

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

ANA SOVDAT

KOPER, 2017

2017

DIPLOMSKA NALOGA

ANA SOVDAT

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

OPTIMIZACIJA SISTEMA ZAGOTAVLJANJA
DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Ana Sovdat

Koper, 2017

Mentor: doc. dr. Klemen Širok

POVZETEK

Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih je najučinkovitejše orodje za nenehno izboljševanje uspešnosti podjetja. Pravilno in dosledno izvajanje procesa vodstvu omogoča sprotno pridobivanje podatkov o morebitnih pomanjkljivostih in potrebnih izboljšavah pri delu zaposlenih, ter o dejanjih, ki jih želijo v podjetju krepiti, na podlagi česar vodja zaposlene pravočasno usmeri k uspešnejšemu delovanju ter jih motivira za uspešno delovanje v prihodnje. V izbranem podjetju so bile s pomočjo intervjujev ugotovljene številne pomanjkljivosti sistema spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih. Ugotovljeno je tudi, da trenutna organiziranost podjetja pravilnega izvajanja sistema ne izvaja. Na podlagi izsledkov raziskave so izdelana priporočila za optimizacijo sistema zagotavljanja delovne uspešnosti.

Ključne besede: delovna uspešnost, sistem, ukrepi, ocenjevanje zaposlenih, motiviranje zaposlenih.

SUMMARY

The performance management system is the most effective tool for increasing a company's performance. When implemented correctly and consistently, the system enables the management to continuously acquire data on the potential drawbacks and improvements in their employees' work performance and behaviour, which is something the company might want to optimize. The system provides the middle management with a basis for motivating employees and directing them towards improved performance in the future. The interviews in the selected company have shown numerous shortcomings within the company's performance management system. We also noted that the current organizational structure of the company does not allow a proper implementation of the performance management system. Based on the research results, we have outlined the recommendations for optimizing the work performance system of the company.

Keywords: work performance, system, measures, employee evaluation, employee motivation.

UDK: 005.336.1(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se doc. dr. Klemnu Široku, da me je vzel pod svoje okrilje in mi bil mentor v najboljšem pomenu besede. Hvala za pomoč, spodbujanje in odpiranje novih obzorij.

Vodstvu obravnavanega podjetja se zahvaljujem za zaupanje in sodelovanje. Za pomoč in dragocene nasvete se zahvaljujem tudi Matejki Letnar.

Iskreno se zahvaljujem članom družine, ki še predobro vedo, zakaj.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih	3
2.1	Pojem uspešnosti	4
2.2	Proces ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih	5
2.3	Določanje ciljev	6
2.4	Tehnike zbiranja podatkov za ocenjevanje delovne uspešnosti	7
2.5	Ocenjevalci delovne uspešnosti.....	10
2.5.1	Nadrejeni	10
2.5.2	Samooocena.....	11
2.5.3	Podrejeni.....	11
2.5.4	Sodelavci	11
2.5.5	Stranke.....	11
2.6	Metoda 360°-ocenjevanja	12
2.7	Povratne informacije o uspešnosti	13
2.7.1	Značilnost dobrih povratnih informacij.....	13
2.7.2	Ocenjevalni razgovor.....	15
2.7.3	Letni razgovor.....	15
2.8	Težave in napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti	16
2.9	Lastnosti dobrega vodje	18
3	Metodologija raziskave	20
4	Analiza sistema spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih v obravnavanem podjetju	22
4.1	Rezultati raziskave.....	22
4.1.1	Postavljanje ciljev.....	22
4.1.2	Ocenjevanje	22
4.1.3	Povratna informacija.....	23
4.1.4	Ukrepi za izboljšanje uspešnosti zaposlenih	23
4.2	Predlogi za izboljšave	24
4.2.1	Postavljanje ciljev.....	24
4.2.2	Ocenjevanje	25
4.2.3	Povratna informacija.....	27
4.3	Ukrepi za izboljšanje uspešnosti zaposlenih.....	29
5	Sklep	31
	Literatura.....	35
	Priloga	35

SLIKE

Slika 1: Model uspešnosti zaposlenih	4
Slika 2: Transformacijska krivulja spreminjanja	14
Slika 3: Delovanje »prapodobe« vodje	19

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Primer številčne ocenjevalne lestvice	9
Preglednica 2: Primer stopenjske ocenjevalne lestvice	9
Preglednica 3: Primer vedenjske ocenjevalne lestvice	9
Preglednica 4: Primer vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice	10

1 UVOD

Nakupovalne navade potrošnikov se spreminjajo. Namesto fizičnega obiska trgovin nakupe vse raje opravljamo kar iz domačega naslonjača. Pri nabavi nekaterih vrst blaga pa si še vedno želimo socialnega stika in nakup opraviti osebno, pri čemer sta motiviranost in znanje zaposlenih za opravljanje svojega dela ter sklepanje poslov odločilnega pomena.

Upravljanje človeškega kapitala je za maloprodajno podjetje ključnega pomena. Podjetje delovno silo plačuje, zato mora težiti k temu, da z zaposlenimi ustvari čim večjo vrednost. Vodenje zaposlenih ni enostavno, zato so dobre ekipe prej izjema, kot pravilo. V neusmiljeni konkurenci današnjega časa ekipa prijaznih in sposobnih prodajalcev pomeni veliko konkurenčna prednost. Zadovoljni prodajalci so za opravljanje dela motivirani in posledično produktivnejši. Velja pa tudi obratno – nezadovoljni in zafrustrirani prodajalci so manj produktivni, posledično bo manjši tudi dobiček podjetja. Zadovoljne ekipe prinašajo več denarja, najboljše storitve opravljajo zadovoljni zaposleni. To pride še posebej do izraza v maloprodaji. Nakupovanje je namreč za stranke ali zabavno ali precej stresno, zato je smiselno, da so ob obisku trgovine deležne pozitivnega vzdušja.

Številna slovenska podjetja uporabljajo zastareli način zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih. Jemljejo ga le kot administrativni obred, ki poleg kupov papirologije zgolj jemlje čas za opravljanje »pravih« nalog. Ko v podjetju nastopi čas za ocenjevanje uspešnosti, številni zaposleni občutijo tesnobo, živčnost, slabost, frustriranost, zmedenost, strah in stres. Svetlik idr. (2009, 417) ugotavljajo, da slovenska podjetja motivaciji zaposlenih namenjajo premalo pozornosti, čeprav na drugi strani veliko vlagajo v razvoj zmožnosti in v izboljšanje pogojev za delo. Razlog vidijo v tem, da je motivacija najbolj kompleksen in najmanj otipljiv dejavnik. Mnoga slovenska podjetja se še vedno navdušujejo nad izvajanjem klasičnih letnih pogovorov, z ocenami od 1 do 5, medtem ko jih drugje po svetu že opuščajo (Gruban 2016b). V naši kulturi prevladuje vzorec avtoritarnega (moškega) vodenja, ki temelji na avtoriteti, samodrštvu, agresivnosti, ukazovalnosti, brezobzirnosti, racionalnosti, konvrgentni logiki in enosmerni komunikaciji (Lex localis 2016). To je posledica pretežno industrijskega načina dela in nizke ravni managerskega znanja. Rezultat raziskave Gallupovega raziskovalnega inštituta je pokazal, da kar 95 odstotkov zaposlenih v obravnavanih podjetjih presega pričakovanja svojih vodij, čeprav ta podjetja sploh niso bila posebno uspešna, saj nista naraščala niti njihov tržni delež niti raven storitev, naraščali so le stroški (Gruban 2016b). Številna podjetja si postavljajo nerealne cilje in nesmiselne strategije za njihovo doseg. Fortune Magazine je pred nedavnim poročal, da kar devet od desetih podjetij ne uresniči postavljene strategije. Razlog je v tem, da vizije in strategije ne povežejo s sistemom ocenjevanja in nagrajevanja in ju ne prenesejo vsem zaposlenim (Štular 2016).

Obnašanja zaposlenih se ne da povsem upravljati. Gruban (2016c) poudarja, da pri vodenju ne gre le za označevanje zaposlenih na pridne, lene, zanesljive ..., temveč za vodenje ljudi, ki morajo opraviti določeno nalogo. V nadaljevanju zatrjuje, da nobena poslovna strategija ne

more biti uspešna, če vodja nima posluha za ljudi, za upravljanje medsebojnih odnosov med sodelavci, nima moči, avtoritete, karizme in zaupanja v izpeljavo strategije.

Večina zaposlenih želi delati dobro. Če se v podjetju spopadamo z zanemarjanjem delavnih nalog zaposlenih, z visoko stopnjo bolniške odsotnosti, s slabimi odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi ter s slabšo produktivnostjo, je čas za prenavo sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih, ki je zelo verjetno zastarel in že dolgo ne služi svojemu namenu. Temu se bomo posvetili v empiričnem delu diplomske naloge. Namen diplomskega dela je ugotoviti, zakaj sistem zagotavljanja delovne uspešnosti, ki ga podjetje uporablja, na oddelku maloprodaje ne prinaša želenih rezultatov. Zanima nas tudi priprava načrta sistema, ki bi v podjetju lahko zaživel. Le dobro zastavljen in pravilno izvajani sistem zaposlene motivira in njihovo delovanje usmerja k rezultatom.

V teoretičnem delu naloge najprej predstavimo pojem delovne uspešnosti tako posameznika kot podjetja. Sledi ocenjevanje delovne uspešnosti in pojasnitev glavnih elementov tega postopka. Z določanjem ciljev pojasnimo, zakaj je ta faza tako pomemben del postopka spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih, ter kako lahko ta korak uporabimo za notranje motiviranje zaposlenih. S tehnikami zbiranja podatkov predstavimo nekaj različnih metod in pojasnimo, kdo vse so lahko ocenjevalci ter kako posamezen vir s svojim znanjem, neznanjem, čustvi, dožemanjem odnosov itd. vpliva na končno oceno zaposlenega. Izmed metod merjenja uspešnosti zaposlenih se osredotočimo na metodo 360-stopinjskega ocenjevanja, ki temelji na ocenah več različnih ocenjevalcev in tako zagotavlja večjo objektivnost ocenjevanja. Nato pojasnimo pomen, načine in pogostost dajanja povratnih informacij o uspešnosti. Opozorimo tudi na težave in napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih, ter poudarimo lastnosti dobrega vodje. Z optimizacijo obstoječega načina zagotavljanja uspešnosti zaposlenih nima smisla odlašati, saj, kot pravi bolgarski pregovor: "Vinogradu ni potrebna molitev, temveč motika."

2 SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Uspeh prodajnega podjetja je v veliki meri odvisen od uspešnosti vsakega posameznega zaposlenega. Zato si mora organizacija nenehno prizadevati za razvoj zaposlenih. To lahko doseže s ciljno usmerjenim vodenjem, nagrajevanjem uspešnosti, nenehnim izobraževanjem in s sprotnim ocenjevanjem uspešnosti (Bec 2016). Spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih je proces, v katerem je določeno, kaj se od zaposlenih pričakuje, opredeljena so merjenja, vrednotenje in beleženje dejanske ter pričakovane uspešnosti, in povratna informacija posameznim zaposlenim (Merkač Skok 1998, 103; Bartol in Martin 1994, 358–63). V tem poglavju se bomo posvetili posameznim fazam modela spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih.

Zastavljeni delovni cilji morajo odražati namen in prioritete organizacije. Povezani morajo biti s strategijo podjetja. Najprej je treba natančno opredeliti, kakšne rezultate želimo doseči in kako jih bomo dosegli. Prodajalci le z natančnimi cilji in z jasnimi strategijami vedo, komu in kako prodajati. S t. i. ciljnim vodenjem podjetje pričakovanja zaposlenih usklajuje s cilji in strategijami podjetja. Svetlik idr. (2009, 420) poudarjajo, da sistem ne sme biti cilj sam po sebi, temveč način, kako cilje doseči in da morajo biti zaposleni vključeni že v oblikovanje ciljev, da bi razumeli, kako lahko pripomorejo k uresničevanju strategije podjetja in uresničevanju ciljev. Zagotavljanje uspešnosti mora biti v podjetju stalen proces in ne le enkratna dejavnost v letu.

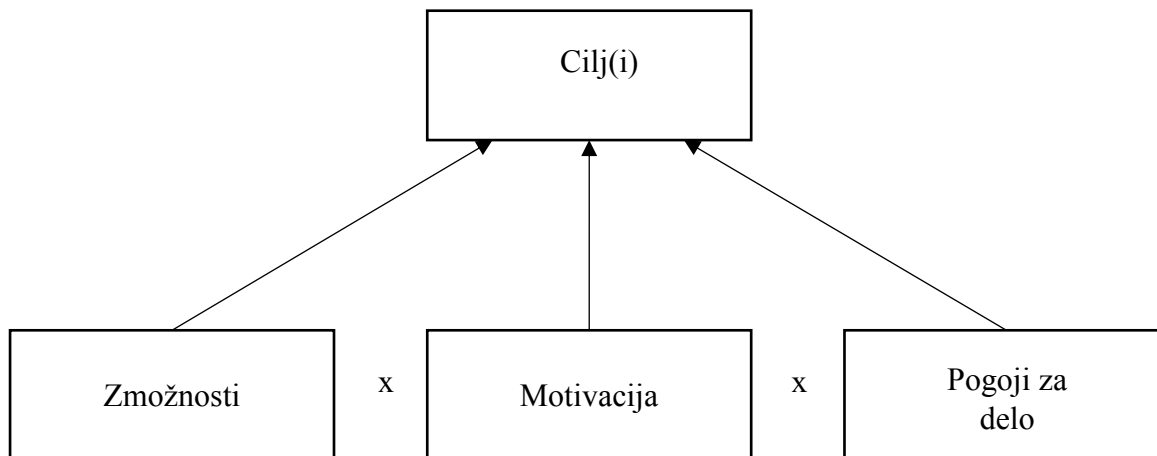
Merjenje, presojanje in ukrepanje deluje na način povratne zanke. Vodja informacije o izidih primerja s standardi in presodi, ali je potrebno ukrepanje (Tavčar 2006, 474). Za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih imamo na voljo številne metode. V nadaljevanju se bomo osredotočili na nekaj primernejših metod za ocenjevanje prodajnega osebja. Spoznali bomo, zakaj morajo zaposleni poznati namen ocenjevanja in vedeti, po katerih kriterijih so ocenjeni ter kdo jih ocenjuje (Možina idr. 1998, 215–25). Poleg vodje lahko ocene o delovni uspešnosti posameznikov podajo tudi sodelavci, stranke, podrejeni (če se npr. ocenjuje uspešnost vodje), ali se oceni delavec sam (Mihalič 2006, 236). Za to, da bi pridobili čim bolj objektivno oceno posameznega zaposlenega, je smiselno v proces vključiti več ocenjevalcev (Gruban 2016b). Spoznali bomo, kako nam to omogoča metoda 360-stopinjskega ocenjevanja. Ocene pa dobijo vrednost šele, ko jih prenesemo v mehanizme motiviranja zaposlenih. Povratne informacije o uspešnosti morajo zaposleni prejemati pogosto. Le tako bodo uspešni delavci motivirani za še boljše opravljanje dela v prihodnje, manj uspešni pa pravočasno usmerjeni na pravo pot.

Pri spremljanju delovne uspešnosti zaposlenih pogosto prihaja do težav in napak. Razlog se pogosto skriva v vodjih, ki sistemu zaradi neznanja in neusposobljenosti ali zaradi pomanjkanja časa ne namenjajo dovolj pozornosti. Ocenjevanje pri zaposlenih pogosto vzbudi negativna čustva, ki jim je lahko kos le kompetenten vodja. Je dober vodja rojen ali ustvarjen? Raziskave so pokazale, da je vodja eno tretjino rojen in dve tretjini ustvarjen, kar ponazarja, kako pomembno je usposabljanje ljudi, ki vodijo zaposlene (Ward 2016).

