UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA OCENJEVANJA USPEŠNOSTI IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V ELEKTRO PANOGI

Ljubljana, december 2021 SARA STRNIŠA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Strniša, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza ocenjevanja uspešnosti in motivacije zaposlenih na primeru izbranega podjetja v elektro panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH **3**

1.1 Opredelitev ocenjevanja uspešnosti **3**

1.2 Zgodovinski razvoj ocenjevanja uspešnosti **5**

1.3 Metode ocenjevanja uspešnosti **6**

1.3.1 Tradicionalne metode 7

1.3.2 Sodobne metode 10

1.4 Postopek ocenjevanja uspešnosti **13**

1.4.1 Vzpostavitev pričakovanj in standardov uspešnosti 14

1.4.2 Redno komuniciranje – pošiljanje povratnih informacij 15

1.4.3 Meritev dejanske uspešnosti 15

1.4.4 Primerjava dejanske uspešnosti s standardi 16

1.4.5 Predstavitev rezultatov raziskave 16

1.4.6 Iskanje ukrepov za izboljšavo 16

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH **17**

2.1 Definicija in pomen motivacije **17**

2.2 Motivacijski dejavniki **18**

2.2.1 Materialni motivacijski dejavniki 18

2.2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki 19

2.3 Teorije motivacije **19**

2.3.1 Motivacijska teorija Maslowa 19

2.3.2 Leavittova motivacijska teorija 19

2.3.3 Vroomova motivacijska teorija 20

2.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija 20

2.3.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela 21

2.3.6 Frommova motivacijska teorija 21

2.4 Zakonitosti motiviranja **21**

2.5 Inovativni motivacijski programi **22**

2.5.1 Opolnomočenje 23

2.5.2 Drugi inovativni motivacijski dejavniki 23

3 ANALIZA OCENJEVANJA USPEŠNOSTI IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V ELEKTRO PANOGI 24

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija 24

3.1.1 Zagotavljanje kakovosti raziskave 25

3.1.2 Oblikovanje in izvedba ankete 26

3.1.3 Oblikovanje in izvedba intervjujev 28

3.1.4 Omejitve raziskave 29

3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave 29

3.2.1 Analiza anketnega vprašalnika 30

3.2.1.1 Motiviranost 30

3.2.1.2 Ocenjevanje uspešnosti 37

3.2.2 Analiza intervjuja 41

3.3 Zaključne ugotovitve in priporočila 43

3.3.1 Priporočila izbranemu podjetju, organizacijam in državi 45

3.3.2 Prispevek magistrskega dela k znanosti 46

3.3.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje 46

SKLEP 47

LITERATURA IN VIRI 47

PRILOGE 53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Metoda grafičnih ocenjevalnih lestvic 9
Tabela 2: Definicije motivacije 18
Tabela 3: Zakonitosti motiviranja 22
Tabela 4: Novi motivacijski programi učečih se organizacij 23
Tabela 5: Potek izvedbe raziskave 25
Tabela 6: Dejavniki kakovosti raziskave 26
Tabela 7: Struktura anketnega vprašalnika za zaposlene v izbranem podjetju 27
Tabela 8: Trditve, ki se nanašajo na motiviranost 27
Tabela 9: Trditve, ki se nanašajo na ocenjevanje uspešnosti 28
Tabela 10: Vprašanja polstrukturiranega intervjuja 29
Tabela 11: Predstavitev vzorca anketiranih zaposlenih 30
Tabela 12: Dejavniki, ki bi dodatno motivirali zaposlene 36
Tabela 13: Demotivacijski dejavniki zaposlenih 37
Tabela 14: Podani predlogi za izboljšave pri ocenjevanju uspešnosti 40

Tabela 15: Analiza intervjuja 41
Tabela 16: Priporočila izbranemu podjetju, organizacijam in državi 45

KAZALO SLIK

Slika 1: Komponente ocenjevanja uspešnosti 4
Slika 2: Metode ocenjevanja uspešnosti 7
Slika 3: Metoda ocenjevalnih lestvic 8
Slika 4: Povratna informacija iz več virov: prednosti in možne slabosti 13
Slika 5: Postopek ocenjevanja uspešnosti 14
Slika 6: Model Leavittove motivacijske teorije 20
Slika 7: Hackman-Oldhamov model obogatitve dela 21
Slika 8: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o motiviranosti 31
Slika 9: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o motiviranosti 32
Slika 10: Motivacijski dejavniki zaposlenih 33
Slika 11: Motivacijski dejavniki zaposlenih glede na oddelek 33
Slika 12: Delež anketiranih, poslanih na izobraževanje 34
Slika 13: Napredovanje anketiranih v zadnjem letu glede na dejavnike 34
Slika 14: Razmerje med zaposlenimi, poslanimi na izobraževanje, in napredovanjem v znanju v odstotkih 35
Slika 15: Razmerje med zaposlenimi, poslanimi na izobraževanje, in napredovanjem v znanju v številkah 35
Slika 16: Primerjava med strinjanjem s tem, da vodstvo spodbuja motiviranost zaposlenih, in številom anketiranih, poslanih na izobraževanje, ki se strinjajo s tem 36
Slika 17: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o ocenjevanju uspešnosti 37
Slika 18: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o ocenjevanju uspešnosti 38
Slika 19: Vključitev mnenja anketirancev v oceno uspešnosti glede na oddelek, iz katerega prihajajo 39
Slika 20: Interpretacija ocene uspešnosti glede na oddelek 39

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju 1
Priloga 2: Vprašanja, pripravljena za intervju 7

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
BARS – (angl. Behaviorally anchored rating scales); Vedenjsko sidrana ocenjevalna lestvica
MBO – (angl. Management by Objectives); Upravljanje po ciljih

UVOD

Vprašanje motivacije zaposlenih je bilo vedno pomembno področje raziskave za številna podjetja (Grant, 2008; Ryan & Deci, 2000). To je razumljivo, saj motivacija po Franken (1994) lahko določno aktivira, vztraja ali energizira vrste posameznikovega vedenja, kar pa lahko na koncu odloči o uspehu ali neuspehu organizacije (Kim, 2006). V tem primeru se zdi logično, da želijo podjetja povečati in maksimirati motivacijo svojih zaposlenih. Veliko raziskav poudarja, da je motivacija zaposlenih bistveni dejavnik pri produktivnosti in dejavnik, ki povečuje konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami (Grubb, 2007; Kovach, 1984; Wiley, 1997).

Sistem ocenjevanja uspešnosti je običajno opredeljen kot ključni element za povečanje motivacije zaposlenih (Dangol, 2021). Gre za pomemben pogon, ki išče boljše, natančnejše in stroškovno učinkovitejše načine za ocenjevanje delovne uspešnosti in motivacije zaposlenih. Sistem ocenjevanja uspešnosti je pomembna tehnika, namenjena izboljšanju uspešnosti zaposlenega v organizaciji, uspešen zaposleni pa je posledično tudi bolj motiviran zaposleni (Dangol, 2021).

V tem primeru je ocena uspešnosti pomembno orodje za motivacijo, ki si zasluži posebno pozornost (Dwyer, 1998). Ni samo v središču pozornosti raziskovalne dejavnosti v zadnjih desetletjih (Banks & Murphy, 1985; Fisher, 1989; Smith, 1986), temveč hkrati velja tudi za eno najpomembnejših funkcij upravljanja s človeškimi viri (v nadaljevanju HRM) (Cardy & Dobbins, 1994). Tako sta Murphy in Cleveland (1991) navedla, da ima med 74 % in 89 % organizacij formalno oceno uspešnosti za različne namene, eden izmed teh je tudi analiza motivacije zaposlenih. Motivaciji zaposlenih v okviru ocene uspešnosti je bila namenjena posebna pozornost tudi v delih avtorjev Heneman, Schwab, Fossumin Dyer (1989) ter Murphy in Cleveland (1991).

Ocena uspešnosti je vključena v sistem in sam sistem vpliva na motivacijo zaposlenih (Cleveland & Murphy, 1992). Selvarajan in Cloninger (2011) sta prepoznala pravičnost, natančnost in zadovoljstvo pri ocenjevanju kot pomembne sestavne dele ocenjevanja uspešnosti, ki lahko motivirajo zaposlene. Tako so Cropanzano, Rupp in Byrne (2003) ter Weiss, Suckow in Cropanzano (1999) poudarili, kako zelo pomembno je razmerje med pravičnostjo postopka ocenjevanja uspešnosti in pridobljenimi rezultati, ki pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Nekateri preučevalci so ugotovili, da je zaznana natančna pozitivna povezana z motivacijo zaposlenih, medtem ko sta DeNisi in Pritchard (2006) preučevala vpliv zadovoljstva na motivacijo zaposlenih. Vsak od teh elementov prinaša jasnost k splošni ideji o vplivu ocenjevanja uspešnosti zaposlenega na motivacijo.

Med obstoječimi študijami je tudi raziskava o oceni uspešnosti, ki je kritizirana zaradi pretiranega poudarka na psihometričnih težavah (Selvarajan & Cloninger, 2011). V tem primeru bi se po mnenju DeNisi in Pritchard (2006) ocenjevalne raziskave morale bolj osredotočiti na razvoj funkcionalnih in učinkovitih sistemov za ocenjevanje uspešnosti, ki

so lahko koristni tako za razumevanje kot tudi za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Ocenjevanje uspešnosti je torej pomemben element, saj lahko s tem povečamo motiviranost zaposlenih. Na to temo je bilo narejenih ogromno raziskav, ki povezujejo ta dva konstrukta in predstavljajo, da lahko različne komponente ocene uspešnosti izzovejo pozitivne reakcije, ki sčasoma vodijo do večje motiviranosti zaposlenih.

Namen magistrskega dela je iz že zbranih sekundarnih virov, tako domačih kot tudi tujih, preučiti, kako je ocenjevanje uspešnosti zaposlenih neposredno in pozitivno povezano z motiviranostjo zaposlenih. Pomembno je, da se vodje zavedajo, da je sistematično ocenjevanje zaposlenih in pravilna interpretacija dobljenih rezultatov ključna za motiviranost zaposlenih. Namen magistrskega dela je preučiti in prepoznati pozitivno povezavo med ocenjevanjem zaposlenih in motiviranostjo, kar posledično vpliva na večjo konkurenčno prednost in uspešnost izbranega podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je opredeliti, preučiti in razumeti teoretično ozadje konstruktov ocenjevanja uspešnosti zaposlenih in motivacije, raziskati, kako se ta dva konstrukta povezujeta med seboj v izbranem podjetju, ter na podlagi pridobljenih rezultatov podjetju podati priporočila, kako lahko z ocenjevanjem svojih zaposlenih še dodatno povečajo motivacijo v podjetju.

Temeljna hipoteza magistrskega dela zagovarja, da načini ocenjevanja zaposlenih pozitivno in neposredno vplivajo na motiviranost zaposlenih. Namreč, bolj kot je proces ocenjevanja zaposlenih smiselno zastavljen in pridobljeni rezultati interpretirani z zaposlenimi, večja motiviranost se kaže pri zaposlenih, kar ima seveda pozitiven učinek na motiviranost v izbranem podjetju v elektro panogi.

V magistrskem delu bom odgovarjala na spodnja raziskovalna vprašanja:

- Na kakšen način poteka ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v izbranem podjetju?
- Kakšna je stopnja motiviranosti v izbranem podjetju?
- Katere načine ocenjevanja uspešnosti uporabljajo v podjetju?
- Na kakšen način so interpretirani pridobljeni rezultati?
- Kateri so glavni elementi motivacijskih teorij, ki so ključnega pomena za razumevanje motivacije posameznikov?
- Ali ima ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v izbranem podjetju pozitiven učinek na motivacijo zaposlenih?

Magistrsko delo se deli na dva dela, in sicer teoretični in raziskovalni. Pri prvem, teoretičnem delu bom uporabila deduktivni pristop, saj bom iz že zbrane literature in raziskovalnih člankov črpala podatke za analizo izbranih konstruktov – ocenjevanja uspešnosti zaposlenih in motiviranosti zaposlenih. Pri sami analizi bom kot vir uporabljala znanstvene in raziskovalne članke predvsem tujih avtorjev, ki so prosto dostopni preko spletih baz. Pri predstavitvi prvega in drugega konstrukta bo uporabljena deskriptivna metoda, ki konstrukta

opisuje, pojasnjuje in analizira, na koncu pa s to metodo lahko tvorimo sklepe. Prvo poglavje oziroma prvi konstrukt bo ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, drugo poglavje oziroma drugi konstrukt pa bo motiviranost zaposlenih. Poleg zgoraj omenjene metode bom v magistrskem delu uporabila še metodi komparacije in kompilacije. S tema dvema metodama bom ugotovitve, stališča in mnenja, ki jih podajajo različni avtorji, na koncu povzela.

V drugem, raziskovalnem delu bom konstrukta ocenjevanje zaposlenih in motiviranost analizirala v izbranem podjetju v elektro panogi. Uporabila bom multimetodološki raziskovalni pristop, ki bo vključeval tako kvalitativno kot tudi kvantitativno raziskavo. Za namen pridobivanja primarnih podatkov bom pripravila anketni vprašalnik, ki ga bodo zaposleni v izbranem podjetju izpolnili v spletni obliki. Vsi zaposleni v podjetju namreč imajo službeni računalnik in s tem možnost izpolnjevanja anketnega vprašalnika preko portala 1KA. To, da imajo vsi zaposleni dostop do anketnega vprašalnika preko spleta, je za analizo zelo pomembno, saj ne more prihajati do napake pri vnosu, kakor se to lahko zgodi, če so anketni vprašalniki v fizični obliki. Ker želim pri analizi zagotoviti čim točnejše rezultate in čim večje število udeležencev, bo anketni vprašalnik zasnovan tako, da bodo udeleženci ostali anonimni.

Z uporabo metode sinteze bom na koncu magistrskega dela primerjala ugotovitve iz raziskovalnega dela s teorijo in na podlagi tega ovrednotila tehtnost vnaprej podane temeljne teze. V zaključku magistrskega dela bodo podani tudi odgovori na raziskovalna vprašanja in seveda priporočila, ki bodo služila kot pomoč pri izboljšavi načina ocenjevanja in posledično povečanja motivacije zaposlenih v izbranem podjetju ali pa ostalim podjetjem, ki se še odločajo, ali je ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v njihovi organizaciji sploh smiselno.

1 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

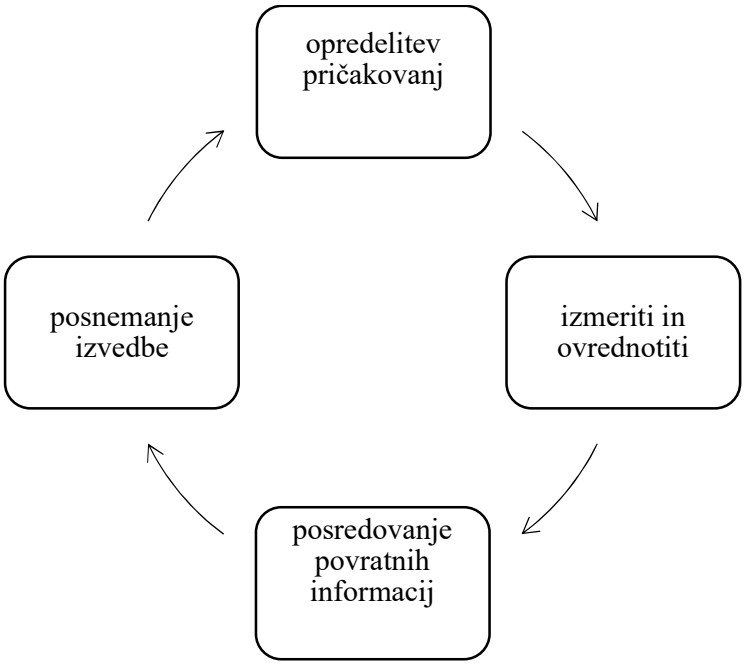
Postopek ocenjevanja uspešnosti zaposlenih je ključnega pomena za organizacije za povečanje produktivnosti zaposlenih in izboljšanje njihovih rezultatov. Ocene uspešnosti so letni proces, kjer se uspešnost in produktivnost zaposlenega ocenjujeta glede na vnaprej določen niz ciljev.

1.1 Opredelitev ocenjevanja uspešnosti

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih je nepogrešljivo orodje za učinkovit nadzor nad zaposlenimi. Ocenjevanje pomaga pri rasti zaposlenih, okrepi rutino in spodbuja razvoj. Ceremonialna presoja uspešnosti se običajno izvaja letno za vsak oddelek v organizaciji, izvedba ocenjevanja pa je pogosto v rokah linijskih vodij. Ocenjevanje uspešnosti je ključnega pomena tudi za razvoj kariere in iskanje potenciala v podjetjih. Pregled uspešnosti je namenjen spodbujanju delovne sile ter izboljšanju položaja zaposlenih in ravnanja z zaposlenimi (Palistha, 2018).

