N	50	50	50	50

**Correlations**

		T16	T31
T16	Pearson Correlation	1	,166
	Sig. (2-tailed)		,250
	N	50	50
T31	Pearson Correlation	,166	1
	Sig. (2-tailed)	,250	
	N	50	50

**Correlations**

		T16	T32	T33	T34	T32_T34
T16	Pearson Correlation	1	,241	,300	,290	,340
	Sig. (2-tailed)		,092	,034	,041	,016
	N	50	50	50	50	50
T32	Pearson Correlation	,241	1	,735**	,236	,790**
	Sig. (2-tailed)	,092		,000	,098	,000
	N	50	50	50	50	50
T33	Pearson Correlation	,300	,735**	1	,542**	,929**
	Sig. (2-tailed)	,034	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
T34	Pearson Correlation	,290	,236	,542**	1	,735**
	Sig. (2-tailed)	,041	,098	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
T32_T34	Pearson Correlation	,340	,790**	,929**	,735**	1
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

**Correlations**

		T16	T35	T36	T37	T35_T37
T16	Pearson Correlation	1	,275	,280	,275	,290
	Sig. (2-tailed)		,054	,049	,056	,043
	N	50	50	50	49	49
T35	Pearson Correlation	,275	1	,814**	,886**	,951**
	Sig. (2-tailed)	,054		,000	,000	,000
	N	50	50	50	49	49
T36	Pearson Correlation	,280	,814**	1	,808**	,927**
	Sig. (2-tailed)	,049	,000		,000	,000
	N	50	50	50	49	49
T37	Pearson Correlation	,275	,886**	,808**	1	,952**
	Sig. (2-tailed)	,056	,000	,000		,000
	N	49	49	49	49	49
T35_T37	Pearson Correlation	,290	,951**	,927**	,952**	1
	Sig. (2-tailed)	,043	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49

**Correlations**

		T16	T38
T16	Pearson Correlation	1	,155
	Sig. (2-tailed)		,283
	N	50	50
T38	Pearson Correlation	,155	1
	Sig. (2-tailed)	,283	
	N	50	50

# PRILOGA 4 - SLIKA NADGRAJENEGA MODELA