2.1 Pojem uspešnosti

Biti uspešen pomeni delati prave stvari in dosežene rezultate čim bolj približati zastavljenim ciljem. Pri neusmiljeni konkurenci današnjega časa je pomembno, da zastavljeni cilji niso prenizki. Uspešnost podjetja je odvisna od uspešnosti posameznika, saj ta v odnosu s sodelavci prispeva k uresničevanju ciljev. Pomembno je, da si podjetje ne zastavlja le finančnih ciljev, ki bi zadovoljili zgolj lastnike, saj je za dolgoročen uspeh pomembno tudi zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in drugih, ki so na kakršenkoli način povezani s podjetjem (Svetlik idr. 2009, 413–414). Gostiša (1999) razlaga, da po evropskem modelu poslovna odličnost ni priznana podjetjem, ki na račun zanemarjanja interesov drugih notranjih in zunanjih udeležencev poslovanja podjetja dosegajo visoko stopnjo dobička na kratek rok. Dodaja še, da je na dolgi rok lahko uspešno le podjetje, ki s svojim poslovanjem zadovoljuje tudi interese zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, okolice idr.

Na vedenje zaposlenih vplivajo tri skupine dejavnikov. To so zmožnosti (znanja in spretnosti), motivacija in pogoji za delo (ustrezna orodja, sodelavci, informacije, potreben čas, podpora vodje idr.). Model uspešnosti z znakom množenja med dejavniki ponazarja, da je ob izostanku enega dejavnika uspešnost enaka nič. Dejavniki morajo biti med seboj uravnoteženi, saj na primer veliko znanja in spretnosti ter odlični pogoji za delo ne bodo prinesli maksimalnih rezultatov ob pomanjkanju motivacije (Svetlik idr. 2009, 416).



Slika 1: Model uspešnosti zaposlenih

Vir: Svetlik idr. 2009, 417.

Uspešnost podjetja in posameznikov ugotavljamo s primerjanjem doseženih rezultatov in zastavljenih ciljev. Pomembno je, da znamo cilje višjih ravni prenesti na nivo ciljev posameznika. Le tako zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje in kako lahko prispevajo k doseganju ciljev organizacije (Svetlik idr. 2009, 422–423). V nadaljevanju se bomo posvetili glavnim sestavinam sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih.

2.2 Proces ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih ni le izpolnjevanje obrazca. Glavni namen ocenjevanja je zagotavljanje povratnih informacij o izvajanju dela in njegovih rezultatih, na podlagi česar poskuša management vplivati na vedenje zaposlenih in vplivati na njihovo prihodnjo uspešnost (Možina idr. 1998, 219). Bistvo torej ni v ocenjevanju samem, temveč v tem, kako z ocenjevanjem pridobljene ocene unovčimo za nenehno izboljševanje uspešnosti zaposlenih (Lipičnik in Mežnar 1998, 108). Namesto, da zaposlene oštevamo ali kaznujemo za slabše delo v preteklosti, jim raje pomagajmo najti pot, ki bo vodila k večji delovni uspešnosti. Najprej pa si moramo začrtati prihodnost, zastaviti cilje in načine za njihovo doseg (Tavčar 2006, 117).

Pri vzpostavitvi sistema zagotavljanja delovne uspešnosti je treba upoštevati naslednjih šestih korakov (DeCenzo, Robbins in Verhulst 2013, 249–250).

1. Standarde uspešnosti uskladiti s cilji in z zaposlenimi. Podjetje mora standarde uspešnosti uskladiti s strateškimi cilji organizacije, s katerimi so usklajena tudi delovna mesta ter njihovi opisi. Standardi učinkovitosti morajo biti jasni in merljivi. Fraze, kot so »dobro opravljeno delo«, zaposlenim ne povedo dovolj.
2. Pričakovanja prenesti zaposlenim. Vodstvo mora postavljene cilje in strategijo za njihovo doseganje prek odprte dvosmerne komunikacije jasno posredovati zaposlenim.
3. Meriti ali ocenjevati delovno uspešnost zaposlenih, pri čemer moramo natančno vedeti, kaj merimo ali ocenjujemo in kako. Za merjenje uspešnosti se najpogosteje uporabljajo osebno opazovanje, statistična, ustna in pisna poročila. Težje kot način merjenja je opredeliti, kaj bomo merili, pri čemer moramo biti usklajeni s prvo točko.
4. Primerjati dejanske uspešnosti s postavljenimi standardi. S tem korakom doseženo uspešnost primerjamo z načrtovano in ugotovitve nazorno pojasnimo zaposlenim.
5. Zaposlenim posredovati povratne informacije o uspešnosti. Z zaposlenim se pogovorimo o oceni. Osredotočimo se na njegovo oceno in ga ne primerjamo z drugimi. Naš cilj ni spodbuditi rivalstva med zaposlenimi, temveč vsakega posebej spodbujati k doseganju zastavljenih ciljev. Povratna informacija je najbolj učinkovita, če je podana takoj.
6. Izvesti korektivne ukrepe, če so potrebni, s čimer zaposlenega usmerimo na pravo pot.

Gruban (2016b) razlaga, da je sistem spremljanja uspešnosti prilagodljiv. Nadaljuje, da mora vodja spremljati, ali sistemske rešitve glede na strateško usmeritev in cilje podjetja v njihovi organizacijski kulturi¹ delujejo, ter model po potrebi sproti ustrezno prilagajati. Sviri, da posnemanje praks spremljanja delovne uspešnosti drugih organizacij ni recept za uspeh.

¹ Organizacijska kultura je sistem odkritih in skritih trajnih pravil, vrednot in načel (W. Warner and George H., n. d.), prek katerega organizacija rešuje probleme in dosega zastavljene cilje (Wikipedija 2017).

2.3 Določanje ciljev

Določanje ciljev je ena izmed ključnih aktivnosti podjetja. Glavna celica podjetja je posameznik, ki v sodelovanju z drugimi prispeva k doseganju ciljev. Zaposleni morajo vedeti, katera vedenja vodijo k uspešnosti in katera so nezaželena, ter kje v slednjem primeru najti podporo in ustrezno znanje za spremembo vedenja (Svetlik idr. 2009, 415). S cilji bodo neposredno povezani tudi kriteriji ocenjevanja, po katerih bomo uspešnost delavcev ocenjevali. Kriteriji ocenjevanja so lastnosti, obnašanja in aktivnosti posameznih zaposlenih, ki so podjetju pomembni pri uresničevanju strategij za doseganje zastavljenih ciljev. Zato so jasno zastavljeni cilji zagotovo eden ključnih elementov uspešnosti sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih.

Teorija postavljanja ciljev razlaga, zakaj nekateri ljudje delo opravljajo bolje od drugih. Locke in Latham (2013, 3) trdita, da je doseganje ciljev v naravi vseh živih organizmov, da pa imamo živali in ljudje tudi sposobnost učenja iz izkušenj ter tako možnost razvijati zavestne cilje, katerim sledimo s svojimi dejanji. Človek pa se za razliko od živali lahko tudi zavestno odloča. Zavestno izbere svoje cilje in se odloči, ali bo sprejel cilje, ki so jih postavili drugi, ali ne. V teoriji postavljanja ciljev Locke in Latham (2013, 4–5) navajata, da cilj določata dve osnovni lastnosti – vsebina in intenzivnost. Vsebina določa, kaj posameznik želi doseči, intenzivnost pa, koliko truda je potrebnega za uresničitev cilja.

Notranje motiviranje zaposlenih je učinkovitejše od zunanjih spodbud. Nedavna Gallupova raziskava je pokazala, da kar 87 odstotkov zaposlenih nima občutka, da so vključeni v delovne procese podjetja, v katerem so zaposleni (Svet kapitala 2017). To lahko vodstvo spremeni tako, da zaposlene vključijo v proces določanja ciljev organizacij. Kot razlagajo Svetlik in drugi (2009, 423), tako delavčeva zavezanost ciljem naraste, vanje verjame in si prizadeva k njihovi uresnitvi. Raziskave so pokazale, da so cilji, ki si jih zadajo zaposleni, višji kot bi jim jih zastavili nadrejeni. Do sebe so zahtevnejši in bolj kritični kot bi od njih upal zahtevati njihov nadrejeni (DeIpo 2007, 13–16). Cilji morajo biti primerno visoki in v skladu s cilji organizacije. Cilji, ki so hkrati izzivi, zaposlene motivirajo, da v svoje delo vložijo več truda za doseganje le teh. Doseženi cilj pa nudi zadovoljstvo in dodatno motivacijo za naprej. Velja pa tudi obratno – nedosežen cilj pri zaposlenih povzroča frustracije, nezadovoljstvo in zmanjšuje motivacijo. Zaposleni bodo za doseganje zastavljenih ciljev motivirani le, če bodo imeli za to ustrezna znanja in sposobnosti. Lipičnik in Mežnar (1998, 161) trdita, da morajo dejavnosti za doseganje cilja spremljati pričakovanja, ki so zaposlenemu pomembna, saj v nasprotnem primeru doseganje cilja zanj ni bistveno. Če so mu pričakovanja pomembna in cilj doseže ali celo preseže, bo tako želel ravnati tudi v prihodnje in si postavil še višje cilje. Velja pa tudi obratno – če cilja ne bo dosegel, v prihodnje ne bo želel segati tako visoko in bo cilje zmanjšal.

Za opredelitev cilja si lahko pomagamo z metodo S. M. A. R. T. (pametnih) ciljev, ki imajo naslednje lastnosti (Svetlik idr. 2009, 426–427; Sytch 2017a):

1. S – specifični (angl. specific). Cilji naj bodo jasni in nedvoumni. Odgovoriti si moramo na vprašanja, kaj želimo doseči, kdaj, kaj so omejitve in zahteve, zakaj – kaj so razlogi, nameni in koristi doseganja cilja.
2. M – merljivi (angl. measurable). Z merjenjem dobimo rezultat, ki je hkrati povratna informacija.
3. A – realni in dosegljivi (angl. achievable). Pri postavljanju ciljev moramo težiti k povečevanju zdajšnje stopnje uspešnosti. Za to, da postavljeni cilj zaposlene spodbuja k dejavnosti, ne sme biti niti prenizek niti previsok.
4. R – smiselni (angl. realistic). Cilj mora biti skladen s strategijo podjetja in z delovnimi mesti ter nalogami zaposlenih. Prodajalec mora povezavo razumeti in cilj sprejeti.
5. T – časovno opredeljeni (angl. timescaled). Postavljen mora biti realen časovni okvir, v katerem želimo cilj doseči. Če zaposleni nimajo na voljo dovolj časa, postavljeni cilj lahko deluje demotivacijsko.

Locke (1986) je poudaril, da so zaposleni motivirani z natančno opredeljenimi cilji in s primernimi povratnimi informacijami. Njegova raziskava je pokazala, da natančen in zahteven cilj vodi do boljše učinkovitosti, kot lahek in nejasen. Reči nekemu, naj se potruži po svojih najboljših močeh, je manj učinkovito (Sytch 2017a) kot reči, naj npr. poveča četrtni promet za 5 %.

Ko cilja ne doseže 10 do 20 % prodajalcev, je težava v teh prodajalcih. Če pa zastavljenega cilja ne doseže večina prodajalcev, je težava v postavljenem cilju (Svetlik idr. 2009, 427–428; Zoltners, Sinha in Lorimer 2016). Zaradi vse večje konkurence so se na trgu pojavili t. i. ambiciozni, visoko postavljeni cilji (angl. stretched goals), za doseganje katerih se morajo prodajalci zelo potruditi, doseganje pa prinaša še večje zadovoljstvo. Pogosto pa se zgodi, da podjetje v želji po uspehu postavi cilje, ki jih zaposleni ne morejo doseči. Vzrok za to so lahko slabo opredeljeni cilji, preveč ciljev, prekratek čas za doseganje cilja, neusklajenost ciljev ali konflikt med poslovnimi in osebnimi cilji. Tega se lahko pravočasno zavemo s sprotnim in nenehnim zbiranjem podatkov o uspešnosti posameznih zaposlenih in ustrezno ukrepamo.

2.4 Tehnike zbiranja podatkov za ocenjevanje delovne uspešnosti

Delovno uspešnost lahko merimo ali ocenjujemo. Če je enota mere določena in imamo orodje za merjenje, potem delovno uspešnost merimo. Če tega orodja nimamo, delovno uspešnost ocenjujemo (Rejc Buhovac 2002, 27). Pri ocenjevanju nas bodo obdajali dvomi, kako sploh vedeti, da je cilj dosežen. Pomagamo si z odgovorom: »Zato, ker se je to in to zgodilo.« »To in to« bo vezano npr. na uspešno opravljeno zastavljeno nalogo, projekt itd. (Armstrong 2006, 506).

Za spremljanje uspešnosti zaposlenih imamo na voljo številne metode:

1. metoda kritičnih dogodkov,

2. označevalni seznam,
3. ocenjevalne lestvice,
4. označevalne liste prisilne izbire,
5. primerjava dosežkov z zastavljenimi cilji,
6. primerjava dosežkov posameznika z dosežki ostalih zaposlenih.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na metode, za katere menimo, da so uporabne za delovna mesta prodajalcev maloprodajnega podjetja.

Označevalni seznam

Vsebuje oblike vedenja (npr. prihaja točno na delo, naloge opravi pravočasno), lastnosti (npr. prijazen, delaven) ali drugih za podjetje pomembnih lastnosti, ki so podjetju pri doseganju uspešnosti pomembne. Ocenjevalec za vsakega delavca označi lastnost, ki zanj velja. Končno oceno pridobimo s seštevkom vseh označenih polj (Svetlik idr. 2009, 433–34).

Ocenjevalne lestvice

Ocenjevalne lestvice so najstarejša in najpogosteje uporabljena metoda zbiranja podatkov za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih. Poznamo več vrst ocenjevalnih lestvic: številčne, grafične in opisne, ki se delijo na stopenjske ocenjevalne lestvice in vedenjske ocenjevalne lestvice (angl. BOS – behaviour observation scales) (Svetlik idr. 2009, 435–36).

Številčne ocenjevalne lestvice ocenjujejo različne vidike vedenja zaposlenih, ki so pri doseganju uspešnosti podjetja pomembni (npr. točnost prihoda na delo, natančnost opravljanja dela). Ocenjuje se s 5- ali 7-točkovno lestvico, pri čemer ocena ena predstavlja slabo lastnost, 5 ali 7 pa izjemno učinkovitost. Bolj specifično kot so določeni elementi opisani, bolj natančne rezultate dobimo (Lewis 2007, 249).

Preglednica 1: Primer številčne ocenjevalne lestvice

Kriteriji	Ocene				
Pravočasen prihod na delo	1	2	3	4	5
Pravočasno opravljanje delovnih nalog	1	2	3	4	5
Prijaznost do strank	1	2	3	4	5

Preglednica 2: Primer stopenjske ocenjevalne lestvice

Ocena	Opis opravljanja dela
4	Police redno polni.
3	Police dokaj redno polni.
2	Police polni, a šele, ko določeno blago že skoraj zmanjka.
1	Police polni šele, ko določeno blago že zmanjka.

Opisne ocenjevalne lestvice delimo na stopenjske in vedenjske ocenjevalne lestvice (angl. BOS – behaviour observation scales).

Pri stopenjskih ocenjevalnih lestvicah vsak element uspešnosti opišemo tako, da opisi predstavljajo različne stopnje uspešnosti. Pri ocenjevanju ocenjevalec izbere tistega, ki najbolj ustreza obravnavanemu posamezniku (Svetlik idr. 2009, 434).