Ocenjevanje uspešnosti ali pregled uspešnosti je sistematičen proces, v katerem se uspešnost zaposlenih pri delu ocenjuje glede na projekte, pri katerih je posamezni zaposleni sodeloval, in njegov prispevek k organizaciji. Kot sem že zgoraj omenila, je proces znan tudi kot letni pregled ali pregled uspešnosti. Na splošno je bila ocena uspešnosti opisana kot funkcija za ugotavljanje prednosti in slabosti zaposlenih (Ruddin, 2005), pa tudi za vplivanje na odločitve o človeških virih z ocenjevanjem, merjenjem in zagotavljanjem povratnih informacij (Cleveland, Murphy & Williams, 1989). Kljub različnim pristopom je vsem skupno, da je sistem ocenjevanja uspešnosti ena najpomembnejših funkcij HRM (Cardy & Dobbins, 1994) in je bistven element njegove učinkovitosti (Guest, 1997). Ocena uspešnosti omogoča zbiranje koristnih informacij, ki so bistvene pri odločanju o izbiri in zaposlovanju novih zaposlenih, pomaga tudi pri izbiri programov, ki vplivajo na razvoj kadra in motivacijo sodelavcev (Mathooko, Sitati & Lillian, 2011). Slika 1 ponazarja štiri glavne komponente ocenjevanja uspešnosti, ki so pri postopku izvedbe le-tega zelo pomembne, z njimi pa se izvajalci ocenjevanja pravilno orientirajo pri sami izvedbi.

Slika 1: Komponente ocenjevanja uspešnosti



Prirejeno po Palistha (2018).

Postopek ocenjevanja uspešnosti se razlaga kot funkcija treh medsebojno delujočih sistemov: organizacijskega konteksta, sistema za obdelavo informacij ocenjevalca in vedenjskega sistema ocenjevalca. Osnovni namen ocenjevanja uspešnosti je ugotoviti vrednost zaposlenih in njihov prispevek k podjetju. Pomembni dejavniki vključujejo prisotnost, učinkovitost, odnos, kakovost dela in količino opravljenega dela; to je le nekaj pomembnih dejavnikov. Fizične ali objektivne dejavnike, kot so prisotnost, količina dela in učinkovitost, je mogoče enostavno izmeriti z evidencami, ki jih vodijo kadrovske službe v

podjetju. Ko pa gre za merjenje subjektivnih dejavnikov, kot so odnos, vedenje, prijaznost itd., postane ocenjevanje bolj kompleksno, vendar je za ustrezno oceno uspešnosti posameznika treba opraviti oceno tako subjektivnih kot objektivnih dejavnikov (Hitesh, 2021).

Ocenjevanje uspešnosti ni le orodje za merjenje uspešnosti zaposlenih, ampak tudi instrument v procesu identifikacije posameznikov, ki jim primanjkuje znanja na določenih področjih. To omogoča razumevanje uspešnosti zaposlenih in zaznava področja, kjer so še možne izboljšave posameznika. Poleg tega se poudarja, da so zagotavljanje razvoja zaposlenih in organizacijske izboljšave glavni cilj ocenjevanja uspešnosti. Od izvajanja ocenjevanja uspešnosti nimajo koristi samo zaposleni, ampak tudi podjetja, ki z ugotovitvami spodbujajo zaposlene k izboljšanju, kar povečuje uspešnost celotnega podjetja. To so razlogi, zakaj delodajalci uporabljajo ocenjevanje uspešnosti v podjetjih, pa naj bodo ta velika ali majhna, zasebna ali državna (Locker & Teel, 1988).

1.2 Zgodovinski razvoj ocenjevanja uspešnosti

Za boljše razumevanje teme se je treba vrniti h koreninam ocenjevanja uspešnosti. Po Goelu (2008) se je zgodovina ocenjevanja uspešnosti začela s pojavom človeške civilizacije in jo je mogoče opredeliti kot odnos med gospodarjem in služabnikom ali delodajalcem in zaposlenim. Metode in tehnike so se skozi zgodovino spreminjale, glavni ocenjevani lastnosti pa sta bili predvsem osebna zvestoba in zvestoba delodajalcu. Kar zadeva formalno oceno uspešnosti, jo je prvič uporabila zvezna vlada Združenih držav Amerike leta 1883 (Goel, 2008).

Hkrati je ocenjevanja uspešnosti kot postopka upravljanja v Taylorjevi »Študiji časa in gibanja«, kjer je bila znanstvena metoda uporabljena za povečanje produktivnosti zaposlenih. Kasneje, v času prve svetovne vojne, je Walter Dill Scott iz ameriške vojske sprejel novo obliko koncepta ocenjevanja, tako imenovano ocenjevanje zaslug. Po tem sistemu so vojaško osebje ocenjevali po načelu primerjave človeka s človekom. Sčasoma je ta koncept prešel na poslovno področje, vendar je bil namenjen predvsem urnemu vrednotenju delavcev in ne procesom upravljanja. V letih 1920–1930 je bila v industrijskih enotah za urno plačane zaposlene uvedena racionalna struktura plač. Med seboj so jih primerjali v bonitetnem postopku za določitev posamezne plače. Glavno načelo tega koncepta je bilo, da je pričakovana uspešnost povzročila zvišanje plač in proces je bil neposredno povezan z materialnimi rezultati. Ta sistem se je uporabljal do petdesetih let 20. stoletja, ko se je pojavilo vprašanje ocenjevanja tehnikov in drugih strokovnjakov.

Poleg tega so empirične študije tistega časa potrdile, da bi lahko poleg plačnih stopenj na uspešnost zaposlenih močno vplivali tudi morala in samopodoba. Posledično je bil sprejet tradicionalni pogled na rezultate nagrad in nastal je splošni model ocenjevanja uspešnosti, kot je znan danes. V petdesetih letih prejšnjega stoletja ga je v Združenih državah Amerike uvedel Zakon o ocenjevanju uspešnosti, ki je določil tri stopnje ocenjevanja za zvezne

zaposlene: izjemno, zadovoljivo in nezadovoljivo. Kasneje, leta 1954, je Zakon o nagradah za spodbudo odobril častno priznanje in denarna plačila za večje dosežke, izume, predloge itd. Do leta 1960 sta Drucker in McGregor razvila svoj koncept za motivacijo zaposlenih (Murphy & Cleveland, 1995). To je pomembno vplivalo na razvoj ocenjevanja uspešnosti in leta 1962 je več kot 60 % ameriških podjetij že uporabljalo sisteme za ocenjevanje uspešnosti (Spriegel, 1962). Od takrat so raziskave še naprej razvijale teorije o vplivu metod ocenjevanja uspešnosti na splošno funkcionalnost podjetij, ki so prerasle v nov koncept upravljanja uspešnosti.

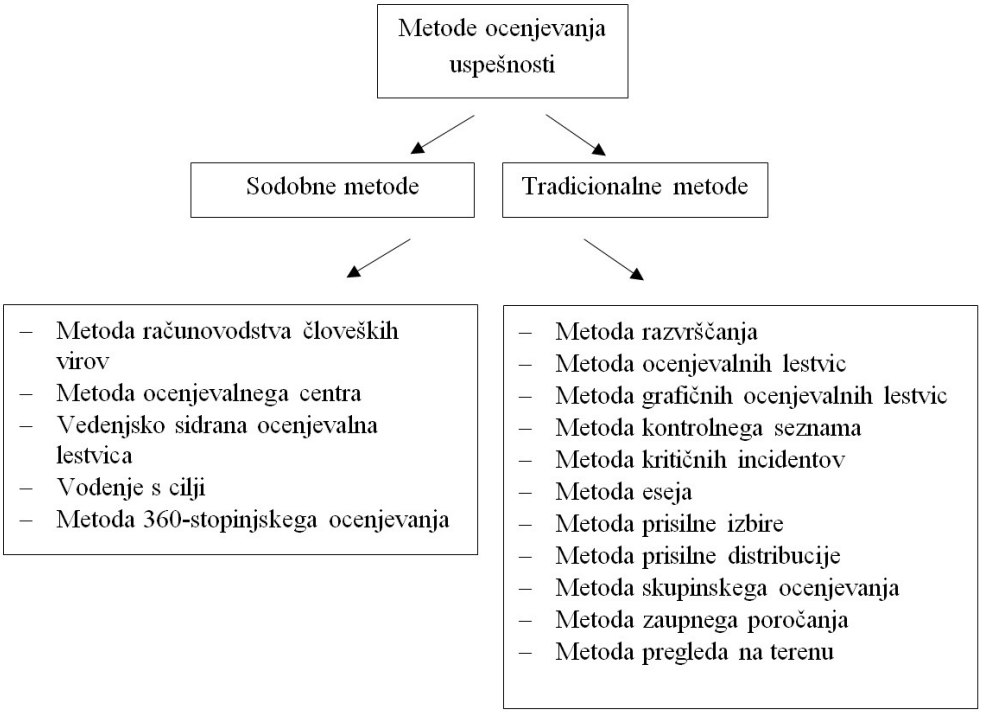
1.3 Metode ocenjevanja uspešnosti

Sistem ocenjevanja uspešnosti ima pomembno vlogo v organizacijah, saj je pokazatelj kakovosti v procesih upravljanja s kadri. Poleg tega je po besedah Blštáková (2010) natančno zasnovan in izveden postopek ocenjevanja uspešnosti v pomoč in nujen pri upravljanju uspešnosti ter pomemben v smislu zbiranja informacij za funkcije kadrov. V tem primeru metode ocenjevanja uspešnosti služijo kot orodje za merjenje uspešnosti zaposlenih (Goel, 2008).

Obstaja veliko različnih metod ali tehnik ocenjevanja uspešnosti, ki jih je mogoče uporabiti pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih, na splošno pa je izbira metode odvisna od velikosti in narave organizacije. Te metode pojasnjujejo poskuse vodij, da vzpostavijo standarde uspešnosti in razvijejo načine in sredstva za merjenje in vrednotenje uspešnosti zaposleni. Treba je omeniti, da ima vsaka metoda svoje prednosti in slabosti (Goel, 2008).

Obstaja veliko različnih klasifikacij metod ocenjevanja uspešnosti. Decenzo in Robbins (1998) sta razvila tri pristope za merjenje ocenjevanja uspešnosti: absolutne standarde (kjer vrednotenje temelji na primerjavi uspešnosti zaposlenih z določenim standardom in je neodvisno od drugih delavcev), relativne standarde (kjer se primerjajo zaposleni proti drugim delavcem) in vodenje s cilji (kjer se zaposleni ocenjujejo glede na stopnjo doseganja zastavljenih ciljev). Obstaja tudi širša klasifikacija metod ocenjevanja uspešnosti, ki jih delimo na tradicionalne in sodobne, kot prikazuje slika 2 (Goel, 2008).

Slika 2: Metode ocenjevanja uspešnosti



Prirejeno po Deb (2006, str. 208).

1.3.1 Tradicionalne metode

Tradicionalne metode so relativno starejše metode ocenjevanja uspešnosti in ni razpoložljivih verodostojnih podatkov, da se še vedno uporabljajo v organizacijah (Goel, 2008). Te metode temeljijo predvsem na osebnih lastnostih, kot so presoja, odnos, vodstvo, zvestoba, znanje itd. Pomembno pa je preučiti tradicionalne metode, saj njihova uporaba doda pomen konceptu ocenjevanja uspešnosti. Tradicionalne metode vključujejo razvrščanje, primerjavo v parih, ocenjevalne lestvice, grafične ocenjevalne lestvice, kontrolni seznam, kritične incidente, esej, prisilno izbiro, prisilno distribucijo, skupinsko ocenjevanje, zaupno poročilo in pregled na terenu. Spodaj so podrobneje opisane omenjene tradicionalne metode.

Metoda razvrščanja. Ta metoda pomeni, da so zaposleni v primerjavi z drugimi razvrščeni na podlagi določenih lastnosti od najboljšega do najslabšega (Deb, 2006). Prednost te metode je predvsem, da je enostavna in cenovno ugodna. Vendar pa gre za zelo nezanesljivo metodo, kjer je vključenih veliko subjektivnih dejavnikov.

Metoda primerjave v parih. Pri tej metodi gre za nadgradnjo zgoraj omenjene metode. Vsak zaposleni se primerja s sodelavci, že samo ime metode pa pove, da gre v tem primeru za primerjavo dveh oseb in le za eno lastnost. Tako ocenjevalec zaposlene razvrsti in jih

primerja, da se ugotovi, kdo je najboljši. Število primerjav je mogoče izračunati po formuli N * (N – 1) / 2, kar kaže na povečanje izračunov skupaj z rastjo števila zaposlenih (Khurana, Khurana & Sharma, 2010). Pri tej metodi je slabost predvsem čas, ki se porabi za izračun in za izvedbo. Pomanjkljivost parne primerjave je nezmožnost dostopa do izboljšav zaposlenih v določenem časovnem obdobju, pa tudi dodelitev zaposlenih na podlagi uspešnosti in ne na podlagi želenih funkcij.

Metoda ocenjevalnih lestvic. To je zelo priljubljena metoda za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v organizaciji. Ocenjuje se uspešnost, predanost, poštenost, odnos, odgovornost, iskrenost itd. Zaposleni so ocenjeni na lestvici od 1 do 10. Ocena 1 označuje negativne povratne informacije in ocena 10 označuje pozitivne povratne informacije, kot je prikazano na sliki 3. Prednost te metode je predvsem enostavnost (Gulyani, 2021).

Slika 3: Metoda ocenjevalnih lestvic

Odnos do strank

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

zelo izjemno slabo

Prirejeno po Jaiswal (2020).

Zaposlenega lahko ocenijo njegovi nadrejeni, sodelavci, podrejeni ali včasih njegove stranke, odvisno od narave podjetja ali delovnega mesta. Ocenjevalec poda oceno na podlagi vnaprej pripravljene lestvice. Ocenjevalec označi ali izbere eno izmed navedenih številk na lestvici na podlagi njegovega opazovanja. Na koncu seštevek izbranih številk določi oceno zaposlenega. Zaposleni, ki so dosegli več točk, se bodo po padajočem dosežku obravnavali kot najboljši, zaposleni, ki so prejeli manjše število točk, bodo obravnavani kot manj uspešni, zaposleni z najnižjo oceno pa kot neučinkoviti. Ocenjevalna lestvica je standardna in strukturirana lestvica, enostavna za uporabo in razumevanje. Osrednja težava te metode je pogosta napaka ocenjevalne lestvice, ker včasih ocenjevalci enako ocenijo vse zaposlene.

Metoda grafičnih ocenjevalnih lestvic. Ta velja za najpogostejšo in široko uporabljeno metodo ocenjevanja uspešnosti (Bhattacharyya, 2011). Na grafičnih lestvicah ocenjevanja se lastnosti zaposlenih (vodstvo, delovno znanje, kakovost in količina dela, iniciativa itd.) ocenjujejo na podlagi različnih ocenjevalnih lestvic. Ocenjevalec ima obrazec za vsakega zaposlenega, s katerim primerja prisotnost različnih lastnosti na lestvici in dodeli skupno oceno (Deb, 2006). Ocenjevalne lestvice lahko razdelimo na kontinuirane oziroma neprekinjene (ocena je 0, 1, 2, 3, 4 in 5 ipd.) in diskontinuirane oziroma prekinjene (ocena je dodeljena vsaki točki na lestvici, lahko je 3, 5 ali 7 točk). Prednost te metode je enostavnost. Hkrati omogoča količinsko opredelitev rezultatov uspešnosti in kasnejšo statistično analizo (Bhattacharyya, 2011). Poleg tega omogoča primerjavo zaposlenih v isti skupini. Vendar pa si ocenjevalci lahko različno razlagajo vrednosti ocenjevanih lastnosti,

kar postavlja vprašanje o njihovi zanesljivosti in veljavnosti. Tabela 1 ponazarja, kako se ta metoda uporablja v praksi.

Tabela 1: Metoda grafičnih ocenjevalnih lestvic

Faktorji	**Odlično**	**Dobro**	**Povprečno**	**Zadovoljivo**	**Slabo**
Disciplina	5	4	3	2	1
Timsko delo	5	4	3	2	1
Zanesljivost	5	4	3	2	1

Prirejeno po Jaiswal (2020).