Pri vedenjskih ocenjevalnih lestvicah opišemo več različnih vedenj in vsakemu vedenju ocenimo njegovo pogostost.

Preglednica 3: Primer vedenjske ocenjevalne lestvice

Na delo prihaja točno				
1 (nikoli)	2	3	4	5 (vedno)

Na koncu seštejemo točke in delavčevo uspešnost odčitamo v kriterijih (npr. neuspešno do vključno 10 točk, zadovoljivo od 11 do 16 točk, dobro od 17 do 21 točk, odlično več kot 22 točk).

Med opisnimi lestvicami so najzanesljivejše vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice (angl. BARS – behaviourally anchored rating scales), ki sta jih razvila Smith in Kendal (1963). Priprava lestvic je zelo zahtevna, saj morajo pri oblikovanju ciljev, meril uspešnosti in vrednotenju sodelovati tudi zaposleni (Merkač Skok 1998, 105), je pa njihova uporaba dokaj enostavna (Svetlik idr. 2009, 436). Lestvice združujejo glavne elemente metode kritičnih dogodkov, ki se nanaša na spremljanje vedenja posameznikov, ki je izrazito pozitivno ali negativno vplivalo na podjetje (Svetlik idr. 2009, 437), in grafičnih pristopov, a ne gre le za ocenjevanje splošnih opisov in lastnosti, temveč za dejansko obnašanje na določenem

delovnem mestu (DeCenzo, Robbins in Verhulst 2010, 240). Opisi in kriteriji za posamezno delovno mesto izhajajo iz opisov delovnih mest. Svetlik in drugi (2009, 436–37) navajajo, da vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice sestavimo s pomočjo štirih korakov.

1. Najprej vodja opredeli dimenzije uspešnosti ali vrste dejavnosti pri delu.
2. Nato za vsako dimenzijo ali dejavnost zapiše primere želenega in neželenega vedenja.
3. Neodvisna strokovna skupina primere želenega in neželenega vedenja razvrsti v dimenzije, ter vsakemu primeru določi oceno od neuspešnega do uspešnega vedenja.
4. Primeri, ki jih vsi razvrstijo v eno dimenzijo, postanejo opisi vedenja, razvrščeni od najmanjše do največje uspešnosti.

Preglednica 4: Primer vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice

Ocena	Opis vedenja
Zelo uspešno	Vedno pravočasno naroča blago. Vedno je na tekočem glede novih artiklov na trgu in zna učinkovito presoditi možnosti prodaje novosti. Vseskozi si prizadeva za gospodarno nabavo.
Uspešno	Učinkovito nabavlja blago in si prizadeva za gospodarsko nabavo.
Nezadovoljivo	Blago naroča časovno neustrezno in pogosto količinsko negospodarno.

Med številnimi tehnikami zbiranja podatkov podjetje izbere najprimernejšo. Ocenjevalci morajo poznati namen ocenjevanja in biti večji izbrane ocenjevalne tehnike.

2.5 Ocenjevalci delovne uspešnosti

Delovno uspešnost zaposlenih lahko ocenjujejo različni ocenjevalci. Ti so lahko: nadrejeni, ocenjevanec sam – samoocena, podrejeni, sodelavci, stranke idr. Pomembno je, da poznajo namen in način ocenjevanja ter delovne naloge, proces, odgovornosti in pristojnosti ocenjevanca (London 2003, 210). Pri ocenjevanju delovne uspešnosti se napake pojavljajo pogosteje, kot pri merjenju, kar lahko izboljšamo z izurjenostjo ocenjevalcev (Lipičnik in Mežnar 1998, 109).

2.5.1 Nadrejeni

V večini organizacij delovno uspešnost posameznikov ocenjujejo nadrejeni. Glede na to, da imajo vodje pod nadzorom več zaposlenih, opravljajo še številne druge naloge in so le ljudje, ki v hitrem tempu dogajanja včasih težko ohranijo objektivnost in nepristranskost, je informacije smiselno pridobiti še z drugimi viri (Svetlik idr. 2009, 438). Pomembno je, da so

vodje in drugi ocenjevalci za ocenjevanje delovne uspešnosti usposobljeni ter se zavedajo, zakaj delovno uspešnost sploh ocenjujejo.

2.5.2 Samoocena

Samoocenjevanje lahko zaposlene motivira in jih spodbudi k razmišljanju o svojih dosežkih ter o možnih izboljšavah, zato je pristop zelo koristen z razvojnega vidika. Prav delavec ima namreč največ podatkov o svojem delu in okoliščinah ter sam zase najbolje ve, kako lahko svojo uspešnost poveča. Če pa je ocena vezana na administrativne odločitve, kot so nagrajevanje, napredovanje itd., pa samoocena hitro postane napihnjena, delavec vzroke za povečano uspešnost pripiše sebi, za neuspeh pa krivi okolje (Svetlik idr. 2009, 439).

2.5.3 Podrejeni

Večji del uspešnosti sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih je odvisna od vodje. Prav zato je ocena, ki jo podrejeni dajo o svoji vodji, zelo pomembna. Daje nam številne dragocene povratne informacije o tem, kako se nadrejeni spopada z vodenjem, organiziranjem, načrtovanjem, delegiranjem in komuniciranjem z zaposlenimi. Na osnovi pridobljenih povratnih informacij lahko vodja nadgrajuje svoje spretnosti in znanja vodenja zaposlenih ter tako prispeva levji delež k uspešnosti celotne organizacije, zaposleni pa imajo občutek pomembnosti in sodelovanja pri vodenju podjetja (Armstrong 2009, 112–20).

2.5.4 Sodelavci

Sodelavci so lahko obsežen vir informacij. Vodja zaposlenih ne more nenehno opazovati, trgovci pa se dobro zavedajo svojih nalog in opazijo, kako sodelavci opravljajo svoje delo. Je pa realno oceno nekoliko težje dobiti, saj zaposleni bodisi zaradi prijateljskih vezi ne želijo slabo oceniti sodelavcev, ali pa jih ne želijo oceniti predobro, da sami ne bi izpadli manj uspešni. Fisher, Schoenfeldt in Shaw (2006, 457) opozarjajo, da izključno ocena sodelavcev ni primeren vir informacij za različne administrativne odločitve, kot so nagrajevanje, zvišanje plače itd. V nadaljevanju pravijo, da kot pri samoocenjevanju ocenjevanje sodelavcev uspešno deluje kot vir informacij pri razvojno naravnanih potrebah podjetja.

2.5.5 Stranke

Z oceno strank dobimo informacijo o tem, kako prodajalec opravlja svojo prvotno nalogo – skrbi za kvalitetno in kvantitetno prodajo blaga. Svetlik in drugi (2009, 439) poudarjajo, da je ocena strank koristna le, če delavec dela neposredno z njimi in dodajajo, da na takšen način delodajalec dobi tudi informacijo o tem, kateri izdelki stranke zanimajo ter kako zadovoljni so s prodajnim podjetjem in na osnovi tega uvedejo potrebne izboljšave. Nadaljujejo, da je stranke

za pridobitev ocen smiselno motivirati, npr. z nečim nagraditi, in opozarjajo na tveganje, da so redne stranke na določene trgovce bolj navezane kot na druge, zato njihove ocene niso objektivne. Fisher, Schoenfeldt in Shaw (2006, 458) opozarjajo, da vodja težko ugotovi, ali so bile storitve, ki jih je stranka upoštevala pri ocenjevanju, opravljene v skladu s standardi podjetja ali ne. Zato svetuje uporabo vnaprej izdelanih vprašalnikov za stranke, ali najem na videz stalnih strank, ki skrbno opazujejo in ocenjujejo storitve posameznih zaposlenih ob upoštevanju vnaprej določenega protokola.

Nadrejeni torej niso edini vir informacij o zaposlenih. Trgovce bolje kot nadrejeni poznajo sodelavci, stranke in sami sebe. Objektivnejšo oceno na osnovi več ocenjevalcev nam omogoča metoda 360-stopinjskega ocenjevanja.

2.6 Metoda 360°-ocenjevanja

Povratne informacije, pridobljene samo od enega vira, najpogosteje vodje, pri zaposlenih povzročajo odpor. Gruban (2016a) pravi, da so tovrstne povratne informacije nepopolne, nedemokratične, neobjektivne in pristranske, zaradi česar pri zaposlenih povzročajo nenaklonjenost do potrebnih vedenjskih sprememb ter prevzemanja odgovornosti za lasten razvoj. Metoda 360-stopinjskega ocenjevanja pa temelji na ocenjevanju na osnovi več virov informacij: ocena vodje (90), samoocena zaposlenega (180°), ocena sodelavcev (270°) in podrejeni sodelavci (Mihalič 2006, 236) ali stranke (360°) (London 2003). Zaradi zagotavljanja čim objektivnejših podatkov je smiselno, da metoda temelji na anonimnem raziskovalnem vprašalniku. Identifikacija ocenjevalcev bi med zaposlenimi povzročila napetosti (Gruban 2016a). Res je, da pravilna izvedba 360-stopinjskega ocenjevanja zahteva veliko časa in truda, vendar Maury (2016) zagotavlja, da vloženi trud obrodi sadove, če se vzpostavitev in izvedba sistema lotimo pravilno. Glede na raznolikost virov informacij s to metodo pridobimo marsikatero nepričakovano povratno informacijo. Raziskava, izvedena med uporabniki 360-stopinjskega ocenjevanja, je pokazala, da z metodo dobimo 25 % pričakovanih pozitivnih povratnih informacij, 30 % nepričakovanih pozitivnih informacij, 20 do 30 % pričakovanih negativnih informacij in 15 do 20 % nepričakovanih negativnih informacij (Fisher, Schoenfeldt in Shaw 2006, 458).

Metoda 360-stopinjskega ocenjevanja ali t. i. informacije iz več virov pa ima tudi stranske učinke in pasti. Gruban (2016a) svari pred neprimerno in nestrokovno implementacijo modela, ki lahko bolj škodi kot koristi. Izvajanje sistema je dokaj kompleksno. Številna podjetja se prehitro navdušijo nad to metodo, ne usposobijo pa vodij, ki morajo obvladati interpretacijo izsledkov in kot trenerji znati pridobljene rezultate koristno uporabiti (Gruban 2016b). Izvedba in ugotavljanje rezultatov vzamejo veliko časa, rezultati pa so ob nezagotavljanju anonimnosti ocenjevalcev lahko pristranski (Human resource management 2017). Ocena posameznega zaposlenega naj bi temeljila na specifičnem vedenju in ne na splošnem obnašanju, česar pa ta metoda ne omogoča (Sonnentag 2002, 151).

Številni vodje in managerji metodo 360-stopinjskega ocenjevanja zavračajo. Gruban (2016a) razlaga, da zato, ker ne vidijo smisla v tem, da podrejeni ocenjujejo njihovo strokovnost. Pri čemer svari, da sploh ne gre za ocenjevanje ozke funkcionalne strokovnosti, temveč za analizo vedenj in pridobitev povratne informacije o tem, kako njihovo vodenje doživljajo tisti, ki jih vodijo. Trdi, da bi morale biti vodjem pridobivanje povratne informacije o učinkovitosti usmerjanja zaposlenih k uresničevanju ciljev in nalog samoumevno.

Oceni vedenja zaposlenega mora slediti povratna informacija. Ta je namenjena krepitvi zelenega vedenja ali ukrepanju ob zaznavi neželenega. Obravnavanemu zaposlenemu omogoča sprotno usmerjanje vedenja k rezultatom (Fleenor, Taylor in Chappelow 2008, 1).

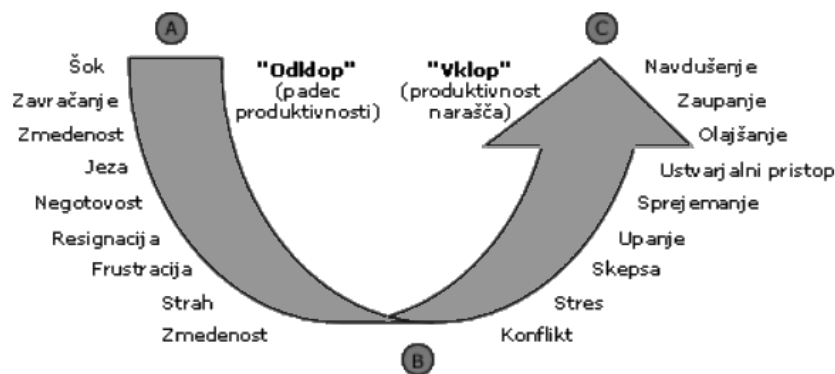
2.7 Povratne informacije o uspešnosti

Povratne informacije o učinkovitosti morajo zaposleni prejeti pogosto. Tako pozitivne kot negativne. Posebno pozitivna povratna informacija daje zaposlenemu občutek uspeha in spoštovanja ter spodbudo za dobro opravljanje dela vnaprej. Povratne informacije so lahko pisne ali ustne. Prednost pisnih je v tem, da so dokumentirane, kar pride še posebej prav pri slabši delovni uspešnosti, premestitvah na drugo delovno mesto in pri prekinitvi delovnega razmerja. Dokazujejo namreč, da je delavec vedel, da je bil ocenjen s slabo oceno (Svetlik idr. 2009, 444–45). Sprotno in natančno dokumentiranje pa je jedro dobrega sistema. Podjetju je v pomoč v primeru pravnih težav z zaposlenimi, arhiv pa olajša prevzem nalog morebitnemu novemu vodstvu (DelPo 2007, 13–17).

Dejstvo je, da zaposleni sami po sebi želijo vedeti, kako lahko svoje delo izboljšajo, saj jim napredovanje daje občutek uspešnosti in ponosa. Zato je nerazumljivo, da bi se vodja dajanju povratnih informacij izogibal (Sirota, Mischkind in Meltzer 2005, 214).

2.7.1 Značilnost dobrih povratnih informacij

Kaj ljudje v organizaciji počnejo, je pomembno. *Kako* to počnejo, pa je še bolj pomembno. Čustva, pričakovanja, medsebojni odnosi, nesporazumi ... nas delajo za zapletena bitja (Such a potential 2017). Ko naletimo na spremembo, se v nas sprožijo čustva. Če je sprememba dobra, se v nas sprožijo pozitivna občutja, nasprotno pa se ob soočenju s slabo novico v nas prebudijo negativna čustva. Neprijetna povratna informacija je pri obravnavanem posamezniku pravi preizkus zrelosti, saj ruši njegovo samopodobo. Sprejemanje negativne povratne informacije ponazarja transformacijska krivulja spreminjanja.



Slika 2: Transformacijska krivulja spreminjanja

Vir: Gruban 2016a.

Delavec, ki prejme oceno o sebi, se najprej sooči z negativnimi čustvi. Posledica je padec produktivnosti. Izkušen in usposobljeni vodja mora poskrbeti, da ta faza ni pregloboka, da ne traja predolgo in se nadaljuje v fazo streznitve, vračanja v realnost, v fazo upanja, olajšanja, samozaupanja, sprejemanja in navdušenja (Gruban 2016a).