Metoda kontrolnega seznama. Pri tej metodi ocenjevalec ne ocenjuje uspešnosti zaposlenega, temveč ima vnaprej pripravljen seznam postavk, ki opisujejo uspešnost delavca. Ta kontrolni seznam vnaprej prilagojenega opisa vedenja se uporablja za ugotavljanje zmožnosti zaposlenega. Izjave se ovrednotijo tako, da se pokaže, ali je vedenje posameznika v vsaki od njih pozitivno ali negativno. Celotna uspešnost je ocenjena na podlagi povprečja dobljenih odgovorov. Slabost te metode je pristranskost pri sestavljanju seznama in predvsem kompleksnost sestave postavk na seznamu (Gulyani, 2021).

Metoda kritičnih incidentov. Po tej metodi ocenjevalec v poseben zvezek redno beleži vse posebne dogodke ali tako imenovane kritične incidente (dejanja, ki vplivajo na nizko ali visoko uspešnost pri delu) in opisuje tako pozitivno kot negativno vedenje zaposlenih. Nato se o tem vedenju pogovarja z zaposlenimi, pri čemer je poseben poudarek na vedenju in ne na lastnostih (Bhattacharyya, 2011). Na koncu skupina strokovnjakov te kritične elemente oceni glede na njihov pomen za delo. Pomanjkljivost te metode je predvsem, da se za posameznika kritični elementi ne beležijo ves čas. Hkrati lahko odsotnost ocenjevalca povzroči neuspeh pri ocenjevanju zaposlenega, saj lahko zamudi enega od njegovih uspešnih trenutkov. Prav tako je problem, da zaposleni povratno informacijo prejme prepozno (Bhattacharyya, 2011).

Metoda eseja. Pri tej metodi ocenjevalec oceni uspešnost zaposlenih glede na nekatere dejavnike (prednosti in slabosti, razvojne potrebe, splošna uspešnost, napredovanje itd.) z lastnimi besedami, z navajanjem posebnih primerov vedenja zaposlenih (Khurana, Khurana & Sharma, 2010). V esejistični metodi ni kvantitativne ocene. Med omejitvami te metode je odvisnost vrednotenja od pisnih in analitičnih sposobnosti ocenjevalca ter njegovega spomina. Tako bodo skupni rezultati ocenjevanja odvisni od ocenjevalca, ne pa tudi od uspešnosti zaposlenih. Pri tej metodi je problem velik vpliv subjektivnosti.

Metoda prisilne izbire. Po tej metodi je ocenjevalcu podana vrsta skupinskih izjav (tako pozitivnih kot negativnih), ki opozarjajo na ustreznost teh trditev kot ciljev pri opisu zaposlenih, katerih uspešnost se ocenjuje (Akvinski, 2009). Pri metodi prisilne izbire ni razprave, ampak ocenjevalec le izbira med izjavami o najboljšem in najslabšem. Vsaki izjavi

je dodeljen skupni rezultat, vendar ocenjevalec tega ne ve, kar posledično omogoča izključitev pristranskosti in primerjavo standardov uspešnosti. Problem te metode se pojavlja v kompleksnosti in dolgem procesu, ki terja ogromno časa.

Metoda prisilne distribucije. Ta metoda temelji na vnaprej določeni lestvici distribucije, ki je predstavljena kot oblika primerjalnega vrednotenja zaposlenih, kjer so posamezniki ocenjeni glede na določeno razvrstitev (Bhattacharyya, 2011). Prisilna distribucija se na splošno uporablja za številne komponente delovne uspešnosti s spremenljivimi deleži porazdelitve. Namesto odstotnih ocen se zaposleni običajno ovrednotijo tako, da jih vključijo v vnaprej določene kategorije, kot so najvišja, srednja in spodnja raven. Med omejitvami te metode je treba omeniti pojav napak pri ocenjevanju zaradi osrednje težnje in popustljivosti. Napake pri uvrstitvi lahko povzročijo diskriminatorno ocenjevanje zaposlenih, zlasti tistih s podobno uspešnostjo.

Metoda skupinskega ocenjevanja. Pri tej metodi zaposlenega ocenjuje skupina ocenjevalcev. Skupino običajno sestavljajo posameznikovi neposredni nadrejeni in drugi vodje, ki so povezani z uspešnostjo delavca. Ti določajo standarde, z različnimi tehnikami ocenjujejo uspešnost zaposlenega in končno primerjajo uspešnost s standardi, ugotavljajo odstopanja in jih analizirajo (Giri, 2008). Kljub enostavnosti skupinskega ocenjevanja prisotnost velikega števila ocenjevalcev nesmiselno povečuje porabo časa in podaljšuje proces odločanja.

Metoda zaupnega poročanja. Po tej metodi ocenjevalec oceni uspešnost zaposlenega na podlagi njegovih opazovanj, intuicije in presoj ter o tem poroča zaupno (Deb, 2006). Vsebina poročil vključuje prednosti in slabosti posameznikov, njihovo vedenje, zavzetost, uspešnost pri delu itd. Pomanjkljivosti te metode so prisotnost predsodkov in pristranskosti ter nezmožnost zaposlenega, da poročilo vidi.

Metoda pregleda na terenu. Po tej metodi zaposlenega na splošno ne ocenjuje njegov neposredni nadrejeni, temveč predstavnik oddelka za človeške vire. Glavna ideja terenskega pregleda je ocena zaposlenega glede na število razpoložljivih količinskih informacij (zapisi, opombe, omembe nadzornikov itd.) s strani tretje osebe, ki je v sodbah nepristranska (Akvinski, 2009). Zaradi tega je pregled na terenu bolj zanesljiv in veljaven, hkrati pa traja dlje časa. Prednost pregleda na terenu je objektivnost, slabost pa se kaže v tem, da kadrovik ne pozna procesa dela.

1.3.2 Sodobne metode

Tradicionalne metode ocenjevanja uspešnosti imajo veliko omejitev, kot so pristranskost, subjektivnost, predsodki, popustljivost itd. Pri tradicionalnih metodah je problem, da se osredotočajo predvsem na vprašanje ocenjevanja uspešnosti in na naloge zaposlenih, vendar pa gre pri ocenjevanju uspešnosti več kot le za to. Da bi se izognili tako ozkemu in delnemu pristopu, so se organizacije razvile in pričele uporabljati sodobne metode ocenjevanja uspešnosti. V primerjavi s tradicionalnimi metodami so sodobne metode manj strukturirane

in manj poudarjajo ocene in uvrstitve, hkrati pa so bolj usmerjene v razvoj zaposlenih (Bladen, 2001). Sodobne metode ocenjevanja uspešnosti so: računovodstvo človeških virov, center za ocenjevanje, vedenjsko sidrana ocenjevalna lestvica (v nadaljevanju BARS), vodenje s cilji (v nadaljevanju MBO) in 360-stopinjsko ocenjevanje. Tako kot pri tradicionalnih metodah so tudi sodobne metode spodaj opisane in obrazložene (Bladen, 2001).

Metoda računovodstva človeških virov. Človeški viri so dragoceno bogastvo vsake organizacije. Po tej metodi se človeški viri merijo v denarju. To je mogoče razložiti s težnjo, da se človeški kapital poveča, kadar se izkušeni in usposobljeni zaposleni pridružijo organizaciji, in obratno. Posledično se po metodi računovodstva človeških virov uspešnost zaposlenih ocenjuje kot razlika med stroški in prispevki posameznika. Stroški v tem primeru vključujejo stroške načrtovanja, zaposlovanja, izbire, razvoja, usposabljanja, plač itd., prispevek pa se meri kot produktivnost dela in storitve z dodano vrednostjo zaposlenih (Akvinski, 2009). Za oceno računovodstva človeških virov v daljšem časovnem obdobju je treba oceniti številne vmesne organizacijske spremenljivke, kot so politike, strategije, motivacijska raven, komunikacijski sistem itd. Za to metodo bi lahko rekli, da je še vedno v prehodni fazi, saj ni resnično uporabna pri merjenju uspešnosti zaposlenih.

Metoda centra za ocenjevanje. Ta metoda ni samo tehnika ocenjevanja uspešnosti, ampak sistem kombiniranih metod. Glavna ideja ocenjevalnega centra je preizkusiti zaposlene v družbenem okolju s številnimi ocenjevalci, ki za ocenjevanje uporabljajo različna merila, kot so intervjuji, poslovne igre, igre vlog, testi s papirnatimi svinčniki itd. (Bhattacharyya, 2011). Ocenjevalci so izbrani izmed izkušenih vodij z različnih ravni. Po tej metodi se uspešnost zaposlenih ocenjuje posamično in v skupini. Po Thorntonu (1980) se ocenjevalni centri uporabljajo predvsem za izbor in razvoj osebja. Na splošno se ocenjuje uspešnostno vedenje posameznika, povezano z istimi dimenzijami uspešnosti. Ocenjevalni centri so uporabni pri ocenjevanju delovne motivacije zaposlenih, medosebnih veščin, odpornosti proti stresu itd. Hkrati so bolj zanesljivi in veljavni. Sackett (1987) je v številnih študijah potrdil veljavnost vsebine, konstrukta in meril ocenjevalnih centrov. Med pomanjkljivostmi te metode je predvsem to, da gre za zelo drago izvedbo, pri kateri je potrebna stalna prisotnost strokovnjakov za izvajanje procesov. Problem je tudi primernost, saj ni primerna za vse ravni v podjetju, ampak zgolj za zaposlene na vodstveni in srednji ravni.

Vedenjsko sidrana ocenjevalna lestvica (BARS). BARS je še ena sodobna metoda ocenjevanja uspešnosti, ki združuje značilnosti ocenjevalne lestvice in metode kritičnih incidentov. Uporablja se predvsem za prepoznavanje kritičnih področij uspešnosti zaposlenih, ki so povezana z njihovim delom, in za opisovanje vse manj učinkovitega vedenja za doseganje pričakovanih rezultatov (Khurana, Khurana & Sharma, 2010). Zato v sistemu BARS ocenjevalci opredelijo želeno in učinkovito vedenje zaposlenih, nato pa primerjajo dejansko vedenje in uspešnost posameznika z vnaprej določenim. Treba je omeniti, da se BARS lahko ustvari za različne dimenzije delovnih mest. Glede na svojo vedenjsko usmerjenost BARS velja za eno najuporabnejših tehnik ocenjevanja uspešnosti

(Bhattacharyya, 2011). Poleg tega lahko ocenjevalec in zaposleni v tem sistemu sodelujeta pri razvoju in vzpostavitvi standardov za vsako področje uspešnosti. Kljub zanesljivosti in veljavnosti ima BARS skupaj z upoštevanjem opazljivega in merljivega vedenja svoje pomanjkljivosti, saj je ta metoda zamudna in dolgotrajna.

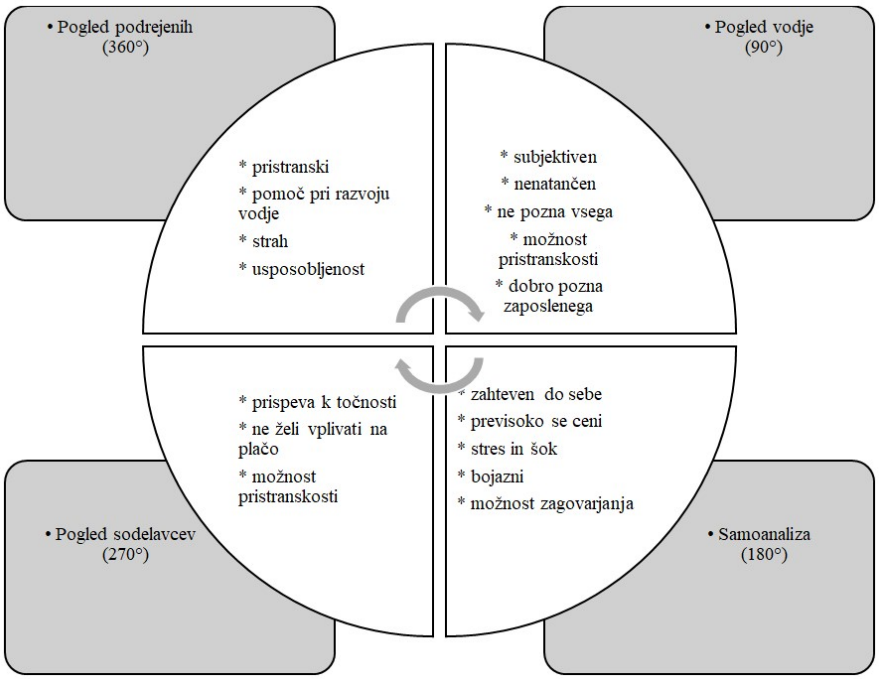
Vodenje s cilji (MBO). Ta celovit pristop upravljanja je sprejet tako za organizacijski razvoj kot za oceno uspešnosti. V MBO so cilji organizacije usklajeni s cilji zaposlenih, kar povečuje splošno uspešnost. Po tej metodi ocenjevalci in zaposleni organizirajo srečanja, na katerih opredelijo, vzpostavijo in določijo cilje in naloge, skupaj z načini in metodami merjenja uspešnosti, ki jih posamezniki lahko dosežejo v predpisanem časovnem obdobju (običajno je to pol leta ali eno leto). Postavljeni cilji so v glavnem vezani na delo in kariero ter so usklajeni z organizacijskimi cilji (Drucker, 1954). MBO predvideva tudi interakcije med podrejenimi in nadrejenimi ter podporno vlogo nadzornikov, ki redno zagotavljajo povratne informacije. Po tej metodi se presojajo dejanski rezultati zaposlenih, ne pa tudi njihov potencial za uspeh ali subjektivno mnenje o njihovih sposobnostih (Bhattacharyya, 2011). Hkrati ta metoda prepoznava, da je nemogoče razčleniti elemente celotnega ocenjevanja zaposlenih, kjer so posamezniki bolj osredotočeni na podajanje ocene glede na cilje, ki jih dosegajo. Toda kljub številnim prednostim te metode, kot so občutek avtonomije in dosežkov, možnosti osebnega razvoja, povečana usposobljenost itd., MBO pogosto vodi v nerealna pričakovanja vodstva. Težave so tudi pri postavljanju nematerialnih ciljev, kot so morala, medosebni odnosi, zvestoba itd. Poleg tega MBO poudarja doseganje ciljev, ne pa kakovosti dela (Hayes, 2021).

Metoda 360-stopinjskega ocenjevanja. Ta metoda ocenjevanja se danes pogosto uporablja. Zahteva povratne informacije o uspešnosti iz notranjih virov (vodje, podrejeni in kolegi), samoocenjevanja in zunanjih virov (stranke, dobavitelji ali druge zainteresirane strani). Rezultati 360-stopinjskega ocenjevanja se večinoma uporabljajo za načrtovanje razvoja in usposabljanja zaposlenih, pa tudi za njihove odločitve o napredovanju in plačilu. Treba je poudariti, da 360-stopinjsko ocenjevanje zagotavlja popolno vključenost in opolnomočenje zaposlenih, kar zmanjšuje možnost napak zaradi subjektivnosti v sistemu ocenjevanja (Bhattacharyya, 2011). Hkrati pa je ta metoda občutljiva na organizacijske kulture in odprta za politične igre v podjetjih. Poleg tega Sharma (2004) opozarja, da 360-stopinjsko ocenjevanje ne nadomešča ocenjevanja uspešnosti in ga je treba uporabiti le kot orodje za razvoj.

360-stopinjsko ocenjevanje upošteva več spodaj opisanih metod, med katerimi lahko izbiramo. Pri metodi 90-stopinjske povratne informacije ocenjevanje sposobnosti opravi neposredni vodja. Edino njegovo mnenje je upoštevano, zato so informacije veliko bolj pristranske. Metoda 180-stopinjske povratne informacije vključuje oceno nadrejenih, sodelavcev in strank, če je to primerno. Medtem ko ta metoda zahteva mnenja več ljudi, so 360-stopinjske povratne informacije obsežnejše. Pri metodi 270-stopinjske povratne informacije zaposleni poda svoje mnenje o svojem vodji. Cilj je z anonimnimi povratnimi informacijami pomagati vodjam pri izboljšanju. Glavne razlike med temi pristopi so torej

vloge in skupno število vključenih recenzentov. Posledično so dobljeni rezultati od primera do primera popolnoma drugačni (Gruban, brez datuma). Slika 4 prikazuje nekaj prednosti in možne slabosti posameznih stopenj oziroma virov povratne informacije.

Slika 4: Povratna informacija iz več virov: prednosti in možne slabosti



Prirejeno po Gruban (brez datuma).