Povratno informacijo lahko zaposlenemu povemo na več različnih načinov, prav tako je na več načinov lahko sprejeta in se posledično odraža v različnih rezultatih. Vodja naj pri dajanju povratnih informacij upošteva naslednje (Svetlik idr. 2009, 445–47; Woods in West 2010, 288):

1. Povratna informacija naj bo dialog. Le tako se uskladijo mnenja in razčistijo morebitna nesoglasja. Če je povratna informacija podana pisno, je treba zagotoviti možnost odziva.
2. Pogovor naj poteka v dobrem ozračju. Priporočljivo je nevtrarno okolje. Vodja naj pogovor začne s sproščenim klepetom, šele nato poda vsebino povratne informacije. Uporabi naj t. i. sendvič pristop in prične ter konča s pozitivnim mnenjem, vmes pa sporoči morebitne negativne informacije.
3. Pozitivne in negativne informacije naj bodo uravnotežene. Ni dobro, da se vodja preveč osredotoči le na kritike in graje, napihne negativno plat, dobro opravljeno delo in vzorno vedenje pa jemlje kot samoumevno.
4. Negativna povratna informacija naj bo zasebna. Tako se izognemo neprijetnim čustvom, ki bi jih javna kritika vzbudila. Le tako bomo lahko predvideli tudi ukrepe za izboljšave.
5. Povratna informacija naj bo specifična in podrobna, da bo zaposleni točno vedel, za katero dejanje ali vedenje je bil pohvaljen in za katero grajan.
6. Nanaša naj se na vedenje in ne na osebnost. To še posebej velja za negativne povratne informacije.
7. Povratne informacije naj bodo sprotne. Podane naj bodo takoj po obravnavanem dogodku.
8. Povratna informacija naj temelji na dejstvih in ne na govoricah.
9. Osredotočimo se na največ tri pomembne stvari. Tako ohranimo pozornost in zbranost za učinkovito ukrepanje.
10. Povratnim informacijam naj sledi dogovor o konkretnih ukrepih za izboljšave, pri katerem s predlogi sodelujeta obe strani.

2.7.2 Ocenjevalni razgovor

Ocenjevalni pogovori so namenjeni sprotni izmenjavi povratnih informacij in ukrepov za izboljšanje uspešnosti med vodjo in zaposlenimi. Ocenjevalni razgovor je pomemben za sprotni pregled delovanja, počutja in razmišljanja zaposlenih, na podlagi česar se izboljšujejo delovni rezultati in krepí splošna klima v podjetju (Florjančič in Vukovič 2001, 211). Izvedeni naj bi bili ob vsakem ocenjevanju uspešnosti, zato morajo biti opravljeni vsaj štirikrat letno. So krajši kot letni pogovori, trajajo naj največ eno uro. Če ima vodja veliko podrejenih sodelavcev, bi bila izvedba individualnih ocenjevalnih pogovorov veliko breme. V tem primeru je primernejši skupni sestanek, individualno pa se vodja posveti le izstopajočim delavcem. Pogovor bo učinkovit le, če bosta nanj dobro pripravljene obe strani. Pogovor je zaradi pravnih vidikov smiselno dokumentirati in ga potrditi s podpisi udeležencev (Svetlik idr. 2009, 447–448; Možina idr. 1998, 236–237).

Ocenjevalni razgovori pogosto ne prinašajo rezultatov. Florjančič in Vukovič (2001, 214) trdita, da je razlog v tem, da intervjujeve ne vodijo posebej za to področje usposobljeni kadri, temveč prezaposleni vodje, usposobljeni za druga področja, ki jim namenjuje tudi več pozornosti.

2.7.3 Letni razgovor

Letni razgovori ne smejo biti le nujno zlo ob koncu leta in le nekaj ur, za katere si obe strani želita, da bi čim hitreje minile. Izvajati jih morajo usposobljeni vodje, ki morajo biti na razgovor dobro pripravljene. Priporočljiva je uporaba obrazca, ki prepreči, da bi skrenili s tematike, ki jo želimo obdelati. Letni razgovor opravimo s skupino in s posamezniki. Na skupinskem razgovoru se posvetimo informacijam skupinskega značaja, kot so npr. različni letni finančni podatki, podatki o letni prodaji, podatki o proizvedenih enotah, informacije o zaključenih projektih itd. (London 2003, 198). Za pregled preteklega dela posameznih zaposlenih in načrtovanje ciljev posameznih delovnih mest pa je primernejši letni pogovor s posameznikom. Letni pogovor je marsikateremu zaposlenemu edina priložnost za uskladitev svojih želja s pričakovanji nadrejenih (Vodopija 2005, 2).

Letni pogovor s skupino

Na skupinskem letnem razgovoru se vodja s skupino zaposlenih pogovori o stvareh, ki se nanašajo na vse ali večino prisotnih. S tem si ne le prihrani veliko nepotrebnega ponavljanja, zaposlene tudi spodbudi k timskeemu sodelovanju, planiranju, predlaganju, reševanju zadev ipd. (London 2003, 198). Letni razgovor ni primeren čas za presenečenja, zadeve smo tako ali tako reševali sproti. Z letnim razgovorom naj vodstvo zaposlene spodbudi k aktivnemu sodelovanju pri doseganju zastavljenih ciljev, managerje pa k pravilnemu in doslednemu izvajanju vodenja in podpiranja zaposlenih. Zaposlenim predstavimo nove izzive in jim pokažemo pot za njihovo

doseganje ter jih spodbudimo k maksimalni uporabi znanja, spretnosti in sposobnosti ter izboljšati delovno uspešnost, kjer je to potrebno.

Letni razvojni pogovor s posameznikom

Enkrat letno je z vsakim zaposlenim posebej priporočljivo opraviti daljši pogovor, ki traja od ene do dveh ur. Poleg pregleda rezultatov preteklega obdobja in snovanja aktivnosti v prihodnje je letni pogovor s posameznikom priložnost za krepitev vezi z zaposlenim, ter za ugotavljanje delavčevega zaznavanja delovnega okolja (What makes a good leader 2017). Za to, da bi omilili morebitne čustveno napete reakcije, (Gruban 2016c) svetuje, da dobra dva tedna pred razgovorom posameznega zaposlenega povabimo k samorefleksiji ali samoanalizi. Tako bo tudi sodelavec pripravljen na sestanek, ki bo tako lahko še bolj ciljno naravnano.

Letni razvojni pogovori prinašajo številne koristi (Majcen in Omerzel 2001, 54–56):

1. Zaposleni lahko izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe, pritegnejo pozornost in pridobijo jasne povratne informacije, ki jim pomagajo pri usmeritvi lastnega razvoja. To jih motivira, kar vpliva na zvečanje delovne uspešnosti.
2. Vodja se zbliža s sodelavci, razume njihovo razmišljanje in delovanje ter pridobi ideje za izboljšanje postopkov in procesov dela. Spozna njihova interesna področja in potencialne, dobi izhodišča za izdelavo plana izobraževanja in morebitnih kadrovske sprememb.
3. Kadrovska služba dobi informacije, s pomočjo katerih lažje izvaja kadrovske politike – izobraževanje, napredovanje itd.
4. Organizacija na osnovi letnih razvojnih pogovorov nenehno izboljšuje kakovost dela zaposlenih in tako stalno dviguje raven komuniciranja, lojalnosti, medsebojnih odnosov in zadovoljstva zaposlenih.

Letni razgovori pa so uspešni le, če so skrbno integrirani v celoten sistem spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih. Po (Gruban 2016b) izkušnjah letne pogovore pravilno izvaja le peščica podjetij. Letni pogovori s posamezniki vzamejo veliko časa, zato jih mnoga podjetja sploh ne izvajajo. Tovrstni razgovori so pogosto neuspešni, ker so naravnani na preteklost, namesto v prihodnost, poudarek je na ocenjevanju zaposlenih in ne na njihovem razvoju, so subjektivni in zaradi pretežne destruktivnosti med zaposlenimi in vodstvom povzročajo stres, konflikte in kritiziranje, kar uničuje organizacijsko klimo podjetja (Dakić 2017).

2.8 Težave in napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Proces dajanja povratnih informacij nemalokrat vzbudi negativna čustva. Pomembno je, da se jih vodja zaveda in jih ustrezno obvladuje. V sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih so vpleteni organizacija, vodje in zaposleni. Usklajevanju njihovih potreb lahko povzroči težave, ki pa jih vpleteni z dovolj znanja in zavedanja lahko uspešno premagajo. Le tako lahko

v sodelovanju z obravnavanim delavcem planiramo izboljšave, katerih rezultat bo večja delovna uspešnost posameznika in posledično organizacije.

Tako pri vzpostavitvi kot pri izvajanju sistema zagotavljanja delovne uspešnosti se pogosto pojavljajo številne napake. Vodilni navedenim aktivnostim ne posvečajo dovolj pozornosti in ne namenjajo dovolj časa. V iskanju razlogov je Gruban (2016b) kritičen predvsem do vodij, saj nimajo dovolj poguma, da bi se soočili z neustrezno delovno uspešnostjo zaposlenih in jim raje pripišejo visoke ocene. Poudarja, da naj bi najvišje ocene dajali prav najslabši vodje. Upravičeno se bojijo, da bi slabe ocene zaposlenih pripisali njihovem slabemu vodenju. Gruban (2016b) letne razgovore primerja s spovedjo, ki je ne mara niti spovednik (vodja) niti spovedani (delavec). Pravi, da gre pri tem le za naštevaje slabosti klasičnih letnih razgovorov. DelPo (2007, 12) pa meni, da je eden od vzrokov v tem, da vodilni sistem vidijo kot s prestavljanjem papirjev izgubljeni čas, namesto, da bi opravljali »pravo« delo.

Najpogostejše napake pri ocenjevanju zaposlenih (Svetlik idr. 2009, 442; Kadrin 2016):

1. Napaka blagega oziroma strogega ocenjevanja. Ocenjevalec v primerjavi z drugimi ocenjevalci daje ekstremno nižje ali višje ocene.
2. Napaka centralne tendence. Ocenjevalec pri ocenjevanju zaposlenih uporablja pretežno srednje vrednosti.
3. Napaka podobnosti. Ocenjevalec sebi podobnim daje boljše ocene. Podobnost se najpogosteje nanaša na demografske značilnosti (narodnost, spol, starost itd.). Zaradi preprečevanja diskriminacije je tej napaki treba nameniti posebno pozornost.
4. Napaka kontrasta. Ocenjevalec zaposlenega ne ocenjuje na osnovi standardov, temveč ga primerja npr. z zelo uspešnimi sodelavci, zaradi česar je lahko uspešen delavec ocenjen kot neuspešen.
5. Napaka haloefekta. Delavca ocenimo na osnovi lastnosti, ki pri njem prevladuje. Pridnemu delavcu npr. pripišemo visoko ustvarjalnost. Enako velja v negativni smeri.
6. Uporaba stereotipov. Posamezniku pripišemo lastnosti, ki so tipične za skupino, ki ji ocenjevanec pripada.
7. Neprimerni ocenjevalni obrazci. Ocenjevani obrazci morajo biti usklajeni s pristojnostmi posameznih delovnih mest.
8. Nesmiselnost. Podjetje ocenjevanje zaposlenih sicer izvaja, a na osnovi pridobljenih informacij ne sprejme nobenih ukrepov.
9. Teženje k dobrim ocenam.

Veliko stvari gre torej lahko narobe. Posledično se lahko zgodi, da se zaradi stresa na delovnem mestu poveča odstotek bolniške odsotnosti, dobri zaposleni začnejo zapuščati organizacijo ali, kar je še huje, se z njo podajo v pravno vojno. Napake zelo verjetno niso narejene namerno in so posledica psiholoških procesov procesiranja informacij, s čimer Svetlik in drugi (2009, 442–43) mislijo na težave selektivnega zaznavanja in pomnjenja informacij. V nadaljevanju ne zanikajo, da so napake lahko tudi namerne, ko vodja svoje naloge ne jemlje dovolj resno in

sistem ocenjevanja delovne uspešnosti izvaja površno ali še huje - svoj položaj izrablja za maščevanje osebnih zamer ali favoriziranje priljubljenega delavca. Uporabljanje formalnih metod managementa človeških virov v ta namen imenujemo nasilje na delovnem mestu (angl. mobbing) in se v organizacijah pojavlja pogosteje, kot mislimo. DeCenzo, Robbins in Verhulst (2010, 247) opozarjajo, da neusposobljeni vodja organizaciji lahko bolj škoduje kot koristi. Zato bomo v nadaljevanju opredelili lastnosti dobrega vodje.

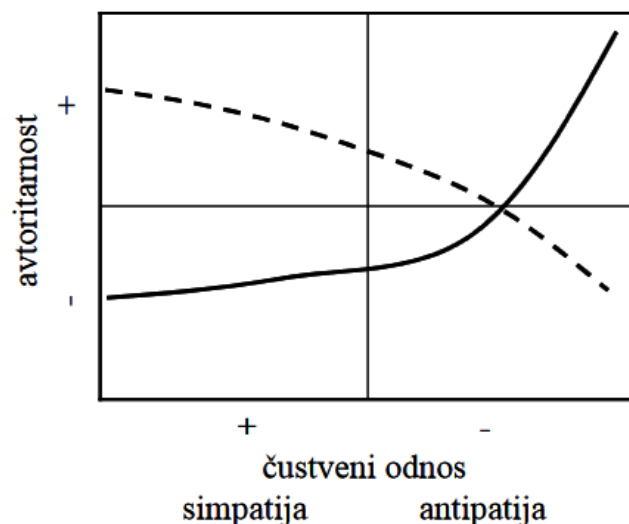
2.9 Lastnosti dobrega vodje

Glavna naloga vodje je doseganje ciljev oddelka, ki ga vodi. Za to mora svoje podrejene spodbuditi k uporabi vseh svojih znanj in veščin. Če zaposleni dosegajo le povprečne rezultate, vodja svojega dela ne opravlja zadovoljivo (Tomažič 2017). Tudi vedenje vodje odloča, ali bo sistem spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih uspešen ali ne. Če je ta navdušen nad tem, da ima priložnost delati z zaposlenimi in jim pomagati izboljševati storilnost ter opravljanje dela, bodo z njim navdušeni tudi zaposleni.

Vsi zaposleni ne morejo biti odlični. Vloga vodje je delavcem zagotoviti potrebna sredstva in pogoje za delo ter jim tako dati priložnost, da odličnost dosežejo. Uspešnost je odvisna od tega, kako dobro vodja opravlja svoje naloge: načrtuje delo, vodi, spremlja uspešnost in uspešnost nagradi (Svetlik idr. 2009, 420–21). Shepard (2005) uporabnost sistema ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih ponazarja s kladivom, s katerim lahko popravimo hišo, obesimo sliko ali pa si poškodujemo prste na nogah, če nam zdrsne iz rok. Pravi, da je vse odvisno od spretnosti osebe, ki orodje uporablja.

Najpomembnejša naloga vodje je motiviranje in usmerjanje zaposlenih. Đukić (2016) pravi, da poslovodje v trgovinah preveč prodajajo, zanemarjajo pa svojo primarno vlogo. Poudarja, da je prav od kakovosti dela prodajalcev odvisna usoda trgovskega podjetja in da je naloga vodje iz svojih podrejenih potegniti čim boljši rezultat.

Večina vodij je ob nastopu nove vloge prepričana, da se odnosi s sodelavci ne bodo spremenili, saj so postali le prvi med enakimi. Po imenovanju pa se medsebojni odnosi spremenijo, saj se pri sodelavcih samodejno sproži t. i. ravnanje na osnovi prapodobe. Zaposleni v vodji vidijo avtoriteto, kar zmanjša simpatijo, s čimer se vodja od skupine oddalji in se postavi na višjo hierarhično raven, kakor je to prikazano na sliki 3.



Slika 3: Delovanje »prapodobe« vodje

Vir: Mayer 2004, 54.

Razpoloženje in vedenje vodje vpliva na razpoloženje zaposlenih. Z raziskavo Harvard Business Review je bilo ugotovljeno, da ima obnašanje vodje močan posreden vpliv na izgubo ali zmago podjetja (Goleman, Boyatzis in McKee 2016). Z izgubo ne mislimo le na finančno prikazan minus, temveč na zamujene priložnosti za povečanje uspešnosti zaposlenih. Ista raziskava je pokazala, da raven čustvene inteligence vodje hitro in neizprosno potuje po organizaciji kot elektrika po žicah. Visoka raven čustvene inteligence vodje ustvarja delovno okolje, v katerem izmenjava informacij, zaupanje, prevzemanje zdravega tveganja in učenje napredujejo. V nasprotju pa nizka čustvena inteligenca vodje med zaposlenimi ustvarja strah in tesnobo, zaradi česar so napeti in prestrašeni zaposleni lahko produktivni le kratkoročno. Za organizacijo je ključnega pomena, kaj zaposleni menijo o razpoloženju nadrejenega. To informacijo lahko razberemo iz 360-stopinjskega ocenjevanja. Tam po navadi sicer ne najdemo neposrednega vprašanja o razpoloženju vodje, vendar lahko podatek razberemo iz odgovorov na ostala vprašanja (Goleman, Boyatzis in McKee 2016). »Slabo vodenje v dobrih časih je lahko prikrito, pomanjkljivo vodenje v slabih časih pa je recept za katastrofo«. (Zenger in Folkman 2016)

3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Poglavje je namenjeno predstavitvi raziskovalne metodologije, ki smo jo uporabili v empiričnemu delu naloge. Raziskava je zasnovana kot singularna študija primera, saj obravnavamo primer organizacije (Mesec in Lamovec 1998, 384), ki se poleg drugih dejavnosti ukvarja tudi z maloprodajo. Podjetje želi ostati anonimno. Gre za srednje veliko podjetje, ki deluje na štirih različnih področjih, od katerih je eno maloprodaja. V trgovini je zaposlenih 25 oseb, od tega 19 žensk in 6 moških. Oddelek obsega tri segmente: market, gradbeni in vrtni material ter mesnico. Podjetje kot celoto vodi direktorica, za neposredno zagotavljanje delovne uspešnosti prodajalcev pa je zadolžena poslovodja marketa.

Namen empirične raziskave je ugotoviti dejansko stanje sistema spremljanja delovne uspešnosti v obravnavanem podjetju. Na oddelku maloprodaje se namreč že dalj časa ukvarjajo z neupoštevanjem navodil nekaterih zaposlenih, kot so na primer redno polnjenje polic, nošenje zaščitne kape v delikatesi ipd. Poleg tega se podjetje spopada tudi z dokaj visoko stopnjo bolniške odsotnosti.

Za ugotovitev vzrokov za navedene težave rezultate raziskave primerjamo s teorijo. Ugotovimo, kateri elementi v obstoječem sistemu zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih manjkajo ali potrebujejo nadgradnjo. Za pridobitev kvalitativnih podatkov o sistemu zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih v obravnavanem podjetju uporabimo nestrukturiran skupinski intervju – voden pogovor, za katerega je značilno, da so vprašanja vnaprej določena kot opomnik (Patton 1990, 288–90). Za temeljitejši pogled v raziskovalni problem z uporabo enakih vprašanj intervjujamo še poslovodjo marketa.

Intervjuja v delovnem času izvedemo na sedežu podjetja. Za to, da bi za raziskavo dobili potrebne podatke, je vzorec intervjuvancev izbran namensko (Tratnik 2002, 70; Vogrinc, Valenčič Zuljan in Kožuh 2008, 114). V intervju smo povabili posameznike, za katere smo glede na predhodni pogovor z direktorico organizacije menili, da bodo o temi raziskave lahko največ povedali (Hancock in Algozzine 2006, 45). V prvem intervjuju sodelujejo tri osebe, v drugem pa ena. Udeležencem najprej predstavimo namen raziskave in okvirno opišemo temo pogovora. Intervjuvancem anonimnost zagotovimo tako, da imen ne omenjamo. Najprej skupaj odgovarjajo direktorica podjetja, vodja komercialne in vodja proizvodnje, v nadaljevanju pa skupinski intervju dopolnimo z intervjujem s poslovodjo oddelka market. Oba intervjuja z dovoljenjem udeležencev posnamemo. Skupinski intervju traja dobro uro, intervju s poslovodjo marketa pa dvajset minut.

Z namenom, da bi dobili celovito sliko obstoječega sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih v obravnavanem podjetju, je intervju razdeljen v štiri sklope: postavljanje ciljev, ocenjevanje zaposlenih, prejemanje / dajanje povratnih informacij in ukrepi za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih. Glede ciljev želimo izvedeti, ali zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev in strategij podjetja ter na kakšen način. Zanima nas tudi, če so cilji

zaposlenim jasno posredovani in na kakšen način. Element ocenjevanja zaposlenih raziščemo v sklopu osmih vprašanj. Vodstvo vprašamo, če ima podjetje pravilnik ocenjevanja ter ali zaposleni poznajo namen in potek ocenjevanja. Zanima nas, ali so kriteriji ocenjevanja vnaprej določeni in ali so usklajeni s cilji ter strategijami organizacije oziroma marketa in s posameznimi delovnimi mesti. Vprašamo, če imajo za podporo ocenjevanja izdelane ocenjevalne obrazce ter kdo in kako pogosto zaposlene ocenjuje. Ocenjevalnemu obdobju mora slediti faza dajanja povratnih informacij, kjer zaposleni od vodje prejme povratno informacijo o svoji uspešnosti, na podlagi katere je vodja delavca ocenil. Prisotne vprašamo, ali vsakemu ocenjevalnemu odgovoru sledi ocenjevalni pogovor in ali se razgovori dokumentirajo. Zanima nas, kako ocenjevalni pogovor poteka in ali se vodja nanj prej pripravi. Zanima nas, če zaposlenim glede ocene uspešnosti omogočijo zagovor. V nadaljevanju sprašujemo, kaj je cilj tovrstnih razgovorov in kakšen je njihov rezultat. Za izboljšanje uspešnosti dela posameznikov so pomembni tudi letni razgovori s skupino in posamezniki, zato prisotne vprašamo, ali jih izvajajo. V nadaljevanju nas zanima, kako dobro podjetje informacije o uspešnosti zaposlenih izkoristi, zato nas najprej zanima strategija motiviranja zaposlenih – s čim podjetje zaposlene motivira, kdo določa višino nagrad in stimulacij ter ali imajo veljaven pravilnik nagrajevanja. Poseben izziv vodji in organizaciji predstavljajo manj uspešni delavci, zato vprašamo, kako slabše uspešne zaposlene obravnavajo. Vnaprej zastavljena vprašanja smo sproti nadgrajevali (Hancock in Algozzine 2006, 45) in za boljše razumevanje stanja sistema spremljanja delovne uspešnosti podjetja zastavljali tudi podvprašanja (Tratnik 2002, 11).

Primarne podatke nam zagotavlja posnetek intervjujev oz. opravljeni transkripti. Sledila je analiza in interpretacija tako pridobljenega gradiva. Za potrebe analize vsebin smo podatke kodirali glede na izhodiščne teme (Neuman 2006, 460).

Predpostavljamo, da smo od vodstva obravnavanega podjetja pridobili verodostojne podatke. Raziskovalne omejitve se primarno nanašajo na iskrenost respondentov. Zato dopuščamo možnost, da so rezultati raziskave na nekaterih področjih nekoliko pristranski. Omejitve predstavlja tudi dejstvo, da empirična raziskava poteka na enem samem primeru, zaradi česar rezultatov ne moremo posplošiti na druge organizacije (Yin 1994, 36). Veljavnost empirične raziskave zagotavljamo z doslednim spoštovanjem anonimnosti (Hancock in Algozzine 2006, 40) in ustrezne operacionalizacije vprašanj za intervjuje.

4 ANALIZA SISTEMA SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH V OBRAVNAVANEM PODJETJU

Analiza sistema spremljanja delovne uspešnosti v podjetju je pokazala številne pomanjkljivosti in neskladja. V poglavju predstavljamo rezultate skupinskega nestrukturiranega intervjuja z vodstvom obravnavanega podjetja in nestrukturiranega intervjuja s poslovodjo marketa, s katerima analiziramo stanje obstoječega sistema zagotavljanja delovne uspešnosti v obravnavanem podjetju. Na podlagi bistvenih dejavnikov sistema zagotavljanja delovne uspešnosti iz teoretičnega dela intervjuja deskriptivno povzamemo. Nato izhajajoč iz teoretičnih predpostavk in rezultatov intervjujev podjetju damo priporočila za optimizacijo sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih.

4.1 Rezultati raziskave

Rezultati raziskave so za lažje razumevanje razdeljeni na štiri glavne sklope zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih.

4.1.1 *Postavljanje ciljev*

Raziskava je pokazala, da podjetje za oddelek trgovina nima postavljenih specifičnih ciljev, temveč le splošne, kot npr. »delajte najbolje, kar znate in lahko« (Direktorica X 2017). Raziskava je pokazala, da so zaposlenim v oddelku trgovina na skupinskih sestankih predstavljeni le splošni cilji celotne organizacije. Vodstvo predpostavlja, da zaposleni cilje organizacije poznajo in se zavedajo, da morajo vsi delovati v dobrobit podjetja. Posebnih strategij za doseganje ciljev nimajo in jih zato zaposlenim ne posredujejo. Poudarjajo, da niso tipično trgovsko podjetje in da se morajo v veliki meri sproti prilagajati. Posledično v velikem vnaprejšnjem planiranju in postavljanju ciljev za oddelek market ne vidijo smisla, zaradi česar nimajo zastavljenih specifičnih ciljev in strategij. Intervjuvanci kot razlog navajajo, da na letni promet vplivajo nekateri nepredvidljivi zunanji dejavniki, kot je npr. poletna turistična sezona, ki je odvisna od vremenskih, politično-gospodarskih drugih razmer, ki vplivajo na gibanje turistov.

4.1.2 *Ocenjevanje*

Obravnavano podjetje pri ocenjevanju uporablja splošne in enotne kriterije. Iz raziskave je razvidno, da so kriteriji ocenjevanja za oddelek market splošno določeni in niso prilagojeni posameznim delovnim mestom. V podjetju ocenjujejo, ali posamezni zaposleni opravljajo svoje delo in kakšen imajo odnos do dela. Vodja zaposlene spremlja, opazuje in na podlagi tega poda osebno oceno za posameznega zaposlenega. Pri ocenjevanju uporablja le obrazec, kamor zabeleži skupno oceno, ne uporablja pa posebnih ocenjevalnih obrazcev. Arhivirana je torej le

končna ocena uspešnosti posameznega zaposlenega, ne pa tudi razlogi za oceno. Poslovodji za vodenje zaposlenih pogosto zmanjkuje časa. Intervju s poslovodjo trgovine je namreč razkril, da ta poleg ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih opravlja še številne druge odgovorne naloge.

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih poteka po nenapisanih pravilih. Vprašani so razložili, da se delovna uspešnost prodajalcev oceni z ocenami od ena do pet, pri čemer ena pomeni neuspešno delo, pet pa izjemno uspešnost. Poslovodja marketa oceno zaposlenih poda ob koncu plačilnega obdobja. Zaposleni vedo, da jih poslovodja ocenjuje. Direktor meni, da zaposleni poznajo namen in potek ocenjevanja. Poslovodja marketa pa dodaja, da ji ni znano, da bi bil sistem spremljanja delovne uspešnosti podjetja zaposlenim kdaj posebej predstavljen. Pravilnik spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih ni napisan, imajo pa nenapisana pravila, ki se sproti prilagajajo poslovanju podjetja.

4.1.3 Povratna informacija

Z intervjujema smo ugotovili, da morajo zaposleni škodo, ki jo povzročijo zaradi malomarnosti, plačati. V nadaljevanju smo izvedeli tudi, da so posamezno obravnavani le tisti delavci, ki naredijo večjo napako ali povzročijo večje težave. Poklicani so na razgovor, kjer imajo možnost zagovora in dogovora za uspešnejše nadaljnje delo. Vsi prisotni se strinjajo, da individualni razgovori na daljši rok ne učinkujejo. Čez nekaj časa se vedno znova spopadajo z enakimi težavami, ki jih povzročijo isti zaposleni. Čeprav posamezen delavec pogosto krši pravila in slabo opravlja svoje delo, vodilni menijo, da s pravnega vidika to ni zadosten razlog za odpoved delovnega razmerja, ter da posledično problematičen delavec slabo vpliva na druge zaposlene.

Letne pogovore v podjetju že izvajajo, a so ti skupinski. V njih se zaposlenim predstavi izzive, ki jih je vodstvo zasnovalo za v prihodnje, in spodbudi k sodelovanju pri doseganju zastavljenih ciljev.

4.1.4 Ukrepi za izboljšanje uspešnosti zaposlenih

Obravnavano podjetje ima politiko nagrajevanja dosledno urejeno. Raziskava je pokazala, da zaposleni na podlagi ocen vodje prejmejo stimulacijo, ki je odvisna od uspešnosti poslovanja v preteklem mesecu. V obremenjeni poletni turistični sezoni delavci zaradi večje količine opravljenega dela prejmejo dodatno stimulacijo, ki je odvisna od prometa. V zimskem času se trgovina finančno ne pokriva in se sofinancira iz drugih dejavnosti podjetja, zato tudi ni dodatne stimulacije. V podjetju nagrajujejo tudi delovno uro. Če je delavec prisoten na delu, prejme določen dodatek na delovno uro. V primeru bolniške odsotnosti, dopusta ali druge odsotnosti od dela tega dodatka ne dobi, saj mora delo namesto njega opraviti nekdo drug. Višina tega dodatka je odvisna od mesečnega prometa.

Podjetje zaposlenim zakonsko določene dodatke, kot so regres, božičnica itd., izplačuje v največji možni vrednosti glede na poslovanje. Za novoletne, velikonočne in druge praznike ter rojstne dneve vodstvo zaposlenim vošči in jih obdari z različnimi praktičnimi darili. Enkrat ali dvakrat na leto podjetje organizira ekskurzijo, katere namen je druženje s sodelavci in spoznavanje delovnih praks drugih podjetij, vendar se, kot je pokazal skupinski intervju, zaposleni izletov ne udeležujejo radi in iščejo izgovore, da bi odsotnost opravičili.

4.2 Predlogi za izboljšave

Raziskava je pokazala, da ima sistem zagotavljanja delovne uspešnosti v podjetju nekaj ključnih pomanjkljivosti. Da bi sistem spremljanja delovne uspešnosti v podjetju lahko zaživel, mora vodstvo vpeljati nekatere ključne spremembe. Te na podlagi teoretičnega poglavja predlagamo v nadaljevanju.

4.2.1 Postavljanje ciljev

»Ne načrtovati pomeni načrtovati neuspeh« (Franklin v Gogala 2012, 190). Raziskava je pokazala, da obravnavano podjetje za oddelek maloprodaje ne postavlja ciljev, kar pa glede na teoretična izhodišča ni dobra praksa. Cilji so namreč za podjetje pomembni z več vidikov. Zaposlenim sporočajo, kam je podjetje usmerjeno in kakšna je pri tem njihova vloga (Sheridan 2017). Povezovanje ključnih ciljev z zaposlenimi pomembno vpliva na delovno učinkovitost in uspešnost poslovanja (Mlakar 2016). Gre za t. i. ciljno vodenje, s katerim podjetje usklajuje pričakovanja in zahteve zaposlenih s cilji podjetja. Če bo imelo podjetje postavljene natančne cilje, bodo zaposleni bolje razumeli, kaj se od njih pričakuje in bodo lažje usmerjali energijo v pravo smer (Lah Štebljaj 2016). Pri postavljanju ciljev si mora podjetje zastaviti tudi ustrezno strategijo. Ta služi kot načrt aktivnosti in vedenja za doseganje ciljev. Vodstvo naj zaposlenim jasno sporoči, kaj pomeni, da je podjetje, v katerem delajo, uspešno. Scott DeRue (2017) poudarja, da mora vsak zaposleni v podjetju vedeti, kakšna je uspešnost podjetja, v katerem dela. Vodstvo mora zaposlenim nenehno in jasno sporočati, kam so usmerjeni in zakaj, ter to sporočilo podkrepiti v praksi (Sheridan 2017).