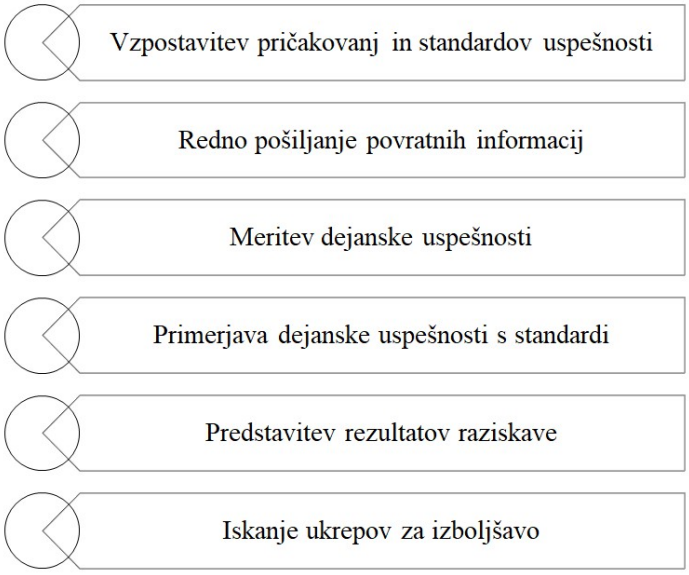
Metode ocenjevanja uspešnosti so torej eno glavnih orodij organizacij v smislu vrednotenja zaposlenih. Uporabljajo se lahko posamezno ali v kombinaciji. Izbira metode je odvisna od velikosti in narave podjetij. Glede na to, kako se ocenjuje uspešnost, so zaposleni lahko motivirani ali demotivirani pri povečanju svoje produktivnosti in želji po uresničitvi zastavljenih ciljev. Motivacijski status vpliva tudi na splošno raven uspešnosti. V tem primeru sta za organizacijo bistvenega pomena pravilna izbira metode ocenjevanja in dobro voden postopek ocenjevanja uspešnosti. Poleg tega imajo opisane metode in sistem tudi pomanjkljivosti in omejitve, ki jih je treba podrobneje pojasniti.

1.4 Postopek ocenjevanja uspešnosti

Postopek ocenjevanja uspešnosti, prikazan na sliki 5, se uporablja kot odločilen dejavnik za razvoj kariere, v večini primerov pa sta od tega neposredno odvisna napredovanje in zvišanje plače. Če zaposleni uspe dobiti višje ocene, to kaže na povečano uspešnost zaposlenega, kar posledično vpliva na boljšo rast organizacije. Če zaposleni dobi nižje ocene, mu lahko organizacija pomaga izboljšati njegovo uspešnost, tako da mu ponudi usposabljanje za izboljšanje njegovih veščin in znanja. Vse več organizacij se zavzema za izvedbo postopka

ocenjevanja uspešnosti, saj jim to pomaga hitreje dosegati poslovne cilje. Postopek ocenjevanja uspešnosti je treba spremljati nekaj časa, da si lahko delodajalec in zaposleni bolje predstavljata njegovo letno uspešnost. To se izvaja za izboljšanje sedanjih veščin in znanj ter za ponujanje nadaljnjih možnosti za izboljšanje, razvoj in rast (Thakur, 2021).

Slika 5: Postopek ocenjevanja uspešnosti



Prirejeno po Thakur (2021).

1.4.1 Vzpostavitev pričakovanj in standardov uspešnosti

Ocenjevalni procesi se začnejo z vzpostavljanjem standardov in pričakovanj. To olajša pridobivanje rezultatov, ki so skupek ocenjevanih spretnosti in dosežkov. Ta prvi korak je namenjen vzpostavitvi posebnih meril, ki bodo vodji pomagala ugotoviti, ali je stopnja uspešnosti zaposlenih zadovoljiva in ali ta stopnja pripomore k zvišanju ciljev organizacije. Pri doseganju boljših rezultatov je zelo pomembno zagotoviti, da so zastavljena pričakovanja in standardi jasni, jedrnati, razumljivi, realni in merljivi. Priporočljivo je tudi, da je oblikovanje teh standardov vseobsegajoče, tako da vključuje tudi zaposlene, kar omogoča preprečevanje nejasnosti in krepitev enotnosti v delovnem okolju (Thakur, 2021).

Standardi uspešnosti so določeni tako, da zagotavljajo doseganje ciljev zaposlenih in ciljev oddelka ter splošnih strategij in ciljev organizacije. Pri postavljanju standardov se je treba zavedati, da temeljijo na položaju in ne na posamezniku. Za jasno razumevanje in objektivnost morajo standardi upoštevati enaka pravila, kot veljajo za določanje ciljev; to pomeni, da morajo biti SMART: specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni (Thakur, 2021).

1.4.2 Redno komuniciranje – pošiljanje povratnih informacij

Da bi bili učinkoviti, je treba standarde uspešnosti jasno sporočiti zaposlenim, da razumejo, kaj se od njih pričakuje. Standardi uspešnosti predpostavljajo, da je posameznik usposobljen za svoje delo, zato je treba v proces upravljanja uspešnosti vključiti začetno in popravno usposabljanje. Če obstaja določeno obdobje usposabljanja, po katerem naj bi bil zaposleni usposobljen in deloval v skladu s standardi, je treba to tudi sporočiti.

Gre zgolj za vzpostavitev učinkovite komunikacije med vodjami in zaposlenimi glede standardov in pričakovanj. To je pomemben vidik, saj pomaga pri zagotavljanju, da zaposleni opravljajo svoje naloge glede na cilje in naloge organizacije. Povratne informacije se lahko podajajo uradno ali pa se sporočijo neuradno (Thakur, 2021).

Prav tako je treba dosledno dajati povratne informacije, ki zaposlenim pomagajo pri spremljanju določenih dejavnosti, ki jih opravljajo, in pri njihovem pravilnem opravljanju. Povratne informacije nikoli ne smejo biti rezervirane za posebne priložnosti, ampak jih je treba dati takoj, bodisi pozitivne ali negativne, če se s tem zaposlenemu pomaga pri boljši uspešnosti. Zaposleni morajo dobiti povratne informacije o standardih, ki se od njih pričakujejo, in če je mogoče, je dobro, da so povratne informacije pridobljene tudi od zaposlenih (Hitesh, 2021).

1.4.3 Meritev dejanske uspešnosti

Uspešnost, ki je izražena v številkah, kot so na primer cena, količina, kakovost in pravočasnost, je relativno enostavno izmeriti. Uspešnost na področju mehkih veščin, kot so na primer komunikacija, storitve za stranke in vodenje, pa je težje oceniti. DeCenzo, Robbins in Verhulst (2016) priporočajo uporabo različnih virov informacij, vključno z osebnim opazovanjem, ustnimi poročili in pisnimi poročili. Ugotavljajo pa, da je merjeno verjetno bolj kritično od načina merjenja vidika. Poudarek bi moral biti na merjenju pomembnega in ne na merjenju tega, kar je enostavno izmeriti (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016).

Ta stopnja ocenjevanja uspešnosti vključuje merjenje dejanske uspešnosti zaposlenih na podlagi informacij, pridobljenih iz različnih poročil, na primer pisnih, ustnih in statističnih, pa tudi z osebnim opazovanjem. To je faza, ki zahteva skrbno izbiro idealnih metod, ki se uporabljajo pri merjenju učinkovitosti (Hitesh, 2021) .

Izjemno pomembno je zagotoviti, da ocenjevalci ne ocenjujejo glede na to, kaj čutijo do zaposlenega. Primerno je le dobro izmeriti ugotovitve, dejstva in objektivnost. Bistveno je, da merjeno nadomešča način merjenja, zato je treba zagotoviti spoštovanje objektivnosti. Upoštevati je treba, da mora biti merjenje dejanske uspešnosti zaposlenih neprekinjena dejavnost, ki jo je treba izvajati vse leto, da se lahko učinkovito opredelijo vsi parametri (Hitesh, 2021).

1.4.4 Primerjava dejanske uspešnosti s standardi

Naslednja stopnja, ki je izredno pomembna, je primerjava dejanske uspešnosti s pričakovano ali standardno uspešnostjo. Ta primerjava je bistvena, saj vodji ali ocenjevalcu omogoča ugotavljanje odstopanja uspešnosti zaposlenih od uveljavljenih standardov.

Rezultati primerjave so lahko prikazani kot pozitivni ali negativni. Glede na dobljene rezultate se izvedejo ustrezni ukrepi. Primerjava dejanske uspešnosti z želenimi standardi vodji tudi omogoča, da uvede ustrezne ukrepe, ki bi pomagali izboljšati uspešnost zaposlenih, kar pa posledično vpliva na doseganje ciljev celotne organizacije (Thakur, 2021).

1.4.5 Predstavitev rezultatov raziskave

Kot že omenjeno, je ocenjevanje uspešnosti stalen proces, ki terja veliko časa. Vodja ima glavno nalogo, in sicer mora svojim zaposlenim posredovati povratne informacije o oceni. Za vodje je vedno težko predstaviti resnične ocene zaposlenim in jim omogočiti, da konstruktivno sprejmejo rezultate, še posebej, če so ti bolj negativni kot pozitivni. Najboljši pristop za podajanje povratnih informacij je skupna razprava, s katero se zaposlenim omogoči, da razumejo svoje prednosti in slabosti. Pravilna izbira podajanja povratnih informacij je izredno pomembna, saj vpliva na to, kako bodo zaposleni delovali v prihodnje (Thakur, 2021).

Priporočljivo je tudi, da zaposlene psihološko pripravimo, preden jim predstavimo rezultate ocenjevanja, in zagotovimo, da bodo rezultati sporočeni z veliko mero pozitivnosti. Cilj je motivirati zaposlene in ne nujno vzbuditi čustev. To je na splošno korak v procesu ocenjevanja, ki je najtežji tako za vodje kot za zaposlene, zato je lahko obvladovanje čustev in pričakovanj izziv. Tudi če je stopnja uspešnosti visoka, se lahko mnenja o naslednjem koraku razlikujejo. Znatna razlika v mnenju o uspešnosti lahko ustvari čustveno nabito situacijo. Vodja lahko zato z rednim zagotavljanjem povratne informacije in poučevanjem prepreči neprijetno situacijo. Če ima zaposleni stalno slab uspeh, je treba ta problem pravočasno rešiti in sprejeti korektivne ukrepe in ni treba čakati šele na letni pregled uspešnosti. Za ugotovitev in pripravo razlik v mnenjih lahko vodstvo od delavcev zahteva, naj pred ocenjevalnim sestankom opravijo in predložijo samoevalvacijo. Ključna točka, ki jo je treba upoštevati, je, da vodja ostane miren in civiliziran, kar pomembno vpliva na samozavest zaposlenega, njegovo motivacijo in prihodnjo uspešnost (Hitesh, 2021).

1.4.6 Iskanje ukrepov za izboljšavo

Zadnji korak v postopku ocenjevanja je razprava. Po razpravi sledijo nadaljnji ukrepi, ki so lahko pozitivni, bodisi povišica, napredovanje ali priložnost za razvoj. Če so rezultati podpovprečni, pa sledijo negativni ukrepi, kot je na primer določeno obdobje, v katerem

mora zaposleni izboljšati svoj odnos do dela, če pa se stanje ne izboljša, lahko to vodi tudi v prekinitev delovnega razmerja. Po ugotovitvi vrzeli v uspešnosti zaposlenega morajo vodje preučiti, kaj je razlog, da zaposleni ne izpolnjuje standardov uspešnosti, in ugotoviti, ali lahko zaposleni z dodatnim usposabljanjem izpolni pričakovanja.

To je torej zadnja faza ocenjevalnih postopkov, v kateri je treba glede na rezultate ocenjevanja izvesti nekatere učinkovite korektivne ukrepe. Natančno je treba pregledati rezultate in določiti področja, ki jih je treba izboljšati, nato pa je treba pripraviti popravne ukrepe, ki bodo zaposlenim omogočili izboljšanje uspešnosti (Thakur, 2021).

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija zaposlenih je opredeljena kot navdušenosti, raven energije, zavzetosti in količine kreativnosti, ki jo zaposleni vsakodnevno vnese v organizacijo. Lahko bi rekli, da višja motivacija zaposlenih vodi k boljši zavzetosti in produktivnosti. Ni presenetljivo, da je motivacija zaposlenih postala ena glavnih prednostnih nalog večine podjetij.

2.1 Definicija in pomen motivacije

Motivacija je osnova za nastajanje aktivnosti. Eden ključnih dejavnikov za uspešnost podjetja je motivacija zaposlenih. Motivacijo uporabljamo pri oblikovanju dobrih delovnih odnosov med zaposlenimi in lastnikom podjetja, z njo povečujemo pripadnost podjetju. Motivacija pomaga pri tem, da so zaposleni s strani vodij usmerjeni v želeno smer, to pa se imenuje motiviranje. Beseda »movere« v latinščini pomeni gibanje in iz te besede smo dobili izpeljanko motivacija. Teoretični razvoj na področju motivacije se je sicer v zadnjih letih upočasnil, vendar pa se je delovno okolje v zadnjih desetih letih spremenilo, kot še nikoli do sedaj. Motivacija je sestavni del področja managementa in njegovih podpodročij, kot so vodenje, uspešnost, etika itd. (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

Motivacijo lahko poimenujemo tudi kot strategijo managementa, pri kateri vodje svoje zaposlene spodbujajo in motivirajo pri doseganju ciljev, ki so pomembni za podjetja. Označujemo jo tudi kot del psihološkega koncepta, ki se nanaša na mentalno stanje posameznika (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). V tabeli 2 so prikazane različne razlage motivacije po posameznih avtorjih.

Tabela 2: Definicije motivacije

Različne definicije motivacije
»Motivacija je notranji proces, zagon, akcija, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe (Gorišek in Tratnik, 2003).«
»Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Prav tako predstavlja pripravljenost vložiti trud v dosego cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan, 1999).«
»Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins, 1992).«
»Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy & Becker, 1987).«
»Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996).«
»Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans, 1995).«

Vir: Gorišek & Tratnik (2003, str. 68), Uhan (1999, str. 1), Treven (1998, str. 106).

2.2 Motivacijski dejavniki

Med osnovne materialne motivacijske dejavnike uvrščamo plačo in finančne nagrade. Finančne nagrade zajemajo honorarje, stimulacije, regrese, spodbude in bonuse. Poznamo tako variabilni kot fiksni del prihodka. Pod variabilni del prihodka spadajo bonusi, nagrade za rezultate in dodatki za dosežke posameznika. Pod fiksne dele prihodka pa v Sloveniji uvrščamo zavarovanja, zdravstveno in pokojninsko, ter potne stroške in malico. Povzeto iz zgoraj navedenega, med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo vse tisto, kar delodajalci izplačujejo zaposlenim za uspešno delo in cilje, ki jih dosegajo in so v skladu s strategijo denarne nagrade (Uhan, 2000, str. 32–34).

2.2.1 Materialni motivacijski dejavniki

Prednosti zgoraj navedenih materialnih motivacijskih dejavnikov so predvsem enostavnost, razumljivost in zaželenost. Pri prednostih materialnih motivacijskih dejavnikov se srečamo z dvema teoretikoma, ki zagovarjata vsak svoj vidik. Prvi, Abraham Maslow, pravi, da je denar največji motivator, kadar je osnovni zaslužek manjši. Drugi, Federick Herberg, pa zagovarja, da mora biti osnovni zaslužek dovolj velik, da lahko zaposleni dodatno plačilo jemljejo kot motivacijo (Mihalič, 2006).

Pomanjkljivosti oziroma slabosti materialnih motivacijskih dejavnikov so kratkoročnost, neosebnost in minljivost. Zaposleni lahko začnejo denarne nagrade prehitro dojemati kot samoumevne in se nanje privadijo, kar lahko pripelje do nasprotnega učinka in v primeru

neizplačila nagrad motiviranost zaposlenih zaradi neizpolnjenega pričakovanja začne padati (Mihalič, 2006).

2.2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Med nematerialne motivacijske dejavnike uvrščamo dobre medsebojne odnose, pozornosti ob različnih praznikih (na primer ob rojstnih dnevih, osebnih dosežkih, rojstvu otroka), možnosti osebnega razvoja (na primer udeležitev različnih izobraževanj, ogledi sejmov, službene poti v tujino), omogočanje izvenslužbenih dejavnosti (na primer športnih in kulturnih) ter variabilni čas prihoda in odhoda. Med nematerialne motivacijske dejavnike lahko uvrščamo tudi zanimivost dela, ki vpliva na motiviranost, saj v primeru nezanimivega dela zaposleni izgubi motivacijo. Prav tako na motivacijo vplivajo pohvale, delovni pogoji in delovna klima, ki je zelo pomembna, saj se morajo zaposleni počutiti sproščene, zadovoljne, da lahko izkazujejo kreativnost in tako bolje opravljajo službene dolžnosti. Eden izmed nematerialnih motivacijskih dejavnikov je samostojnost pri delu, saj ima tako zaposleni možnost, da sam razporeja svoj delovni čas, in možnost odločanja, kar mu daje večjo odgovornost in tako tudi pomembnost v samem procesu (Možina, 2002).

2.3 Teorije motivacije

Poznamo več motivacijskih teorij, ki bodo v nadaljevanju tega poglavja naštete in obrazložene, prav vsaka od njih pa je specifična.

2.3.1 Motivacijska teorija Maslowa

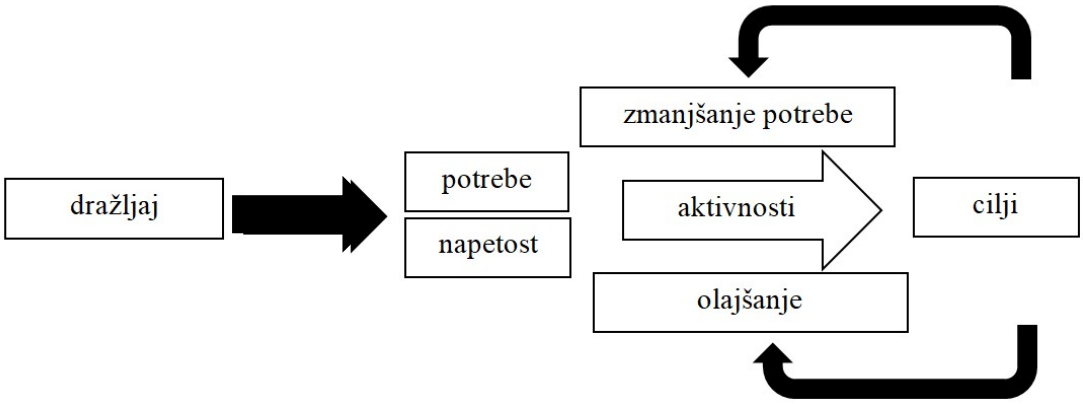
Maslow v svoji teoriji meni, da človek teži k zadovoljevanju osnovnih ali z drugo besedo fizioloških potreb. Ko uspe zadovoljiti potrebe prve stopnje, se začnejo pojavljati potrebe višjih stopenj, ki si sledijo zaporedno. Samopotrjevanje je zadnja potreba, ki jo mora človek zadovoljiti. Če želijo v podjetjih zaposlenim pomagati pri zadovoljitvi njihovih potreb, morajo preučevati stopnje zadovoljevanja potreb svojih zaposlenih, ki si sledijo po določenih stopnjah. Uporabnost teorije Maslowa za managerske namene se kaže predvsem v tem, da je mogoče s preprostim anketnim vprašalnikom izvedeti, kateri so instrumenti, ki motivirajo zaposlene v podjetju. Sklepanje, kaj ljudi motivira, je napačno, saj se stopnje časovno spreminjajo (Badubi, 2017).

2.3.2 Leavittova motivacijska teorija

Po modelu Leavittove motivacijske teorije (na sliki 6) je sprožilec procesa potreba, ki predstavlja pomanjkanje nečesa, čemur sledi napetost. Napetost in potreba sočasno povzročata fazo aktivnosti. Ko je želeni cilj dosežen, se napetost zmanjša in začuti se olajšanje. Relaksacija oziroma olajšanje je končna faza, ki se pojavlja v modelu Leavittove

motivacijske teorije. V tej fazi se objekt zaveda, da je dosegel želeni cilj. Ta shema pomaga managerjem razumeti faze motivacijskega ciklusa. S tem pomagajo zaposlenim, da dosežejo želene cilje, pri katerih doživijo olajšanje. Z zastavljenimi cilji je tako možno sprožiti želeno reakcijo (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

Slika 6: Model Leavittove motivacijske teorije



Prirejeno po Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan (2007, str. 82).

2.3.3 Vroomova motivacijska teorija

Vroom je izhajal iz treh različnih pojmov, in sicer iz valence, instrumentalnosti in pričakovanja. S temi pojmi je pojasnjeval delavčevo zadovoljstvo (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

- Valenca: Pri tem gre za to, da je posameznik usmerjen k cilju. Valenca je lahko pozitivna – cilji posameznika privlačijo, gre torej za pozitivno vrednost. Če se posameznik želi cilju izogniti, je valenca negativna. Nulta valenca pa pomeni, da je posameznik ravnodušen do cilja.
- Instrumentalnost: Posameznik mora najprej doseči prvi cilj, da lahko potem doseže drugega, zanj pomembnejšega. V tem primeru gre za doseganje dveh ciljev.
- Pričakovanje: Posameznik je prepričan, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je tako prepričan, da ga bo več dela in predanosti pripeljalo do večjega zaslužka.

2.3.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je vse motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini: na higienike in na motivatorje. Higieniki ne spodbujajo ljudi k večji aktivnosti, ampak samo odstranjujejo negativne dejavnike. Za neposredno spodbujanje ljudi k aktivnostim pa skrbijo motivatorji. Herzberg je ugotovil tudi, da ne obstaja dejavnik, ki bi bil zgolj eno izmed zgoraj naštetega.

Pri motiviranju svojih zaposlenih lahko manager s pomočjo te teorije uporablja dve vrsti orodij (Badubi, 2017).

2.3.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Pri tej teoriji se postavlja vprašanje, kako bi lahko manager s spremembo lastnosti dela dodatno motiviral zaposlene in povečal zadovoljstvo pri delu. Hackman-Oldhamov model predstavlja tri kritične psihološke okoliščine, ki lahko vplivajo na motivacijo. Motivacija je vedno nizka, če je ena od kritičnih psiholoških okoliščin na nizki ravni. Kritične psihološke okoliščine so prikazane in opisane na sliki 7, prav tako njihove posledice, ki vodijo v veliko motiviranost za delo (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

Slika 7: Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

<table>
<tr><td>Doživljanje pomembnosti</td><td>Zaznavanje, da se delo izplača</td><td rowspan="3">Velika motiviranost za delo</td></tr>
<tr><td>Doživljanje odgovornosti</td><td>Občutek osebne odgovornosti</td></tr>
<tr><td>Poznavanje rezultatov</td><td>Poznavanje ravni uspešnosti</td></tr>
<tr><td>Kritične psihološke okoliščine</td><td>Posledice</td><td></td></tr>
</table>

Prirejeno po Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan (2007, str. 85).

2.3.6 Frommova motivacijska teorija

Pri tej teoriji se postavlja vprašanje, zakaj ljudje delajo. Fromm navaja dve različni orodji, ki motivirata ljudi. Prve motivirajo materialne dobrine in druge nematerialne dobrine. Torej, če pogledamo z vidika motivacijskih dejavnikov, ki jih uporabljajo managerji, prve motivirajo višja plača in denarne nagrade, druge pa izobraževanja, napredovanje ter dejavnosti, ki jih podjetje omogoča in niso vezane na službo. Za vse tiste, ki so nekje vmes in se ne nagibajo niti v eno niti v drugo smer, pa je treba izbrati ustrezno razmerje med obema vrstama motivacijskih dejavnikov, tako materialnimi kot nematerialnimi (Švigelj, 2013).

2.4 Zakonitosti motiviranja

Če želimo biti uspešni pri širjenju motivacije, moramo poznati nekatere zakonitosti motiviranja in jih upoštevati, saj za motiviranje ni splošnih navodil (Denny, 1997, str. 17–

29). Tabela 3 na levi strani predstavlja različne zakonitosti motiviranja, na desni strani tabele pa so te zakonitosti obrazložene.

Tabela 3: Zakonitosti motiviranja

Zakonitosti	**Razlaga zakonitosti**
Za motiviranje drugih je najprej potrebna samomotivacija.	Zelo pomembno je, da je vodja sam motiviran, saj s tem lahko motivira svoje zaposlene. Svojo motivacijo lahko kaže na različne načine: prihaja prvi v službo, sporoča dobre in slabe novice na pravi način, pri svojem delu se trudi biti zanesljiv in zgleden ter pozitiven.
Za motiviranje je potreben cilj.	Če želimo ohranjati motivacijo, moramo imeti jasno zastavljene cilje, saj smo jih samo na takšen način zmožni dosegati. V kaotičnem okolju brez cilja se motiviranost zmanjšuje oziroma ne obstaja.
Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.	Ta zakonitost izhaja iz napačne presoje managementa. Konec leta se po letnem poročilu v podjetjih zberejo zaposleni in management, ki poda cilje za prihajajoče poslovanje. S tem želijo doseči, se zaposleni na delovna mesta vrnejo polni motivacije in novega zagona, vendar takšna motivacija ne traja dolgo.
Za motiviranje je potrebno priznanje.	Priznanje je zelo pomemben način motiviranja. Priznanja lahko izražamo v obliki pohvale, zahvalnega sporočila, predstavitve osebe ipd. Ljudje so po naravi tekmovalna bitja, zato si želijo biti pohvaljeni in se za pohvale borijo. Če v podjetju ni priznanj in pohval, tudi motiviranost zaposlenih upada.
Soudeležba motivira.	Kadar ljudje sodelujejo pri določenem projektu ali pa imajo odgovorno funkcijo, se želja po doseženem cilju in motiviranost močno povečujeta.
Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.	Če smo uspešni in dosegamo zadane cilje, motiviranost močno narašča, saj je želja po uspehu še večja. Če se uspešnost in rezultati ne kažejo, pa motiviranost pada.
Izziv je motivator samo, če je možnost za zmago.	Motivacija se najbolj kaže v primerih, ko menimo, da je možnost uspeha največja. Zato različni natečaji, tekmovanja in izzivi tako znotraj kot zunaj podjetja spodbujajo aktivnost in angažiranost zaposlenih, vendar samo, ko čutijo, da imajo možnost zmage.
Vsakdo ima motivacijsko varovalko.	Motivacijska varovalka pomeni, da nekaterih ni več mogoče motivirati in jih spodbujati, da bolje opravljajo svoje delo.
Pripadnost skupini motivira.	Kadar čutimo pripadnost določeni skupini, se počutimo dolžne, da dosegamo cilje in naloge izpeljemo, kot so bile zadane, saj v nasprotnem primeru razočaramo svojo ekipo. Pripadnost ni samoumevna in za doseganje le-te je potreben dober vodja, ki pripadnost krepi z druženji, ki poudarjajo povezovanje znotraj ekipe.

Prirejeno po Denny (1997, str. 17–29).

2.5 Inovativni motivacijski programi

Nekateri si inovativno delovno mesto razlagajo kot vpletenost delavca v delovne skupine, drugi v finančnem smislu, kot je na primer delitev dobička ali plačilo po učinkovitosti, spet tretjim pa inovativni pristopi pomagajo pri reševanju nesporazumov in izboljšujejo komunikacijo v podjetju (Ichniowski, Kochan, Levine, Olson & Strauss, 1996).

2.5.1 Opolnomočenje

Opolnomočenje pomeni predvsem predajo moči od nadrejenih k podrejenim. V redkih primerih gre tudi za predajo odločevalske funkcije, to pa pripelje do povečanja motivacije v celotni organizaciji in ne zgolj pri zaposlenih. Pri predaji moči so zaposleni motivirani do te mere, da projekt vzamejo za svojega in se za doseganje ciljev resnično potrudijo. Zaposleni posledično postanejo bolj motivirani za nove ideje in postanejo ustvarjalnejši. V nekaterih organizacijah se odločijo za takšno potezo, vendar zgolj do te mere, da zaposlene spodbudijo k razvijanju novih idej in zamisli, odločevalska funkcija pa je še vedno zadržana pri vodjah. V nekaterih organizacijah se pojavi tudi popoln prenos moči, kar pomeni, da imajo zaposleni celo možnost sodelovanja pri sestavljanju strategij organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Opolnomočenje pomaga pri zviševanju motivacije, kar posledično pripelje do doseganja boljših rezultatov v sami organizaciji. Zaposleni tako dobijo informacijo o celotni organizaciji in o trenutnem stanju. Poznamo tudi popolno opolnomočenost, kar pomeni, da imajo zaposleni vpogled tudi v računovodske informacije. S pridobivanjem znanja se zaposleni uspešneje odločajo in podpirajo sodelavce na poti do želenih ciljev. Opolnomočenje torej pomeni, da imajo zaposleni moč, da se odločajo samostojno. Če gre za uspešno in stabilno podjetje, sta udeležba pri dobičku in lastništvo delnic dodatni možnosti nagrajevanja in motiviranja tistih, ki so v podjetju uspešni (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

2.5.2 Drugi inovativni motivacijski dejavniki

Poleg zgoraj omenjenega inovativnega motivacijskega dejavnika so v spodnji tabeli 4, opisani še ostali motivacijski programi, ki se uporabljajo v učečih se organizacijah.

Tabela 4: Novi motivacijski programi učečih se organizacij

Ime programa	**Namen**
Delitev dobička	Nagrada, ko so doseženi plani; spodbuja timsko delo.
Plačilo glede na rezultate	Nagrada glede na prispevek zaposlenega.
Bonusi v velikih zneskih	Nagrada z večjim enkratnim zneskom v primeru dobrih rezultatov.
Prilagodljiv delovni čas	Prilagodljiv urnik, delitev delovnih mest, delo od doma.
Kompenzacija na osnovi tima	Nagrada za primerno vedenje in aktivnosti, ki koristijo timu.
Solastništvo delnic s strani zaposlenih	Razdelitev določenega lastniškega deleža, kar zaposlenim omogoči udeležbo pri dobičku v primeru dobrih rezultatov.
Plačilo za znanje	Plača, odvisna od obsega spretnosti zaposlenega. To povečuje motivacijo za učenje, povečuje se prilagodljivost in učinkovitost organizacije.

Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 80).

3 ANALIZA OCENJEVANJA USPEŠNOSTI IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V ELEKTRO PANOGI

Podjetje, ki je vključeno v raziskavo in za katerega delam analizo, je eno uspešnejših podjetij na področju elektro industrije v Sloveniji in spada med srednje velika podjetja. Gre za hitro rastoče podjetje, v katerem strokovnjaki na področjih, kot so elektronika, računalništvo in strojništvo, razvijajo in proizvajajo različne sisteme za tiskanje, etiketiranje, pregled in kontrolo ter stroje za avtomatizacijo. Prisotni so v vseh vrstah industrije, največ v farmacevtski industriji, tako na slovenskem kot tujem trgu. V središču podjetja je razvoj. V podjetju so razvili poseben sistem za serijsko sledenje izdelkov za potrebe farmacije, ki omogoča sledljivost vseh izdelkov na paleti.

Glavna dejavnost podjetja je razvoj in proizvodnja strojev, poleg tega pa ponuja tudi storitve podpore in vzdrževanja ter dobavo reprodukcijskega materiala. Največji prednosti podjetja, ki sta pomembni za hiter razvoj, poizvedbo o storitvah in napravah, sta popolna prilagoditev kupcu ter lastna proizvodnja, ki to omogoča.

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Prvi poglavji magistrskega dela predstavljata teoretični del. Prvi konstrukt opisuje ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, drugi konstrukt pa opisuje motivacijo zaposlenih. Tretje poglavje je namenjeno analizi ocenjevanja uspešnosti in motivacije na primeru izbranega podjetja v elektro panogi. Pri izvedbi sem uporabila multimetodološki raziskovalni pristop, ki zajema kvalitativno metodo intervjuvanja in kvantitativno metodo anketiranja. Pri slednji so zaposleni v izbranem podjetju izpolnjevali anketni vprašalnik, vezan tako na načine ocenjevanja uspešnosti kot tudi na motiviranost v podjetju. Z anketnim vprašalnikom sem iskala odgovore na vprašanja, kakšna je stopnja motiviranosti v izbranem podjetju, katere načine ocenjevanja uspešnosti uporabljajo v podjetju in na kakšen način so interpretirani pridobljeni rezultati le-teh, ter seveda odgovor na vprašanje, ali ima ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v izbranem podjetju pozitiven učinek na motivacijo zaposlenih. Pri sestavi anketnega vprašalnika sem se osredotočila na vprašanja zaprtega tipa, v drugem delu anketnega vprašalnika pa so vprašanja tudi odprtega tipa za boljši vpogled v razmišljanje zaposlenih in tudi zato, da so imeli zaposleni možnost podajanja predlogov za izboljšave. Intervju sem izvedla po rezultatih anketnega vprašalnika skupaj z vodjo kadrovske in računovodske službe, zastavila sem vprašanja vezna na ocenjevanje uspešnosti zaposlenih in motiviranosti v podjetju. Raziskave sem se lotila po korakih omenjenih v tabeli 5, torej sistematično.