Na podlagi teoretičnih izhodišč vodilnim v podjetju svetujemo, da kljub odvisnosti od letne turistične sezone, kot navajajo v intervjujih, cilje za market natančno opredelijo. Cilje lahko podjetje namreč določi tudi na krajši rok, npr. za obdobje zunaj turistične sezone, za sezono pa postavi drugačne, obdobju ustrežnejše. Doseganje kratkoročnih ciljev in merjenje uspešnosti zaposlenih pri tem je pravzaprav enostavnejše in natančnejše v primerjavi z dolgoročnimi plani (Tavčar 2006, 111–112). Za turistično sezono lahko podjetje npr. postavi cilj, da bo 80 odstotkov turistov, ki obišejo kraj, nakupovalo pri njih (Christel Hofman 2017). Za doseganje tega cilja podjetje določi ključne rezultate (angl. key results), s pomočjo katerih posamezen cilj uresniči (Better works 2017, 7–16). Christel Hofman (2017) svetuje, naj v podjetju ključne

rezultate določijo tako, da vodstvo vsakemu zaposlenemu posebej predstavi zastavljeni cilj in ga povabi k razmisleku, kaj lahko naredi, da k doseganju zastavljenega pripomore. Svetuje, naj imajo zaposleni kakšen dan časa za razmislek. Če ne morejo nič narediti, naj ne bodo kaznovani. Zelo verjetno bo večina zaposlenih imela več idej, kako bi pripomogli k doseganju zastavljenega cilja. Nekdo npr. pozna lastnika bližnjega kampa, kjer bi trgovino lahko oglaševali, nekdo lastnika hotela, tretji ima kakšen drugi predlog. Posredno bo podjetje delavce motiviralo za boljše opravljanje dela, rezultati pa bodo zelo verjetno kmalu vidni tudi v finančnih izidih.

Podjetju svetujemo, da si pri postavljanju ciljev za trgovino pomagajo z odgovorom na vprašanje »Kaj bi radi, da kupci rečejo / mislijo o vas?« Postavljeni cilji naj bodo jasni in nedvoumni, merljivi, realni in dosegljivi, smiselni in jasno posredovani zaposlenim (Locke in Latham 2013, 23). Oddelek in posledično podjetje morajo voditi k večji uspešnosti od zdajšnje (Norton 2003, 80).

Zaposleni, ki pri postavljanju ciljev in strategij sodelujejo, so za dobro opravljanje dela visoko notranje motivirani. Številne raziskave so pokazale, da je sodelovanje zaposlenih pri zastavljanju ciljev ena od učinkovitejših motivacijskih metod, če ne kar najmočnejša (School of arts and sciences 2017). Ker se je z intervjuji izkazalo, da obravnavano podjetje ta pristop ne uporablja, vodstvu svetujemo, naj zaposlene vključi v snovanje ciljev in strategij. Za doseganje zastavljenih ciljev in strategij si bodo zaposleni najbolj prizadevali, če bodo v procesu določanja ciljev in strategij tudi sodelovali. Notranja motivacija je namreč bistveno močnejša od zunanjih spodbud, kot so nagrade, stimulacije ipd. (Latham in Locke 1979).

4.2.2 Ocenjevanje

Dosledno izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti prodajnega osebja je za nadaljnjo uspešnost maloprodajnega oddelka podjetja ključnega pomena. Ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih je logična posledica predhodnih procesov (Lipičnik in Mežnar 1998, 107) in je osnova za to, da vodstvo podjetja človeški kapital sploh lahko učinkovito upravlja (Mihalič 2006, 134). Zato vodstvu obravnavane organizacije svetujemo, naj na podlagi razvojnih ciljev (prihodnjih dosežkov) oblikuje lasten model spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih (Možina idr. 1998, 218), ter z njim sproti pozitivno vpliva na uspešnost in razvoj zaposlenih, obvladuje rast plač, določa organizacijske cilje, načrtuje usposabljanja zaposlenih, vrednoti napredovanja delavcev in ugotavlja morebitne presežke (Merkač Skok in Kavčič 2005, 207–208) ali pomanjkanje števila zaposlenih. Podjetju svetujemo, naj aktivnosti v organizaciji izvaja glede na predhodno postavljene cilje – stanja, ki jih želi oddelek doseči (Lipičnik in Mežnar 1998, 107). Od tu naj izhajajo merila ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih, ki morajo biti tako v skladu s postavljenimi cilji kot s posameznimi delovnimi mesti (Armstrong 2009, 284). Kriteriji vrednotenja uspeha naj bodo torej določeni glede na plan (Merkač Skok in

Kavčič 2005, 213), načrtovanje in snovanje, ustrezajo pa naj tudi interesom udeležencev podjetja (Tavčar 2006, 471).

Z jasnim opredeljevanjem nalog naj vodstvo poskrbi, da zaposleni natančno vedo, kaj se od njih pričakuje. Zato morajo biti delovne naloge posameznih delovnih mest jasno določene. Florjančič in Vukovič (2001, 206) pravita, da zaposleni, ki svojih dolžnosti ne poznajo dovolj dobro, delajo na slepo, po svoje, ter se na podlagi napak in kritik morda naučijo pravilno delati. Poudarjata, da predvidevanje, da zaposleni poznajo svoje naloge, nima smisla in da se je na njihovo intuicijo nesmiselno zanašati. Nadaljujeta, da je treba podrejenim točno povedati, kaj se od njih pričakuje, in ne uporabljati splošnih fraz, kot npr.: »bolj se morate potruditi«, »to ni prav« ipd. Natančnost spremljanja rezultatov je premo sorazmerna z natančnostjo postavljanja ciljev (Lipičnik in Mežnar 1998, 107).

Uporaba splošnih meril ocenjevanja je omejena. Delovno uspešnost namreč ocenjujemo na podlagi splošnih in specifičnih kriterijev. Za različne naloge moramo uporabljati specifične kriterije. Splošna merila delovne uspešnosti so enaka za vse, ki opravljajo enako delo (Florjančič in Vukovič 2001, 208), za različne vrste dela pa uporabljamo specifične kriterije (Merkač Skok in Kavčič 2005, 213). Opredeljujejo, katera raven storilnosti je zadovoljiva in določajo mejo, pod katero je nesprejemljiva (Florjančič in Vukovič 2001, 208).

Vodstvo podjetja naj zaposlene s procesom spremljanja delovne uspešnosti dobro seznanijo. Za to, da bi bilo ocenjevanje delavcev lahko tudi pravna podlaga za redno ali izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi iz krivdnih razlogov ali razloga nesposobnosti s strani delodajalca, je namreč ključno, da zaposleni postopek, namen, potek in pravila ocenjevanja poznajo (Financial wisdom 2017). Številne sodbe dokazujejo, da delodajalci izgubijo pravdanje z delavcem prav zaradi nedoslednega izvajanja sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih (Sodna praksa 2017).

Pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih ne gre le za kontroliranje, ocenjevanje, nagrajevanje in kaznovanje podrejenih. Zagotavljanje delovne uspešnosti prodajalcev je celosten proces, katerega rezultat je večja uspešnost posameznikov ter posledično posameznega oddelka in celotne organizacije (Armstrong 2009, 286). Pridobljene ocene so šele začetek procesa, saj nam zagotavljajo povratno informacijo o izvajanju dela in doseženih rezultatih, s čimer lahko management vpliva na vedenje zaposlenega ter s tem usmerja njegove nadaljnje delovne dosežke (Možina idr. 1998, 219). Vodstvu svetujemo, naj pridobljene ocene smotrno uporablja za nenehno usmerjanje zaposlenih k uspešnejšemu opravljanju dela. Če vodstvo na podlagi pridobljenih ocen ne naredi drugega, kot izplača sorazmerno visoke stimulacije (Top job 2017), je priložnost izboljšanja uspešnosti zaposlenih namreč skoraj v celoti zavržena.

4.2.3 *Povratna informacija*

Povratna informacija zaposlenemu sporoča razliko med pričakovanim in dejanskim opravljanjem dela. Zaposleni svojega delovnega potenciala ne morejo razvijati brez jasne in odkrite povratne informacije o uspešnosti (Von Bergen, Bressler in Campbell 2014). Številni zaposleni povratne informacije nikoli ne prejmejo, kar sicer ni le njihov problem, temveč tudi problem strank podjetja. Prav kupci, poleg sodelavcev, nekompetentnost zaposlenih namreč najbolj občutijo (Cohen 2007, 3–5).

Uspešno vodenje zaposlenih zahteva nenehno komunikacijo. Učinkovita komunikacija je aktivno obojestransko sodelovanje in poslušanje, ne pa zahtevanje ubogljivosti, saj komuniciranje na ukaz ne deluje (Gruban 2011). Več kot vodja s podrejenimi komunicira, tem bolje je. Proces dajanja povratnih informacij je eden ključnih elementov sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih (Armstrong 2009, 71). Res je, da vzame veliko časa, vendar se glede na predstavljeno teorijo kmalu in zagotovo izplača.

Še posebej učinkoviti so ocenjevalni pogovori s posameznikom, ki jih obravnavano podjetje ne izvaja, saj je vodja v izbranem podjetju preobremenjena z drugim delom. Vodstvu svetujemo, naj poslovodji omogočijo celovito izvajanje sistema spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih, to je tudi enega pomembnejših korakov procesa – sprotno dajanje povratne informacije o delovni uspešnosti zaposlenim, ki vzame kar nekaj časa. Prav tovrstni razgovori so namreč izredno močno orodje vodje, kjer se ocenjevalec in delavec pogovorita in dogovorita na štiri oči.

Pred razgovorom naj poslovodja marketa zaposlenega vnaprej obvesti, da bo vabljen na razgovor, saj se tako lahko ustrezno pripravi in pri sebi razmisli o svojem delu in obnašanju v preteklem obdobju (Work ready 2008). Pogovor naj poteka v delovnem času zaposlenega. Nič dobrega ne dosežemo s kratenjem delavčevega dragocenega prostega časa (Carter in McMahon 2005, 16).

Vodstvu svetujemo, naj obravnava tako nadpovprečno uspešne kot povprečne in podpovprečno uspešne zaposlene. Delavcem, ki delo dobro opravljajo, naj vodja osebno pove, da je njihov trud opažen in da ceni njihovo prizadevnost. Lahko ga pohvali tudi pred drugimi in ga ostalim postavi za zgled (Mihalič 2006, 219). S tem bo njihovo prizadevnost še okrepil. Račnik (2016) svetuje, naj bo pohvala jasna. Ko vodja opazi, da delavec nekaj počne dobro, naj mu to pove. Pohvali naj točno določeno vedenje. Tisto, ki je vredno pohvale. Pohvali naj takoj, ko nastopi razlog za to. V nadaljevanju trdi, da se bodo pri zaposlenemu posledično povečali samozavest, samozaupanje in motivacija. Tudi Hammond (2012, 53) zatrjuje, da je zahvala najmočnejše motivacijsko orodje nasploh. Nadaljuje, da zaposleni, ki so deležni priznanja, opravljajo storitve za stranke bolje, so učinkovitejši, sestavljajo veselo ekipo in nasploh ustvarjajo prijetno vzdušje za vse. Trdi, da dejanje, za katerega so bili pohvaljeni, v prihodnje ponavljajo in se še naprej trudijo delati dobro. Dejstvo je, da zaposleni sami po sebi želijo vedeti, kako lahko svoje

delo izboljšajo, saj jim napredovanje daje občutek uspešnosti in ponosa. Zato je nesmiselno, da bi se vodja dajanju povratnih informacij izogibal (Sirota, Mischkind in Meltzer 2005, 214).

Dogovor med vodjo in zaposlenim naj bo dokumentiran (Armstrong 2009, 123). Iz številnih sodnih praks je razvidno, da neupoštevanje pogodbenih obveznosti ni pravna podlaga za odpoved delovnega razmerja le v primeru, ko proces spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih v podjetju ni izvajan dosledno (Sodna praksa 2017). O morebitnih kršitvah pogodbenih obveznosti mora delodajalec pisno opozoriti zaposlenega. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16) v 1. odstavku 85. člena namreč pravi, da mora delodajalec pred redno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz krivdnega razloga najkasneje v 60 dneh od ugotovitve kršitve in najkasneje v šestih mesecih od nastanka kršitve pisno opozoriti delavca na izpolnjevanje obveznosti in možnost odpovedi, če bo delavec ponovno kršil pogodbene in druge obveznosti iz delovnega razmerja v enem letu od prejema pisnega opozorila, razen, če ni s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti drugače določeno, vendar ne dalj kot v dveh letih. Pisno opozorilo se lahko pošlje tudi po elektronski poti na elektronski naslov delavca, ki ga zagotavlja in uporabo nalaga delodajalec. Na podlagi pravne podlage in teorije lahko sklepamo, da z doslednim izvajanjem sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih tem pogojem sprti zadoščamo.

Usmerjanje uspešnih delavcev je dokaj enostavno, je pa vodenje neuspešnih zaposlenih toliko bolj zahtevno (Armstrong 2009, 89). Manj uspešnih delavcev naj vodja nikar ne izpostavlja pred drugimi (Work ready 2008). Učinek bo nasproten od želenega. Ponižan in osramočen delavec je vse prej kot motiviran za uspešnejše nadaljnje delo, saj se v njem prebudi želja po obrambi in maščevanju (Cohen 2007, 99). Armstrong (2009, 91–93) svetuje, naj vodja pri obravnavanju manj uspešnih zaposlenih upošteva pet pravil, in sicer:

1. Z analizo povratne informacije identificira problem.
2. Ugotovi, ali gre za pomanjkljivost v sistemu, vodenju ali v zaposlenemu. Nato naj vodja skupaj z zaposlenim ugotovi, kateri izmed naštetih vzrokov je povzročil neskladnost:
 - zaposleni ni bil deležen zadostne podpore in vodenja;
 - zaposleni ni dobro in v celoti razumel, kaj se od njega pričakuje;
 - zaposleni dela ni bil zmožen opraviti;
 - zaposleni naloge ni znal opraviti;
 - zaposleni dela ni hotel opraviti.
3. Sprejme odločitev glede izboljšanja uspešnosti obravnavanega zaposlenega.
4. Načrtuje aktivnosti za izboljšanje uspešnosti zaposlenega.
5. Spremlja in zagotavlja povratne informacije.