Tabela 5: Potek izvedbe raziskave

<table>
<tr><td colspan="5">Izvedba raziskave</td></tr>
<tr><td colspan="5">I. Izhodišče empiričnega dela</td></tr>
<tr><td>I. a
Zbiranje literature, virov in priprava orodij za izvedbo empirične raziskave</td><td>I. b
Urejanje dokumentacije</td><td>I. c
Proučevanje literature in virov</td><td colspan="2">I. d
Analiza dokumentacije z metodami deskripcije, komparacije, kompilacije</td></tr>
<tr><td colspan="5">II. Oblikovanje anketnega vprašalnika</td></tr>
<tr><td colspan="5">III. Izvedba ankete</td></tr>
<tr><td colspan="5">IV. Opazovanje odzivnosti</td></tr>
<tr><td colspan="5">V. Obdelava podatkov</td></tr>
<tr><td>V. a
Urejanje prejetih anketnih vprašalnikov</td><td>V. b
Izdelava baze podatkov</td><td>V. c
Vnos podatkov iz anketnih vprašalnikov v bazo podatkov</td><td>V. d
Izdelava poizvedb in tabel</td><td>V. e
Izdelava grafov</td></tr>
<tr><td colspan="5">VI. Izvedba intervjuja skupaj z vodjo kadrovske službe na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika</td></tr>
<tr><td colspan="5">VII. Interpretacija rezultatov in diskusija</td></tr>
<tr><td colspan="5">VIII. Priporočila</td></tr>
<tr><td colspan="5">IX. Zaključek raziskave</td></tr>
</table>

Prirejeno po Hitchcock & Newman (2013, str. 38).

Najprej sem si izbrala želeno temo, ki se mi zdi aktualna in zanimiva, potem sem pregledala že obstoječo literaturo in zbirala podatke. Na podlagi zbranih podatkov in obstoječih raziskovalnih člankov sem postavila teze in raziskovalna vprašanja, na katera sem skozi raziskovalni del magistrskega dela iskala odgovore za izbrano podjetje. V raziskavi sem, kot sem že omenila, uporabila multimetodološki raziskovalni pristop. S kvantitativnim pristopom sem merila odgovore, jih variabilno ovrednotila in iskala povezave. S kvalitativnim pristopom pa sem zasledovala razloge in pomen ter razumevanje teme. Kvalitativne podatke sem pridobila z anketnim vprašalnikom, podatke sem nato analizirala, analiza in ugotovitve pa so predstavljene v nadaljevanju. Na podlagi ugotovitev sem pripravila priporočila, ki so v prvi vrsti namenjena izbranemu podjetju v elektro panogi, pa tudi ostalim podjetjem, organizacijam in državi. Poglavje s priporočili tudi zaključuje poglavje raziskovalnega dela.

3.1.1 Zagotavljanje kakovosti raziskave

Pri izvedbi raziskovalnega postopka je ključno zagotavljanje kakovosti (Zerwas, 2019, str. 106). Visoko veljavnost raziskave dosegamo z različnimi raziskovalnimi metodami. Kadar se uporabljata tako kvantitativni kot kvalitativni raziskovalni pristop, je smiselno raziskavo izvesti na način, da rezultati odražajo povezanost med pristopoma. Pravilna izvedba posameznega raziskovalnega pristopa pomaga pri zmanjšanju pomanjkljivosti drugega

(Hitchcock & Newman, 2013, str. 49). Uveljavljena merila zagotavljanja kakovosti multimetodološke raziskave vključujejo tako kvantitativna kot kvalitativna merila (Zerwas, 2019, str. 106). Kakovost raziskave je odvisna od petih dejavnikov, ki jim mora ustrezati in so navedeni v tabeli 6.

Tabela 6: Dejavniki kakovosti raziskave

Dejavniki	**Pomen**
Objektivnost/potrdljivost	Odraža neodvisnost rezultatov raziskave od pristranskosti raziskovalca.
Notranja veljavnost/kredibilnost/avtentičnost	Predstavlja kredibilnost ugotovitev raziskave.
Zunanja veljavnost/prenosljivost/relevantnost	Pomeni relevantnost in prenosljivost ugotovitev raziskave.
Zanesljivost/verodostojnost/preverljivost	Pomeni konsistentnost raziskave v odvisnosti od časa, metode in drugih raziskovalcev.
Uporabnost/aplikativnost/udejanjanje	Nanaša se na uporabnost ugotovitev raziskave.

Prirejeno po Zerwas (2019, str. 55).

Pri izvedbi raziskovalnega dela sem sledila zgornjim dejavnikom. Uporabila sem tako kvalitativno kot kvantitativno metodo. Postopke opisujem jasno in natančno, ugotovitve so podprte z obstoječo literaturo. Ugotovitve raziskave so predstavljene v nadaljevanju magistrskega dela, anketni vprašalnik se nahaja v prilogah, kjer je viden tudi intervju. Raziskovalna vprašanja so jasno zastavljena in tudi odgovori nanje jasno interpretirani.

3.1.2 Oblikovanje in izvedba ankete

V raziskovalni namen sem oblikovala anketni vprašalnik polodprtega tipa. Sestavljen je iz dveh delov, najprej so vprašanja namenjena motiviranosti in nato uspešnosti zaposlenih. Oba dela sestavljajo vprašanja zaprtega tipa, ki jim sledijo vprašanja odprtega tipa. Vprašanja sem oblikovala na podlagi tuje znanstvene literature in glede na potrebe podjetja, v katerem sem izvajala anketo. Pri vprašanjih zaprtega tipa sem uporabila Likertovo petstopenjsko ordinalno lestvico, kjer zaposleni v podjetju svoje strinjanje s podanimi trditvami označujejo z ocenami od 1 do 5. Ocena 1 izraža, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, medtem ko ocena 5 izraža njihovo popolno strinjanje s trditvijo, kar pomeni, da si ocene od 1 do 5 sledijo v zaporedju sploh se ne strinjam, ne strinjam se, niti se ne strinjam niti se strinjam, strinjam se in popolnoma se strinjam. Ob predpostavki, da so med kategorijami enake razlike, lahko v primeru ordinalne merske lestvice računamo standardne odklone, varianco in aritmetično sredino, saj jo približamo intervalni merski lestvici.

V drugem delu obeh poglavij anketnega vprašalnika pa so vprašanja odprtega tipa, kar omogoča zaposlenim, da prosto izražajo svoje mnenje, ugotovitve in podajajo možnosti za izboljšave. Na koncu anketnega vprašalnika sem za boljše razumevanje postavila še štiri demografska vprašanja. Struktura anketnega vprašalnika je prikazana v tabeli 7.

Tabela 7: Struktura anketnega vprašalnika za zaposlene v izbranem podjetju

Sklop	**Opis**
Motiviranost	Kako so zaposleni motivirani, kaj bi jih še dodatno motiviralo in kaj jih najbolj demotivira pri delu.
Ocenjevanje uspešnosti	Kako gledajo na načine ocenjevanja uspešnosti, ki jih uporabljajo v podjetju, in kaj bi spremenili.
Demografski podatki	Preverjanje, kako dolgo so zaposleni del podjetja, starost, koliko ur opravijo na teden in v katerih oddelkih so zaposleni.

Vir: lastno delo.

Anketni vprašalnik sem ustvarila preko spletne strani za pripravo anket 1KA. Prvi odgovor v anketi se je pojavil 13. 9. 2021, zadnji odgovor pa je bil podan 1. 10.2021. Zaposleni so bili pred reševanjem ankete seznanjeni s tem, da bo anketa popolnoma anonimna. Zaposleni so sporočilo prejeli preko kadrovske službe, kjer je bilo v nagovoru navedeno, da je anketni vprašalnik zasnovan z namenom ugotavljanja motivacije zaposlenih in z namenom analizirati načine ocenjevanja uspešnosti v podjetju.

Kot je razvidno iz tabele 7, je anketni vprašalnik sestavljen iz treh sklopov. Dva izmed sklopov sta ključna, zadnji pa je namenjen demografskim vprašanjem. Prvi del obeh sklopov je sestavljen iz zaprtih vprašanj, kjer so podane trditve, ki so jih zaposleni ovrednotili z oceno od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo popolnoma ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Trditve, vezane na temo motiviranosti, so navedene v tabeli 8.

Tabela 8: Trditve, ki se nanašajo na motiviranost

Trditve
1. Zadovoljen/-ljna sem z delom, ki ga opravljam.
2. Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.
3. Sem ambiciozen/-zna in si prizadevam za karierno napredovanje.
4. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.
5. Zavzet/-a sem za svoje delo.
6. Pripravljen/-a sem na dodatni napor, kadar se pri delu to zahteva.
7. Vodstvo spodbuja motiviranost zaposlenih.
8. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji opazi in je pohvaljen.
9. Zahteve, vezane na delovno uspešnost, so postavljene zelo visoko.
10. Letni razgovori z nadrejenimi pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.
11. Zadovoljen/-ljna sem z motiviranjem in stimuliranjem, ki sem ga deležen/-žna.

Vir: lastno delo.

Poleg zgoraj omenjenih trditev sem na temo motiviranosti postavila še tri vprašanja s podanimi odgovori, zaposleni pa so izbrali enega od njih. Vprašanja so bila: kateri dejavniki vas najbolj motivirajo, ali ste bili v zadnjem letu s strani podjetja poslani na usposabljanje ali izobraževanje in ali ste v zadnjem letu napredovali v znanju, finančno, po položaju. Sledili sta še vprašanji odprtega tipa: kateri dejavniki bi vas še dodatno motivirali in kateri dejavniki vas pri delu najbolj demotivirajo. Ti dve vprašanji sta namenjeni pridobivanju

informacij, razumevanju, zakaj so nekateri na zgornja vprašanja odgovorili tako, kot so, in seveda pridobivanju predlogov za možne izboljšave in vpogledu v razmišljanje zaposlenega.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na ocenjevanje uspešnosti. Tudi ta del je sestavljen najprej iz vprašanj zaprtega tipa, potem pa sledijo tri vprašanja odprtega tipa, na katera so zaposleni odgovarjali s svojimi besedami. V tabeli 9 so podane trditve, vezane na ocenjevanje uspešnosti.

Tabela 9: Trditve, ki se nanašajo na ocenjevanje uspešnosti

Trditve
1. Seznanjen/-a sem z načinom ocenjevanja uspešnosti zaposlenih v organizaciji.
2. Z načinom ocenjevanja uspešnosti zaposlenih sem zadovoljen/-ljna.
3. Kriteriji, ki ocenjujejo uspešnost pri delu, so smiselno postavljeni.
4. Ocenjevanje uspešnosti daje vpogled v moje delovne naloge.
5. Moje mnenje je bilo vključeno v oceno uspešnosti.
6. Moja zadnja ocena uspešnosti je natančno odražala mojo uspešnost za celotno bonitetno obdobje.
7. Moja zadnja ocena uspešnosti je natančno opisala moje prednosti in slabosti.
8. Rezultati ocene uspešnosti so smiselno interpretirani.
9. Rezultati ocene uspešnosti so bili podani na podlagi točnih informacij.
10. Ocena uspešnosti poveča mojo motivacijo.

Vir: lastno delo.

Vprašanja odprtega tipa v tem poglavju sprašujejo po tem, ali se zaposlenim zdi trenutni sistem ocenjevanja uspešnosti v podjetju smiseln, kakšne izboljšave bi predlagali vodstvu in ali želijo delodajalcu še kaj sporočiti oziroma imajo kakšne pripombe in pohvale.

Sledi še tretji del anketnega vprašalnika, kjer so vprašanja demografske narave. Prvo vprašanje sprašuje po tem, v katerem oddelku je anketiranec zaposlen. Odgovore sem razdelila na tri sklope: proizvodnja, administracija ali razvoj. Sledi vprašanje o starosti, delovni dobi v podjetju in številu opravljenih ur na teden. Z demografskimi vprašanji sem zaključila anketni vprašalnik.

3.1.3 Oblikovanje in izvedba intervjujev

Polstrukturiran intervju sem izvedla z vodjo računovodske in kadrovske službe v podjetju. Pred poslabšanjem epidemiološke slike ob epidemiji covida-19 sem bila v podjetju na sestanku, kjer smo z vodjo kadrovske službe in kadrovico na grobo pregledale rezultate anketnega vprašalnika in se o tematiki tudi pogovorile. Po analizi anketnega vprašalnika sem se za polstrukturiran intervju dogovorila še z vodjo računovodstva in kadrov v podjetju. Intervju sva zaradi epidemiološke situacije v državi izvedli preko aplikacije za komunikacijo Teams. Vprašanja sem sestavila na podlagi pridobljenih rezultatov anketnega vprašalnika in na podlagi pregledane literature. Vnaprej sem si pripravila vprašanja, na katera je intervjuvanka odgovarjala prosto in samostojno, po potrebi sem postavila še dodatno

podvprašanje. Po opravljenem intervjuju sem izdelala transkript. Transkript in rezultate anketnega vprašalnika uporabljam kot primarni vir podatkov. V tabeli 10 so predstavljena vprašanja, ki sem jih zastavila v začetku intervjuja.

Tabela 10: Vprašanja polstrukturiranega intervjuja

Vprašanja polstrukturiranega intervjuja
Na kakšen način poteka ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v vašem podjetju?
Zakaj menite, da je ta pristop najbolj primeren za vašo organizacijo?
Na kakšen način podajate povratne informacije o uspešnosti pri delu?
Kdo zaposlenim podaja povratne informacije o uspešnosti?
Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?
Ali menite, da je motiviranost v podjetju dobra? Če ja/ne, zakaj menite, da je tako?
Ali ste razmišljali o novih načinih, s katerimi bi lahko motivirali zaposlene?
Ali menite, da način ocenjevanja uspešnosti pripomore k večji motiviranosti zaposlenih?

Vir: lastno delo.

3.1.4 Omejitve raziskave

Posebnih omejitev pri izvedbi raziskave nisem imela, razen to, da je bilo treba izvajanje intervjuja prilagoditi trenutni situaciji zaradi epidemije covida-19. V podjetju je velika večina zaposlenih tudi v tem času delo izvajala v pisarni, zato reševanje spletnega vprašalnika in dostop do spleta ni bil problem. Pri novih motivacijskih programih pri učečih se organizacijah pri programu prilagodljiv delovni čas ne ciljam na delo od doma v trenutni situaciji, ko je to zaželeno, ampak poudarjam in zagovarjam delo od doma kot dober motivacijski oprijem za zaposlene. S tem namreč zaposlenim zaupamo in jim damo vedeti, da bo delo uspešno opravljeno ne glede na to, kje ga izvajajo, poleg tega pa jim prihranimo čas, ki bi ga porabili za prihod na delovno mesto.

3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave

Z uporabo multimetodološkega raziskovalnega pristopa v empiričnem delu magistrskega dela sem med zaposlenimi v izbranem podjetju raziskovala odnos med motiviranostjo in načini ocenjevanja uspešnosti. Podjetje ima 150 zaposlenih. Anketni vprašalnik je začelo reševati 110 zaposlenih, ki so prvi del tudi izpolnili do konca, medtem ko je celotni anketni vprašalnik izpolnilo 95 zaposlenih. Torej imamo 95 tistih, ki so anketni vprašalnik izpolnili v celoti, in 15 tistih, ki so ga izpolnili zgolj delno. Potem sem izvedla še delno strukturiran intervju z vodjo računovodske in kadrovske službe, ki je bil izveden preko aplikacije Teams. Analiza in interpretacija rezultatov raziskave sta predstavljeni v dveh sklopih. V prvem delu predstavljam z metodo anketiranja zbrane podatke. Rezultati in interpretacija so podani glede na strukturo anketnega vprašalnika. Drugi del pa je namenjen predstavitvi in razlagi ugotovitev, do katerih sem prišla po opravljenem intervjuju z vodjo računovodske in

kadrovske službe v izbranem podjetju. Pri prikazu in predstavitvi dobljenih rezultatov sem si pomagala z grafi in tabelami.

3.2.1 Analiza anketnega vprašalnika

V anketo je bilo vključenih 110 zaposlenih v izbranem podjetju, 95 zaposlenih pa je anketni vprašalnik izpolnilo v celoti. Najprej predstavljam rezultate demografskega dela anketnega vprašalnika. V sklopu demografskih vprašanj sem zbrala odgovore na vprašanja o številu opravljenih delovnih ur na teden, delovni dobi zaposlenih v podjetju, v katerem oddelku so zaposleni in starosti zaposlenih (tabela 11).

Tabela 11: Predstavitev vzorca anketiranih zaposlenih

Vzorec zaposlenih			
Starost:		**Delovna doba v podjetju:**	
Odgovori		**Odgovori**	
1 (do 25 let)	7 (7 %)	1 (do 1 leto)	2 (2 %)
2 (od 26 do 30 let)	22 (23 %)	2 (od 2 do 5 let)	72 (76 %)
3 (od 31 do 35 let)	20 (21,5 %)	3 (od 6 do 10 let)	19 (20 %)
4 (od 36 do 40 let)	22 (23,5 %)	4 (od 11 do 20 let)	2 (2 %)
5 (od 41 do 50 let)	18 (19 %)	5 (nad 21 let)	0
6 (nad 51 let)	6 (6 %)		
Število opravljenih delovnih ur na teden:		**Oddelek v organizaciji:**	
Odgovori		**Odgovori**	
1 (do 42 ur)	71 (75 %)	Režija	14 (15 %)
2 (več kot 42 ur)	24 (25 %)	Razvoj	58 (61 %)
		Proizvodnja	23 (24 %)

Vir: lastno delo.

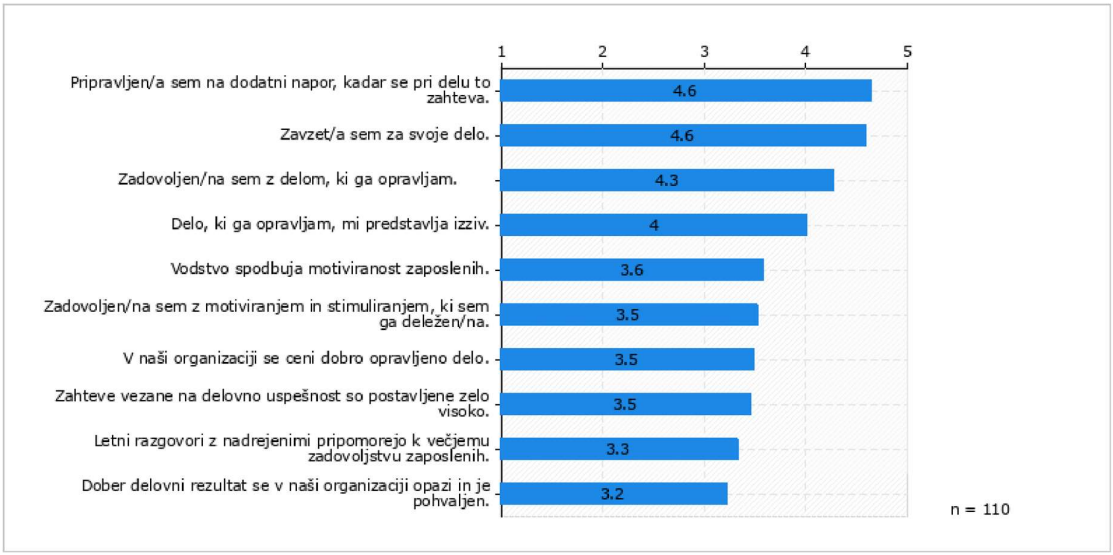
Ta del anketnega vprašalnika je izpolnilo 95 zaposlenih oziroma 63 % zaposlenih v podjetju. V podjetju je največ zaposlenih starih med 26 in 40 let, kar kaže, da podjetje sestavlja mlad kolektiv. Kar 61 % vseh, ki so sodelovali v anketi, dela v oddelku razvoja, sledi oddelek proizvodnje in nato režija. Večina anketiranih v podjetju dela do 42 ur na teden, kar je v povprečju 8 ur na dan 5 dni v tednu; to možnost je izbralo 75 % vseh oziroma 71 zaposlenih. Več kot 42 ur dela na teden pa opravi 25 % vseh anketiranih. Glede na to, da je bilo podjetje ustanovljeno že leta 1990, je zanimivo, da je največ anketiranih odgovorilo, da so v podjetju zaposleni do 5 let – kar 78 % vseh anketiranih, medtem ko je več kot 5 let zaposlenih zgolj 22 % vseh anketiranih.

3.2.1.1 Motiviranost

Prvi del anketnega vprašalnika je bil namenjen motiviranosti zaposlenih v izbranem podjetju. Zanimalo me je predvsem, kakšna je stopnja motiviranosti v izbranem podjetju. Na sliki 8 so prikazane povprečne ocene strinjanja zaposlenih s podanimi trditvami. V tem delu anketnega vprašalnika je sodelovalo 110 zaposlenih, kar je 73 % vseh zaposlenih v podjetju.

Povprečna ocena trditev je 3,81, kar kaže na to, da se zaposleni v povprečju strinjajo s podanimi trditvami, ki se nanašajo na motiviranost v podjetju.

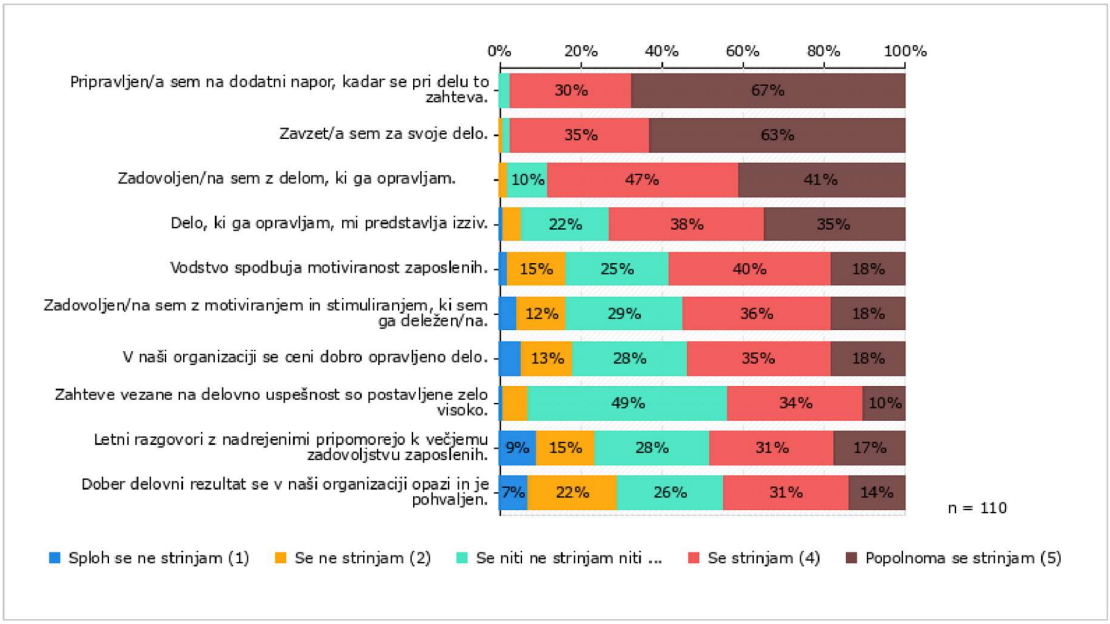
Slika 8: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o motiviranosti



Vir: lastno delo.

Zaposleni se v največji meri strinjajo s trditvijo, da so pripravljeni na dodatni napor, kadar se pri delu to zahteva, in sicer je bila povprečna ocena strinjanja s to trditvijo 4,6. To pomeni, da so zaposleni zavzeti in si želijo, da je delo opravljeno do konca in kakovostno, kot se to od njih zahteva. Isto povprečno vrednost ima tudi trditev, da so zavzeti za svoje delo, kar samo še poudarja, da so zaposleni resnično zavzeti in motivirani za to, da opravijo svoje delo. Trditev, da jim opravljeno delo predstavlja izziv, zaposleni ocenjujejo s povprečno oceno 4, kar je dober pokazatelj, da jih že samo delo motivira. Trditev, da vodstvo spodbuja motiviranost zaposlenih, so ocenili s 3,6, kar kaže na to, da se s trditvijo strinjajo. Sledijo kar tri trditve, ki si delijo enako povprečno vrednost 3,5. Prva trditev se glasi: »Zadovoljen/-ljna sem z motiviranjem in stimuliranjem, ki sem ga deležen/-žna.« Druga trditev se glasi: »Zahteve, vezane na delovno uspešnost, so postavljene zelo visoko.« Tretja trditev pa se glasi: »V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.« Vsem tem trditvam je skupno to, da se zaposleni z njimi strinjajo. Sledita še dve trditvi, pri katerih so zaposleni ostali neopredeljeni. V nadaljevanju slika 9 prikazuje še odstotkovni prikaz za lažje razumevanje izračuna povprečne vrednosti.

Slika 9: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o motiviranosti

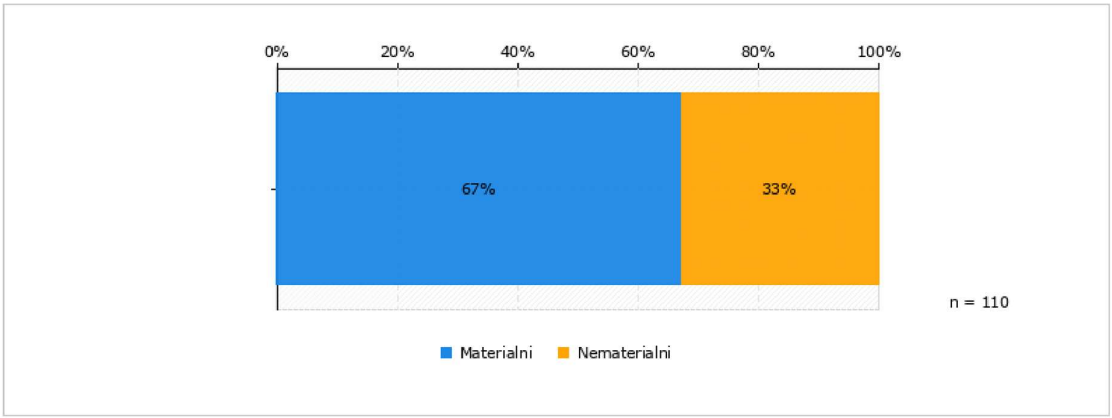


Vir: lastno delo.

Zaposleni pri trditvi, da so pripravljeni na dodaten napor na delovnem mestu, v 67 % ocenjujejo, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, in 30 % se jih s trditvijo strinja. Če povzamem rezultate vseh odgovorov, je odstotek tistih, ki se strinjajo s posamezno trditvijo, vedno večji od tistih, ki se z določeno trditvijo ne strinjajo. Edina trditev, pri kateri so zaposleni neopredeljeni, je trditev, da so zahteve, vezane na delovno uspešnost, postavljene zelo visoko. Morda so neopredeljeni zato, ker ne vedo, katere zahteve morajo upoštevati, da bi bili uspešni pri izpolnjevanju delovnih nalog.

V anketnem vprašalniku sem postavila tudi vprašanje, kateri motivacijski dejavniki zaposlene najbolj motivirajo, ali so to materialni ali nematerialni. Slika 10 prikazuje, da večino zaposlenih v podjetju motivirajo materialni dejavniki. Kot sem poudarila že v teoretičnem delu, so slabosti materialnih dejavnikov minljivost, kratkoročnost in neosebnost. Največja slabost materialnih dejavnikov je, da zaposleni začnejo nagrade prehitro dojemati kot samoumevne in se nanje privadijo, kar lahko pripelje do nasprotnega učinka in v primeru neizplačila nagrad motiviranost zaposlenih zaradi neizpolnjenega pričakovanja začne padati.

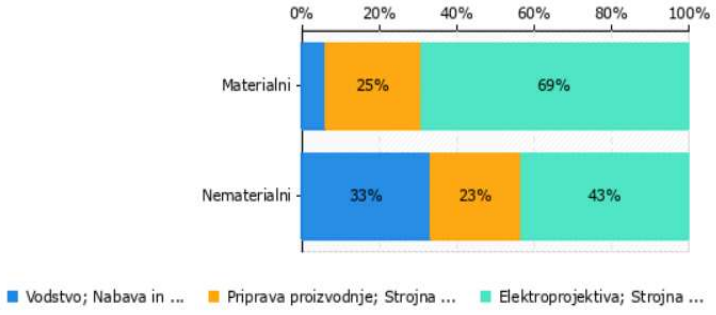
Slika 10: Motivacijski dejavniki zaposlenih



Vir: lastno delo.

V tem koraku se mi je zdelo smiselno, da preverim, ali je dejavnik motiviranosti odvisen tudi od tega, v katerem oddelku so anketiranci zaposleni. Slika 11 tako daje jasen vpogled, katere oddelke motivirajo kateri dejavniki. Oddelek proizvodnje najbolj motivirajo materialni dejavniki. Oddelek razvoja motivirajo tako materialni kot nematerialni dejavniki, oddelek režije pa najbolj motivirajo nematerialni dejavniki.

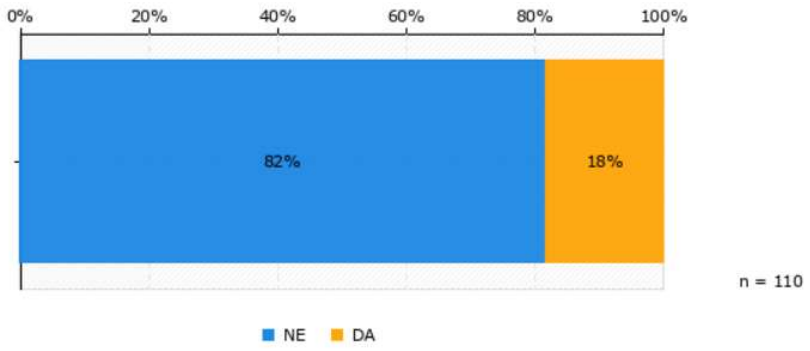
Slika 11: Motivacijski dejavniki zaposlenih glede na oddelek



Vir: lastno delo.

Sledilo je vprašanje, ali so bili zaposleni v zadnjem letu s strani nadrejenega poslani na izobraževanje. Slika 12 prikazuje, da je bilo samo 18 % vseh sodelujočih v anketi poslanih na izobraževanje. Pošiljanje zaposlenih na izobraževanje pripomore k dolgoročni motiviranosti. Treba je razumeti, da gre v tem primeru sicer za materialni dejavnik, ker mora podjetje za izobraževanje plačati, vendar pa ga zaposleni jemljejo kot nematerialni dejavnik in pripomore k dolgoročni motiviranosti v podjetju.

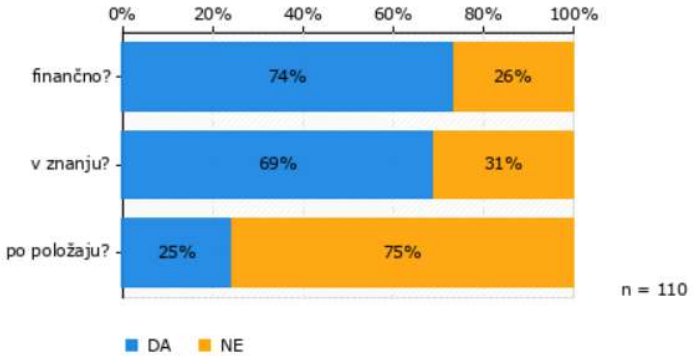
Slika 12: Delež anketiranih, poslanih na izobraževanje



Vir: lastno delo.

Pri vprašanju, ali so v zadnjem letu napredovali finančno, po položaju ali v znanju, je največ anketiranih odgovorilo, da so napredovali finančno. To je sicer spodbujajoči motivacijski dejavnik, vendar pa, kot sem že omenila, dviguje motiviranost zaposlenih zgolj kratkoročno, saj ga zaposleni hitro začnejo jemati kot samoumevnega in lahko privede do nasprotnega učinka; če zaposlenim denarnih nagrad ne izplačujemo, to lahko pripelje do nemotiviranosti. Slika 13 prikazuje, kako so anketirani napredovali v zadnjem letu.

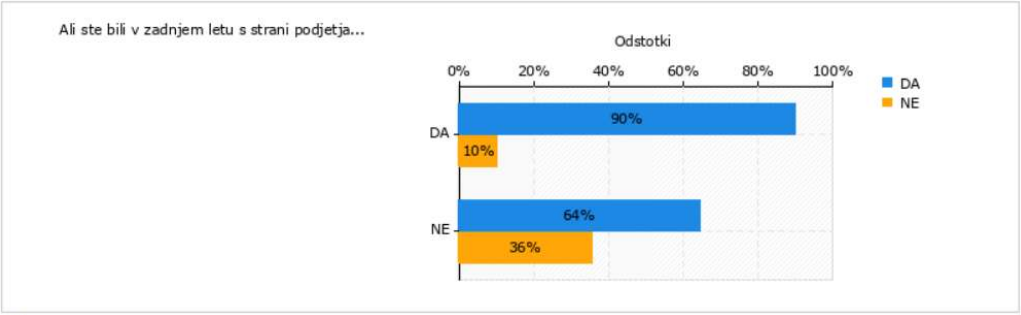
Slika 13: Napredovanje anketiranih v zadnjem letu glede na dejavnike



Vir: lastno delo.