O dejanjih in obnašanju, ki niso v skladu s kriteriji organizacije, naj se vodja z zaposlenim pogovori na štiri oči ("Dealing With Poor Performance - Management Training from MindTools.Com" 2017). Izpostavi naj dejanja, ki so bila v preteklem obdobju v nasprotju s pričakovanji (Cohen 2007, 99), in ne osebnostnih lastnosti (Mihalič 2006, 219). Upošteva naj

t. i. »sendvič pristopa« - začne pozitivno (Von Bergen, Bressler in Campbell 2014). Pohvali naj ga za dobre in za prihodnost zaželenih aktivnosti (tudi pri najbolj težavnih ljudeh se vedno najde nekaj dobrega), ter ga seznanjajo z elementi manj uspešnega delovanja. Zaključijo naj s pozitivnim sklepom (Nate's Productivity Tips 2017). Florjančič in Vukovič (2001, 213) poudarjata, da je bistvo razgovora motiviranje zaposlenega s pohvalo, pri čemer svetujeta, naj vodja ne poudarja napak, temveč delavcu le pove, kako bi bilo prav. Pomembno je, da pogovor poteka obojestransko in da delavcu omogočimo zagovor, s čimer vodja spozna še drugo plat problema (Cohen 2007, 100). Bolj kot je razgovor občutljive narave, več zasebnosti mora vodja zagotoviti. Tako kot kraj, mora biti primerno izbran tudi čas razgovora – če je delavec pod stresom, se mu mudi, je razburjen ali jezen, je s pogovorom bolj nekoliko počakati. Vendar spet ne predolgo (Work ready 2008). Povsem normalno in možno je, da razgovor pri zaposlenemu izzove neprijetna čustva in celo jezo. Vodja naj bo na to pripravljen, da se bo lahko ustrezno odzval in stanje pomiril. Delavca naj posluša, ohranja njegovo samozavest, izogiba naj se konfliktu in po potrebi preloži sestanek (Work ready 2008). Vodja mora biti pri pogovoru miren in zbran, čustva mora imeti pod nadzorom in besede mora izbirati razumno. Pogovor mora nadaljnje delo olajšati in izboljšati, ne pa otežiti (Cohen 2007, 99). Ko se vodja z zaposlenim znajde v konfliktu in ga sam ne more rešiti, naj poišče pomoč tretje osebe, ki v konflikt ni neposredno vpletena. To je lahko vodja oz. manager, zunanji svetovalec, mediator ali nekdo drug, katerega mnenje vodja ceni (Cohen 2007, 101).

Rezultat ocenjevalnega pogovora naj bo dogovor za uspešnejše delo v prihodnje. Dogovor s posameznimi zaposlenimi se naj dokumentira in podpiše. Podpiše naj ga tudi zaposleni, s čimer potrjuje, da je bil z zapisnikom seznanjen in se z njim strinja (Human Resources 2017).

Strokovnjaki poleg ocenjevalnih pogovorov priporočajo tudi od 1 do 2 uri trajajoče ciljno naravnane letne pogovore s posamezniki, ki jih v obravnavani organizaciji ne izvajajo, saj vzamejo preveč časa. S tovrstnimi razgovori vodja skupaj s svojimi podrejenimi pregleda preučeno delavčevo uspešnost za preteklo obdobje in skupaj načrtujeta aktivnosti za uspešnejše delovanje v prihodnje (Armstrong 2009, 338–339), s čimer zaposlenega spodbudi k razmišljanju o lastni razvojni poti, kar poveča delavčevo zavzetost za nadaljnje opravljanje dela (Brečko 2006, 9–10). Pri izvajanju ocenjevalnega intervjuja mora biti vodja hkrati vodja, trener in sodnik, čemur je lahko kos le dobro usposobljeni vodja (Merkač Skok in Kavčič 2005, 211).

4.3 Ukrepi za izboljšanje uspešnosti zaposlenih

Stimulacije in druge nagrade sodijo med zunanje motivacijske spodbude. Vodilni v podjetjih pogosto napačno sklepajo, da so finančne nagrade najbolj spodbudna stvar, ki jo lahko ponudijo. Številni strokovnjaki se strinjajo, da pri pošteni plači dodaten denar bolj malo vpliva na dodatno motivacijo zaposlenih. Raziskava pa je pokazala, da sorazmerni variabilni bonusi bolj povečajo produktivnost zaposlenih od stalnih fiksnih dodatkov (Sytych 2017c). Med bolj znane teorije s področja motivacije sodi Herzbergova motivacijska teorija, ki pravi, da ljudi ne

motivirajo plače, temveč dejstvo, da delajo dobro, zavzeto in bolje od drugih (Merkač Skok in Kavčič 2005, 213). Denarne nagrade lahko delujejo celo v nasprotno smer, saj bo osebje lahko pripravljeno v delo vložiti dodaten napor le, če bodo zato dodatno finančno nagrajeno. Denar pa hitro postane neverjetno pomemben demotivator, če so zaposleni plačani premalo. Lastniki maloprodaj z najbolj motivirano delovno silo so opazili, da imajo denarne nagrade v zameno za izboljšano učinkovitost tri učinke (Hammond 2012, 62).

1. Poudarek je na kratkoročnem ustvarjanju prihodkov na račun poslabšanja kakovosti storitev za stranke.
2. Zaposlenim sporoča, da je vredno storiti kaj več od nalog, ki so zapisane za njihovo delovno mesto le, če so za to dodatno plačani.
3. Bonusi hitro postanejo del osnovne plače in grede kot takšni na daljši rok v pozabo in ne učinkujejo več.

Ta dejstva so potrdile tudi raziskave. Pokazale so, da so ocenjevanja vezana na administrativne cilje, kot so plača in dodatki, manj uspešna kot tista, vezana na razvojne cilje, to je izboljšanje uspešnosti zaposlenih in ekipe. Če je končni rezultat le sprememba plače, bodo zaposleni manj osredotočeni na končne rezultate in bodo zanemarili razvojni del (DelPo 2007, 14). Če ocenjevanju sledi le denarno nagrajevanje, lahko pride do nenačrtovanih posledic, saj številni zaposleni raje zadovoljijo vodje kot kupce (Gruban 2016b). Na podlagi teoretičnih izhodišč obravnavanemu podjetju svetujemo, naj sistem ocenjevanja uspešnosti zaposlenih ne temelji v celoti na finančnem nagrajevanju. Okrepijo naj predvsem notranje spodbude (angl. *intrinsic motivation*), da bodo zaposleni dejavnost opravljali za svoje takojšnje zadovoljstvo in za svojo korist (Neely 2002, 108–9). Vodstvu svetujemo previdnost pri kaznovanju zaposlenih, saj lahko kazen niža moralno zaposlenega, manjša učinkovitost in celo povzroči sabotažo (Sytch 2017b). Raziskava je pokazala, da kaznovanje na izboljšanje delovne uspešnosti posameznika nima nobenega vpliva (Podsakoff, Todor in Skov 1982).

5 SKLEP

Pravilno načrtovani in izvajani sistem zagotavljanja delovne uspešnosti je učinkovito orodje za nenehno povečevanje uspešnosti podjetja. Vodilnim omogoča pravočasno zaznavanje slabše uspešnosti zaposlenih in tako omogoča takojšnje ukrepanje, obenem pa vodilne spodbuja h krepitvi uspešnega dela posameznikov ter kompetentne delavce motivira k še boljšemu delovanju v prihodnje. V nalogi večkrat poudarimo, da namen sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih ni ocenjevanje in nagrajevanje samo po sebi, temveč spremljanje delovanja zaposlenih z namenom usmerjanja in motiviranja delavcev ter povečanja uspešnosti v prihodnje. Ko obstoječi sistem zagotavljanja delovne uspešnosti v podjetju ne prinaša zelenih rezultatov, je smiselno razmisliti o njegovi prenovi.

V okviru singularne študije primera smo obravnavali podjetje, ki se poleg drugih dejavnosti ukvarja tudi z maloprodajo. Vodstvo oddelka trgovine se že dlje časa neuspešno spopada z nedoslednim upoštevanjem navodil nekaterih zaposlenih, kar nas je pri obširnem preučevanju teorije usmerilo na proces zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih. Z raziskavo smo želeli izvedeti, v kolikšni meri vodstvo sistem spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih pravilno izvaja ter na katerih področjih je potrebna nadgradnja sistema. Za pridobivanje podatkov smo uporabili nestrukturiran skupinski intervju z direktorico podjetja, vodjo komerciale in vodjo proizvodnje ter ga dopolnili z intervjuvanjem poslovodje marketa, ki je odgovorna za delovno uspešnost zaposlenih v oddelku market.

Raziskava je pokazala, da je vrzel med idealnim sistemom spremljanja delovne uspešnosti in dejanskim precej velika. Obstoječi sistem zagotavljanja delovne uspešnosti podjetja je dokaj zastarel. Izhajajoč iz preučene teorije mu namreč manjkajo nekateri ključni elementi, kot so postavljanje jasnih in specifičnih ciljev ter strategij, jasno posredovana pričakovanja zaposlenim, preglednost sistema in pravil, specifični kriteriji, dajanje povratnih informacij, obravnavanje manj uspešnih ter zelo uspešnih zaposlenih itd. Podjetje ima postavljene le splošne cilje, pri snovanju katerih zaposleni ne sodelujejo. Za obravnavani oddelek maloprodaje cilji niso določeni in posledično ne posredovani zaposlenim. Vodilni kot razlog navajajo letno turistično sezono, ki je zaradi vremenskih, gospodarskih in političnih razmer zelo nepredvidljiva. Glede na to, da obravnavani oddelek specifičnih ciljev in strategij nima postavljenih, vodstvo za namen ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih ne more postaviti ustreznih meril. Management ne more določiti, kateri kriteriji so za doseganje uspešnosti pomembni, če ni jasno določeno, kaj uspešnost obravnavanega oddelka pomeni. Ocenjevalnih razgovorov s posamezniki vodstvo zaradi pomanjkanja časa ne izvaja, prav tako ne letnih pogovorov s posamezniki. Pogovore s posamezniki opravijo le v primeru hujših kršitev. Poudarjajo, da pri tem niso najbolj uspešni, saj se iste napake ponavljajo še naprej. Politiko nagrajevanja zaposlenih ima podjetje dosledno urejeno, a dokaj neučinkovito izvajano. Stimulacije namreč temeljijo na ocenah, pridobljenih s splošnimi merili, enakih za vsa obravnavana delovna mesta in ne na specifičnih kriterijih, ki so za doseganje ciljev oddelka za

posamezno delovno mesto relevantni. Sistem nagrajevanja potencialnega učinka ne dosega tudi zaradi neučinkovitega zagotavljanja povratnih informacij zaposlenim, zaradi česar prodajalci ob vsaki plači sami pri sebi ugibajo in presojujejo, čemu so prejeli določeno višino stimulacije.

Obravnavana organizacija je uspešno podjetje, ki se je dobro povezal z okoljem, v katerem deluje, in z lokalnim prebivalstvom. Na trg redno plasirajo nove inovativne izdelke, ki jih tudi učinkovito tržijo. Prodaja narašča, podjetje se veča, ideje za prihodnost nastajajo. Vodstvo je delu predano s srcem, vodenje zaposlenih temelji na razumskem razmišljanju. Usmerjanje zaposlenih pa ni enostavno, saj smo ljudje zapletena bitja, ki nas vodijo čustva. Na temo zagotavljanja delovne uspešnosti je bilo s strani strokovnjakov narejenih veliko raziskav in napisanega veliko gradiva. Zato ni potrebe, da se vodstvo pri izvajanju sistema spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih uči na lastnih napakah in pri tem izgublja dragoceni čas. Tega naj raje porabi za ustrezno usposabljanje, na podlagi katerega bo lahko optimiziralo sistem zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih.

Proces prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih zahteva veliko časa, truda in analiziranja, saj le dobro zastavljeni in pravilno izvajani sistem zaposlene motivira ter njihovo delovanje učinkovito usmerja k rezultatom. Zadovoljni kupci so prioriteta prodajnega podjetja. Na njihovo zadovoljstvo v veliki meri vpliva prav obnašanje prodajalcev. Zaposlenim pa nasmeha na obrazu ne moremo ukazati, saj je njihovo počutje v veliki meri odvisno od kulture organizacije. Zato mora vodstvo ustvariti okolje, v katerem bodo zaposleni zadovoljni, nasmejani, prijazni in motivirani za opravljanje kakovostnih storitev. Raziskave so pokazale, da je dve tretjini do dve četrtini zaposlenih na delu le s svojimi telesi, ne pa tudi s srcem (Laloux 2017). Frederic Laloux (2017) v svojem govoru *Reinventing Organizations* poudarja, da v podjetju vse poteka tako kot mora le, če je prisotna dobra kultura in zaposleni radi prihajajo na delo. Vodstvo slednje doseže s pravilnim in doslednim izvajanjem sistema spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih. Slab sistem zagotavljanja delovne uspešnosti posebno pri uspešnih zaposlenih povzroča stres. Če vodja svojega dela ne opravlja dobro, bodisi zaradi pomanjkanja znanja ali zato, ker mu čas tega ne dopušča, se dobri zaposleni prej ali slej znajdejo v začaranem krogu stresa na delovnem mestu. Pred organizacijskim stresom si vodilni v podjetju ne bi smeli zatiskati oči. Če že ne človeška, vsakega managerja lahko prepriča finančna plat. Organizacijski stres se odraža v visoki stopnji bolniške odsotnosti, v odhajanju zaposlenih, v slabih odnosih delodajalca z zaposlenimi, v nižji kakovosti storitev ipd. Lovše (Mojedelo.com 2016) razlaga, da je pri več kot polovici pacientov obisk v ambulanti povezan z dolgotrajnim stresom na delovnem mestu.

Popolnoma nezainteresiranega zaposlenega je zelo težko motivirati. Zato je natančen izbor novo zaposlenih izredno pomemben. Če se vodstvo zaposlitvenim pogovorom ne posveti dovolj, lahko posledice trajajo več let. Zato je smiselno, da se vodja na razgovor vnaprej dobro pripravi, ponovno preuči opis prostega delovnega mesta in ga po potrebi spremeni. Z izborom pravih zaposlenih se vodstvu v prihodnje ne bo treba truditi, da bi zaposleni opravljali osnovna

opravila in bodo nagrajevali le dejanja, ki so presegla pričakovanja. Vodstvo podjetja naj teži k izboru kandidatov, ki imajo ustrezna znanja, spretnosti, sposobnosti in lastnosti za učinkovito opravljanje dela.

S prihodnjimi opazovanji bi bilo smiselno raziskati zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in zadovoljstvo kupcev z opravljenimi storitvami trgovine. Pri tem obstaja velika verjetnost, da bi nas rezultati raziskav vrnilo tudi k sistemu zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih, s čimer bi se ponovno potrdila pomembnost ravnanja z zaposlenimi. Obravnavali smo pretežno ženski kolektiv, ki ima zagotovo svoje specifikke. Še posebno, ko podjetje zaposluje matere šoloobveznih otrok. Raziskava je pokazala, da starši družinske obveznosti težko usklajujejo z delovnimi. Približno polovica obravnavanih žensk je potrdilo konflikt in visoko stopnjo stresa pri usklajevanju družine z delom. Konflikt usklajevanja dela z družino je potrdilo 25 % moških (Sastry in Pandey 2000, 162).

Prenova sistema zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih se podjetju izplača tudi na finančnem področju. Motivirani zaposleni bodo svoje delo opravljali z veseljem, kar bo vplivalo na kupce, ki bodo v trgovino z veseljem prihajali in jo priporočili svojim znancem. Zaradi povečanega zadovoljstva zaposlenih in boljše kulture v trgovini se bo zmanjšal stres na delovnem mestu in posledično stopnja bolniške odsotnosti. Torej smo razblinili dvom o tem, ali si dosledno izvajanje delovne uspešnosti podjetje sploh lahko privoščiti. Prav zaposleni imajo največji vpliv na to, kakšen vtis bo trgovina pustila na strankah, to pa posledično vpliva na to, ali se bo ta vrnila in jih priporočila drugim. Tako zaposleni v maloprodaji kot na drugih področjih delujejo po enostavnem načelu »make us happy in we will make you money« (Hammond 2012, 35).

LITERATURA IN VIRI

- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. 4. izd. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of human resource management practice*. 10. izd. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Bartol, Kathryn M. in David Clarke Martin. 1994. *Management*. 2. izd. New York: McGraw-Hill.
- Bec, Brigita. 2016. *Metode ocenjevanja zaposlenih*.
[Http://www.poslovnisvet.si/vodenje/metode-ocenjevanja-zaposlenih/](http://www.poslovnisvet.si/vodenje/metode-ocenjevanja-zaposlenih/) (23. 8. 2017).
- Better works. 2017. *Getting started with objective and key results (OKRs)*.
[Https://drive.google.com/file/d/0B8i6B1yQ4ONyRjJ5dlFXeGt5WTA/view?ts=58c6e9b7](https://drive.google.com/file/d/0B8i6B1yQ4ONyRjJ5dlFXeGt5WTA/view?ts=58c6e9b7) (21. 3. 2017).
- Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
- Carter, Earl in Frank McMahon. 2005. *Improving employee performance through workplace coaching: A practical guide to performance management*. London: Kogan Page.
- Christel Hofman. 2017. Pismo avtorju, 13. februar.
- Cohen Henry, Michael. 2007. *What you accept is what you teach: setting standards for employee accountability*. Minneapolis: Creative Health Care Management.
- Dakić, Lana. 2017. *Vam zaposleni sedijo kot kup nesreče v službi? Ne čakajte s pogovorom do konca leta*. [Https://topjob.finance.si/8848416/Vam-zaposleni-sedijo-kot-kup-nesrece-v-sluzbi-Ne-cakajte-s-pogovorom-do-konca leta](https://topjob.finance.si/8848416/Vam-zaposleni-sedijo-kot-kup-nesrece-v-sluzbi-Ne-cakajte-s-pogovorom-do-konca leta) (11. 4. 2017).
- DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins in Susan L. Verhulst. 2010. *Fundamentals of human resource management*. 10. izd. Hoboken, NJ: Wiley.
- DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins in Susan L. Verhulst. 2013. *Fundamentals of Human Resource Management*. 11. izd. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- DelPo, Amy. 2007. *The performance appraisal handbook: legal & practical rules for managers*. 2. izd. CA: NOLO.
- DeRue, Scott. 2017. *Why do we do what we do?* [Https://www.coursera.org/learn/motivate-people-teams/lecture/UC7Ui/01-05-why-do-we-do-what-we-do](https://www.coursera.org/learn/motivate-people-teams/lecture/UC7Ui/01-05-why-do-we-do-what-we-do) (11. 8. 2016).
- Direktorica X. 2017. Intervju z odgovorno osebo, 11. februar.
- Đukić, David. 2016. *Pasti in priložnosti nagrajevanja prodajnega osebja*.
[Http://www.uspesna-prodaja.com/Clanki/Pasti-in-prilo%C5%BEnosti-nagrajevanja-prodajnega-osebja](http://www.uspesna-prodaja.com/Clanki/Pasti-in-prilo%C5%BEnosti-nagrajevanja-prodajnega-osebja) (22. 8. 2017).
- Financial wisdom. 2017. *Evaluating your employees*.
[Http://www.financialwisdom.com/pflsresourcecenter/DacotahBank/SmallBusiness/EvaluatingEmployees.shtml](http://www.financialwisdom.com/pflsresourcecenter/DacotahBank/SmallBusiness/EvaluatingEmployees.shtml) (11. 4. 2017).
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt in James B. Shaw. 2006. *Human resource management*. 6. izd. Boston: Houghton Mifflin.
- Fleenor, John W., Sylvester Taylor in Craig Chappelow. 2008. *Leveraging the impact of 360-degree feedback*. San Francisco: Pfeiffer.

- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 2001. *Kadrovska funkcija - management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gogala, Andrej. 2012. *Modre misli*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, Daniel, Richard E. Boyatzis in Annie McKee. 2016. *Primal leadership: the hidden driver of great performance*. <https://hbr.org/2001/12/primal-leadership-the-hidden-driver-of-great-performance> (18. 7. 2016).
- Gostiša, Mato. 1999. *Čas je za novo teorijo podjetja in poslovne uspešnosti*. <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID990406.doc> (26. 4. 2017).
- Gruban, Brane. 2011. *Komuniciranje za večjo zavzetost zaposlenih*. http://www.piar.si/media/branegruban_interno.komuniciranje.pdf (14. 3. 2017).
- Gruban, Brane. 2016a. *360° Povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge*. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/> (15. 11. 2016).
- Gruban, Brane. 2016b. *Dobre in slabe strani ocenjevanja delovne uspešnosti*. <http://www.delavska-participacija.com/priloge/id070804.doc> (15. 11. 2016).
- Gruban, Brane. 2016c. *Rezerva je v... ljudeh*. <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID981002.doc> (16. 1. 2017).
- Hammond, Richard. 2012. *Smart retail: winning ideas and strategies from the most successful retailers in the world*. N. J: FT Press.
- Hancock, Dawson R. in Robert Algozzine. 2006. *Doing case study research: a practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.
- Human Resource Management. 2017. *Advantages & disadvantages of 360 degree appraisal* accessed. <http://hrmpractice.com/advantages-disadvantages-360-degree-appraisal/> (4. 4. 2017).
- Human resources. 2017. *Frequently asked questions*. https://hr.ucr.edu/employee/performance_faq.html (6. 4. 2017).
- Kadring. 2016. *Ocenjevanje zaposlenih*. <http://www.kadring.si/hrm/ocenjevanje-zaposlenih> (16. 7. 2016).
- Lah Štebljaj, Aleksandra. 2016. *Ciljno vodenje*. <http://www.agito.si/medijski-center/novice/ciljno-vodenje> (15. 6. 2017).
- Laloux, Frederic. 2017. *Reinventing organizations*. <https://www.youtube.com/watch?v=gcS04BI2sbk> (9. 3. 2017).
- Latham, Gary P. in Edwin A. Locke. 1979. *Goal setting - a motivational technique that works*. <http://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-0090261679900329/first-page-pdf> (13. 9. 2016).
- Lewis, Pamela S. 2007. *Management: challenges for tomorrow's leaders*. South-Western: Thomson.
- Lex localis. 2016. *Lastnosti uspešnih vodij*. http://www.lex-localis.info/files/b4ce87df-3ba3-4e0b-a2d5-b4d7c2e30d6b/632898835609843750_2004_03_03.pdf (27. 7. 2016).
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu: human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Locke, Edwin A. 1986. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance* 3 (2): 157–189.

- Locke, Edwin A. in Gary P. Latham. 2013. *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.
- London, Manuel. 2003. *Job feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. 2. izd. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Majcen, Milena in Kiki Omerzel. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV.
- Maury, Peiperl. 2016. *Getting 360-degree feedback right*. <https://hbr.org/2001/01/getting-360-degree-feedback-right> (15. 11. 2016).
- Mayer, Janez. 2004. *Lastnosti uspešnih vodij*. http://www.lex-localis.info/files/b4ce87df-3ba3-4e0b-a2d5-b4d7c2e30d6b/632898835609843750_2004_03_03.pdf (13. 6. 2016).
- Merkač Skok, Marjana in Bogdan Kavčič. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Mesec, Blaž in Tanja Lamovec. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- MindTools. 2017. *Dealing with poor performance - management training.com*. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_80.htm (6. 4. 2017).
- Mlakar, Peter. 2016. *Vodenje s cilji*. <http://www.peter-mlakar.si/vodenje-s-cilji/> (15. 6. 2016).
- MojeDelo.com. 2016. *Konstanten stres na delovnem mestu - pot proti izgorelosti*. <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti/d-2956> (3. 8. 2016).
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nate's Productivity Tips. 2017. *The hamburger method of constructive criticism*. <http://n8tip.com/the-hamburger-method-of-constructive-criticism-works-for-vegetarians-too> (6. 4. 2017).
- Neely, Andy. D. 2002. *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neuman, Lawrence W. 2006. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 6. izd. Boston: Pearson/AandB.
- Norton, George M. 2003. *Valuation: maximizing corporate value*. New York: Wiley.
- Patton Quinn, Michael in Michael Quinn Patton. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. 2. izd. Newbury Park, Calif: Sage Publications.

- Podsakoff, Philip M., William D. Todor in Richard Skov. 1982. *Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/5653/32cbb0e2ce27eeb37168d93e35f5725fca85.pdf>
 (16. 6. 2016).
- Račnik, Marjan. 2016. *Moč pohvale*. <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=mo-pohvale&more=1&c=1&tb=1&pb=1> (15. 6. 2016).
- Rejc Buhovec, Adriana. 2002. *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja - teorija in empirična preverba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sastry, Nalini in Subrata Pandey. 2000. *Women employees and human resource management*. India: Universities Press.
- School of arts and sciences. 2017. *Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: a mediational analysis*.
http://www.sas.rochester.edu/psy/research/apav/publications/documents/1994_ElliotHarcikiewicz_GoalSettingAchievementOrientationandIntrinsicMotivation.pdf (6. 3. 2017).
- Shepard, Glenn. 2005. *How to make performances evaluations really work: a step-by-step guide complete with sample words, phrases, forms and pitfalls to avoid*. New Jersey: Wiley.
- Sheridan, Rich. 2017. *How a clear vision creates energy*.
<https://www.coursera.org/learn/motivate-people-teams/lecture/vwY44/01-04-how-a-clear-vision-creates-energy> (6. 4. 2017).
- Sirota, David, Louis A. Mischkind in Michael Irwin Meltzer. 2005. *The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want*. Indianapolis, IN: Wharton School Pub.
- Sodna praksa. 2017. *Iskalnik sodne prakse*.
http://www.sodnapraksa.si/?q=delodajalec%2C+delavec%2C+odpoved%2C+ocen&database%5BISOVS%5D=SOVS&database%5BIESP%5D=IESP&database%5BVDSS%5D=VDSS&database%5BUPRS%5D=UPRS&rowsPerPage=20&_submit=i%C5%A1%C4%8Di (5. 3. 2017).
- Sonnentag, Sabine. 2002. *Psychological management of individual performance: a wiley handbooks in the psychology of management in organizations*. Chichester; New York: Wiley.
- Such a potential. 2017. *Vstopna stran*. <https://www.suchapotential.com/> (24. 4. 2017).
- Svet kapitala. 2017. *Holakracija, organizacija brez šefov*.
<http://svetkapitala.delo.si/ikonomija/holakracija-organizacija-brez-sefov-1324>
 (10. 4. 2017).
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Sytch, Maxim. 2017a. *Smart goals*. <https://www.coursera.org/learn/motivate-people-teams/lecture/BhNCI/02-03-smart-goals> (21. 4. 2017).
- Sytch, Maxim. 2017b. *Using rewards and feedback to drive behavior 04-03*.
<https://www.coursera.org/learn/motivate-people-teams/lecture/3Zv3V/04-03-types-of-reinforcement> (21. 4. 2017).

- Sytch, Maxim. 2017c. *Using rewards and feedback to drive behavior 04-05*.
<https://www.coursera.org/learn/motivate-people-teams/lecture/OG32d/04-05-schedules-of-reinforcement>.
- Štular, Suzana. 2016. *Podjetje naj poveže vizijo, strategijo in nagrajevanje zaposlenih*.
<http://www.finance.si/177268/Podjetje-naj-poveze-vizijo-strategijo-in-nagrajevanje-zaposlenih?metered=yes&sid=470894564> (28. 7. 2016).
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tomažič, Egon. 2017. *Ocenjevanje delovne uspešnosti in vodenje: dve plati iste medalje*.
<https://topjob.finance.si/8821916/Ocenjevanje-delovne-uspesnosti-in-vodenje-dve-plati-iste-medalje?metered=yes&sid=492924808&cookietime=1491896834> (11. 4. 2017).
- Top job. 2017. *Kako izboljšati sistem letnih pogovorov*. <https://topjob.finance.si/8848417> (11. 4. 2017).
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Vodopija, Breda. 2005. *Učinkovita orodja vodenja: priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Maribor: Forum Media.
- Vogrinc, Janez, Milena Valenčič Zuljan in Boris Kožuh. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Von Bergen, C. W., Martin S. Bressler in Kitty Campbell. 2014. *The sandwich feedback method: not very tasty*. http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/11/The-Sandwich-Feedback-Method_Not-very-tasty.pdf (16. 5. 2016).
- Ward, Susan. 2016. *What is definition of leadership?*
<https://www.thebalance.com/leadership-definition-2948275> (17. 11. 2016).
- Warner, Burke W. in Litwin George H. 2016. *A causal model of organizational performance and change*.
<http://ejournal.narotama.ac.id/files/A%20Causal%20Model%20of%20Organizational%20Performance%20and%20Change.pdf> (17. 4. 2017).
- What makes a good leader. 2017. *Employee performance review*.
<http://www.whatmakesagoodleader.com/Employee-Performance-Review.html> (5. 4. 2017).
- Wikipedija. 2017. *Organizacijska kultura*.
https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura (11. 4. 2017).
- Woods, Stephen A. in Michael A. West. 2010. *The psychology of work and organizations*. Andover: South-Western Cengage Learning.
- Work ready. 2008. *Providing feedback and addressing performance concerns*.
https://www.skills.sa.gov.au/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=1838&PortalId=6&TabId=1936 (11. 6. 2016).
- Yin, Robert K. 1994. *Case study research: design and methods*. 2. izd. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16.

Zenger, Jack in Joseph Folkman. 2016. *Ten fatal flaws that derail leaders*.
<https://hbr.org/2009/06/ten-fatal-flaws-that-derail-leaders> (18. 11. 2017).

Zoltners, Andris A., PK Sinha in Sally E. Lorimer. 2016. *Can your sales team actually achieve their stretch goals?* <https://hbr.org/2016/07/can-your-sales-team-actually-achieve-their-stretch-goals> (7. 10. 2016).

PRILOGA

Priloga 1 Intervju: vprašalnik

INTERVIJU Z VODSTVOM PODJETJA

Spoštovani. Rada bi ugotovila, ali se v podjetju, ki ga vodite, sistem zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih izvaja pravilno ter na podlagi dobljenih rezultatov predlagala dopolnitve in izboljšave. Intervju bo z vašim dovoljenjem posnet. Posnetek bo po dokumentiranju raziskave izbrisan. Zaradi zagotavljanja anonimnosti imena intervjuvancev ne bodo uporabljena. Zbrane podatke bom uporabila izključno za namen raziskave. Hvala za sodelovanje.

Vprašanja:

POSTAVLJANJE CILJEV

- Ali zaposleni sodelujejo pri zastavljanju ciljev in strategij? Na kakšen način?
- So cilji jasno posredovani zaposlenim? Kako?

OCENJEVANJE

- Ima podjetje pravilnik ocenjevanja?
- Zaposleni poznajo namen in potek ocenjevanja?
- Je določeno, kaj se ocenjuje in po katerih kriterijih?
- So kriteriji ocenjevanja usklajeni s cilji in strategijami organizacije?
- Kaj pa s posameznimi delovnimi mesti?
- Ima podjetje za namen ocenjevanja pripravljene obrazce? V kolikor da, so enotni ali prilagojeni posameznim delovnim mestom?
- Kdo ocenjuje uspešnost zaposlenih?
- Kako pogosto se ocenjuje uspešnost zaposlenih?
-

POVRATNA INFORMACIJA

- Ali vsakemu ocenjevalnemu obdobju sledi ocenjevalni pogovor?
- Se ocenjevanje in razgovori dokumentirajo?
- Kako poteka dajanje povratne informacije? Se vodja na posamezen razgovor vnaprej pripravi? Če da, kako?
- Kdaj, kje (prostor), na kakšen način poteka razgovor? Poteka pogovor enostransko ali obojestransko?
- Kaj je cilj razgovora? Ima razgovor rezultat – dogovor za nadaljne delo?
- Ali podjetje izvaja letne pogovore s skupino?
- Ali podjetje izvaja letne pogovore s posamezniki?

Priloga 1

UKREPI ZA IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

- Kako podjetje motivira zaposlene? Nagrade, stimulacije?
- Kdo nagrajuje, določa višino stimulacije? Ima podjetja glede nagrad vnaprej postavljena pravila?
- Kako so obravnavani manj uspešni delavci?
- Ali ocenjevanju sledijo korektivni ukrepi za izboljšave?