Zaradi zgornjih rezultatov sem preverila še korelacijo med številom tistih, ki so odgovorili, da so bili poslani na izobraževanje, in tistih, ki so tudi napredovali v znanju, kar prikazuje slika 14. Iz slednje je razvidno, da je 90 % vseh, ki so bili poslani na izobraževanje, napredovalo tudi v znanju. To daje podjetju jasno vedeti, da se vlaganje v izobraževanje svojih zaposlenih dejansko obrestuje tudi z znanjem zaposlenih, kar posledično vodi v konkurenčno prednost podjetja.

Slika 14: Razmerje med zaposlenimi, poslanimi na izobraževanje, in napredovanjem v znanju v odstotkih



Vir: lastno delo.

Zgoraj prikazano primerjavo si poglejmo še številčno na sliki 15. Med 110 zaposlenimi, ki so sodelovali v anketnem vprašalniku, je 20 takšnih, ki so bili poslani na izobraževanje, 90 pa je takšnih, ki na izobraženje niso bili poslani. Na vprašanje, ali so v zadnjem letu napredovali v znanju, je 18 od 20 zaposlenih, ki so bili poslani na izobraževanje, odgovorilo z da, kar pomeni, da so bila izobraževanja v 90 % uspešna. Izmed 90 zaposlenih, ki so odgovorili, da niso bili poslani na izobraževanje, pa 58 zaposlenih meni, da so vseeno napredovali v znanju, medtem ko jih 32 meni, da niso napredovali v znanju.

Slika 15: Razmerje med zaposlenimi, poslanimi na izobraževanje, in napredovanjem v znanju v številkah

$X^2 = 5.004$

Ali ste bili v zadnjem letu s strani podjetja poslani na usposabljanje ali izobraževanje? (Q4)	ali (Q5)		
	DA (1)	NE (2)	Skupaj
DA (1)	18	2	20
NE (2)	58	32	90
Skupaj	76	34	110

Vir: lastno delo.

Med pregledom dela anketnega vprašalnika o motiviranosti sem ugotovila tudi, da zaposleni, ki jih je podjetje poslalo na izobraževanje, tega sploh ne dojemajo kot nekaj, s čimer jih želi vodstvo motivirati. Slika 16 prikazuje, da kar 6 od 20 anketirancev, ki so bili poslani na izobraževanje, meni, da podjetje ne spodbuja motiviranosti zaposlenih. Menim, da to odraža predvsem problem v komunikaciji med zaposlenimi in vodstvom. Vodstvo zaposlenim dejstva, da so bili poslani na izobraževanje, ne predstavijo na način, da so bili na izobraževanje poslani, ker si vodstvo želi vlagati v znanje svojih zaposlenih.

Slika 16: Primerjava med strinjanjem s tem, da vodstvo spodbuja motiviranost zaposlenih, in številom anketiranih, poslanih na izobraževanje, ki se strinjajo s tem

Prosimo vas, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5: (Q2) Vodstvo spodbuja motiviranost zaposlenih. (Q2f)	Ali ste bili v zadnjem letu s strani podjetja poslani na usposabljanje ali izobraževanje? (Q4)		
	DA (1)	NE (2)	Skupaj
Sploh se ne strinjam (1) (1)	1	1	2
Se ne strinjam (2) (2)	3	13	16
Se niti ne strinjam niti strinjam (3) (3)	2	26	28
Se strinjam (4) (4)	8	36	44
Popolnoma se strinjam (5) (5)	6	14	20
Skupaj	20	90	110

Vir: lastno delo.

Ob koncu vprašalnika na temo motiviranosti sem postavila še dve vprašanji odprtega tipa. Prvo vprašanje je bilo namenjeno temu, da anketiranci iz izbranega podjetja povedo, kateri motivacijski dejavniki bi jih še dodatno motivirali. V tabeli 12 so povzeti najpogostejši odgovori. Čeprav je pri vprašanju, kateri dejavniki jih motivirajo pri delu, ali so to materialni ali nematerialni, kar 67 % anketiranih odgovorilo, da jih motivirajo materialni dejavniki, je iz spodnje tabele razvidno, da je njihovo motiviranost mogoče povečati tudi z nematerialnimi dejavniki.

Tabela 12: Dejavniki, ki bi dodatno motivirali zaposlene

Dejavniki, ki bi dodatno motivirali zaposlene
1. Finančni.
2. Možnost napredovanja.
3. Izboljšanje komunikacije med zaposlenimi.
4. Možnost dodatnega izobraževanja.
5. Jasno predstavljeni cilji podjetja.
6. Večja avtonomnost.
7. Delo na novih projektih.

Vir: lastno delo.

Drugo vprašanje odprtega tipa pa je bilo namenjeno temu, da anketiranci povedo, kateri dejavniki jih najbolj demotivirajo, saj je s tem lažje iskati dejavnike, ki demotiviranost spreminjajo v motiviranost. V tabeli 13 je povzetih nekaj najpogostejših demotivacijskih dejavnikov, ki so jih navedli anketiranci. Ti so zelo izčrpno predstavili probleme dejavnikov, ki jih demotivirajo, kar je za vodstvo zelo dobro, saj s tem lahko ugotovijo, kako to odpraviti.

Tabela 13: Demotivacijski dejavniki zaposlenih

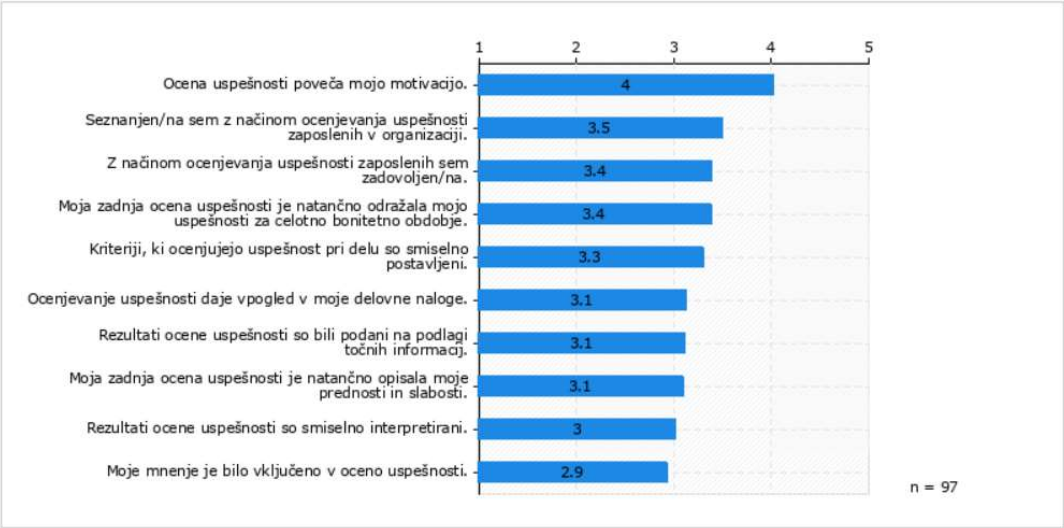
Dejavniki, ki najbolj demotivirajo zaposlene
1. Monotonost.
2. Neorganiziranost.
3. Pomanjkanje dela.
4. Delo ob vikendih.
5. Delanje nadur.
6. Slaba komunikacija.
7. Slabo vzdušje.
8. Odnos do problemov.
9. Vzdrževanje starih projektov.

Vir: lastno delo.

3.2.1.2 Ocenjevanje uspešnosti

V anketnem vprašalniku sem na temo ocenjevanja uspešnosti postavila deset trditev, ki so prikazane na sliki 17. Zaposleni so strinjanje z njimi izrazili na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, medtem ko 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Ocenjevanje uspešnosti je v povprečju ocenjeno z oceno 2,95, kar kaže na to, da se zaposleni v povprečju ne strinjajo s trditvami ali pa so neopredeljeni. Iz primerjave s prvim delom anketnega vprašalnika, kjer je bila povprečna ocena trditev 3,81, je razvidno, da je ocenjevanje uspešnosti dejavnik, na katerem bodo morali v podjetju delati veliko bolj kot na motiviranosti, čeprav tudi motiviranost ni na najvišji ravni in so še možne izboljšave.

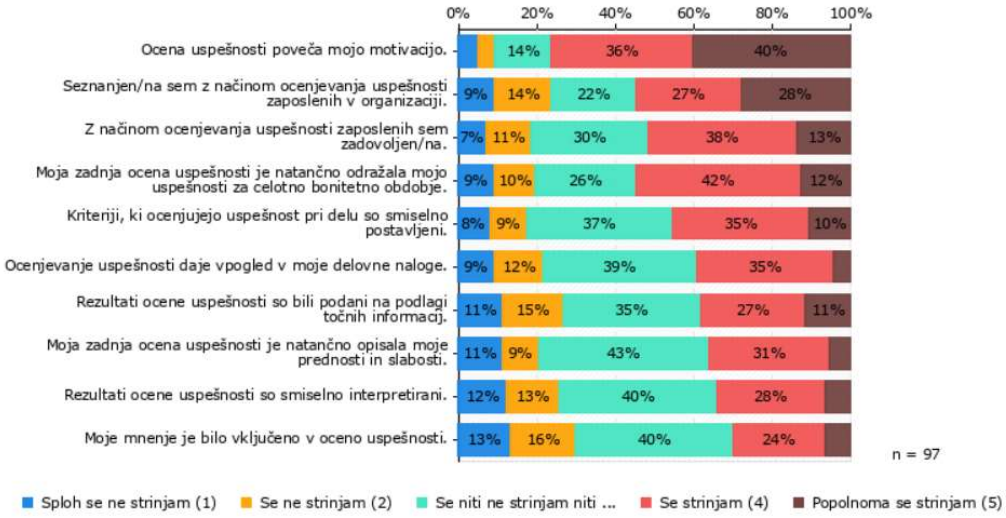
Slika 17: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o ocenjevanju uspešnosti



Vir: lastno delo.

Zaposleni v povprečju izražajo največje strinjanje s trditvijo, da ocena uspešnosti povečuje njihovo motivacijo, povprečna ocena je 4. Pri trditvi, da so seznanjeni z ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih, je povprečna ocena 3,5, kar pomeni, da se anketirani s podano trditvijo strinjajo ali pa so neopredeljeni. Vse ostale trditve iz zgornje slike pa so ocenjene s povprečno oceno od 3,4 do 2,9, kar kaže, da so anketiranci iz podjetja do teh trditev neopredeljeni oziroma se z njimi niti ne strinjajo niti se strinjajo. Najslabšo povprečno oceno ima trditev, da je bilo njihovo mnenje vključeno v oceno uspešnosti, kar kaže na to, da je komunikacija v podjetju slaba. Slika 18 prikazuje še odstotkovni prikaz za lažje razumevanje izračuna povprečne vrednosti.

Slika 18: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o ocenjevanju uspešnosti



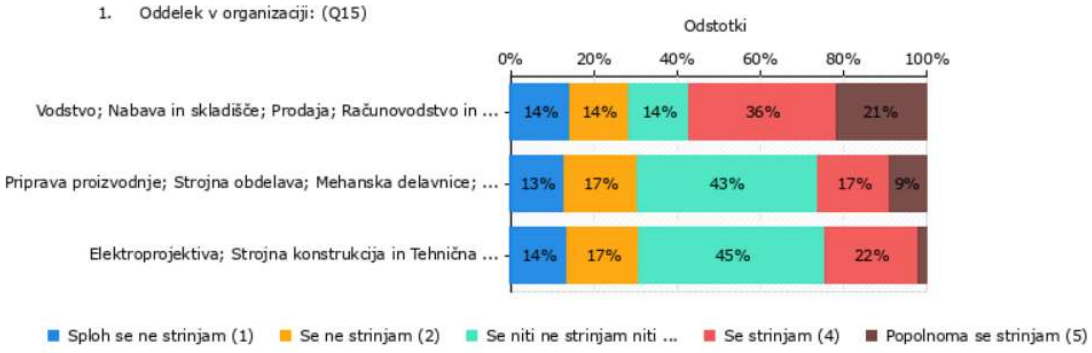
Vir: lastno delo.

Iz odstotkovnega prikaza z zgornje slike je razvidno, da se kar 76 % vseh anketirancev strinja s trditvijo, da ocena uspešnosti vpliva na njihovo motiviranost. Več kot polovica, natančneje 55 % anketirancev se strinja s tem, da so seznanjeni z načinom ocenjevanja uspešnosti v organizaciji. Sledi trditev, da so zadovoljni z načinom ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, s čimer se strinja 50 % vseh anketirancev. Pri trditvi, da je zadnja ocena uspešnosti natančno odražala uspešnost za celotno bonitetno obdobje, je delež tistih, ki se strinjajo s trditvijo, 45 %. Pri vseh ostalih trditvah s slike 18 pa je razvidno, da je največ anketiranih izbralo odgovor se niti ne strinjam niti se strinjam, kar kaže na to, da so pri odgovoru neopredeljeni ali pa o teh trditvah ne vedo dovolj, da bi se lahko opredelili.

Najslabšo povprečno oceno je imela trditev, da je bilo mnenje anketirancev vključeno v oceno uspešnosti, zato sem želela preveriti, ali je ta ocena odvisna od tega, iz katerega oddelka prihajajo anketiranci. Slika 19 prikazuje, da se 57 % zaposlenih v režiji strinja s trditvijo, da je bilo njihovo mnenje upoštevano pri končni oceni. V oddelkih razvoja in proizvodnje je bil odstotek strinjanja zelo podoben. Odstotek tistih, ki so neopredeljeni, je v

obeh primerih največji, v proizvodnji je takih 43 % anketiranih, v razvoju pa samo 2 % več, torej 45 %. Morda ta odstotek izraža, da anketiranci ne vedo, ali je bilo njihovo mnenje dejansko upoštevano.

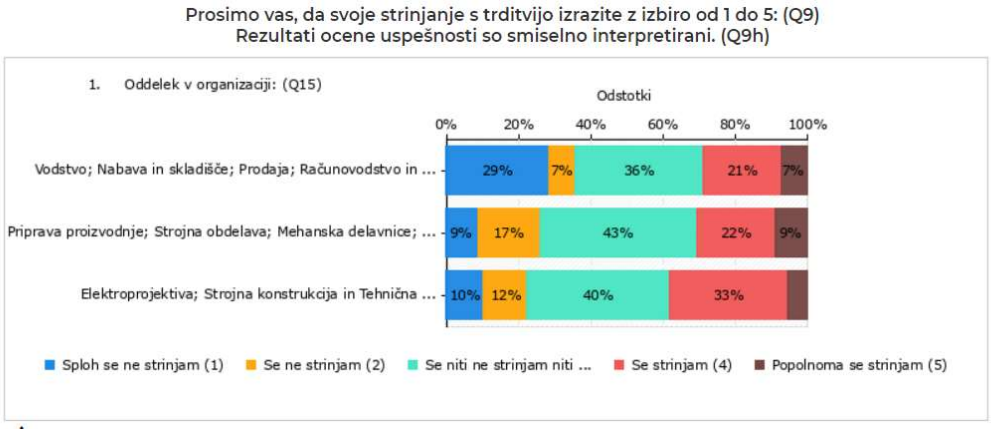
Slika 19: Vključitev mnenja anketirancev v oceno uspešnosti glede na oddelek, iz katerega prihajajo



Vir: lastno delo.

Nizko povprečno oceno je prav tako imela trditev, ki pravi, da so rezultati ocene uspešnosti smiselno interpretirani. Tudi tukaj sem analizirala rezultate glede na oddelek, saj me je zanimalo, ali je zgolj en oddelek takšen, ki niža povprečno oceno. Iz slike 20 je razvidno, da je oddelek, ki je najslabše ocenil to trditev, režija oziroma vodstvo. Vendar pa je čisto pri vseh podajanje rezultata uspešnosti ocenjeno z nizko oceno, zato lahko povzamem, da je pri zadnji stopnji ocenjevanja uspešnosti treba prav na vseh oddelkih izboljšati komunikacijo in interpretacijo končne ocene ocenjevanja uspešnosti.

Slika 20: Interpretacija ocene uspešnosti glede na oddelek



Vir: lastno delo.

V tem delu anketnega vprašalnika sem postavila še dve vprašanji odprtega tipa. Prvo vprašanje se glasi: »Ali se vam zdi sistem ocenjevanja uspešnosti, ki je trenutno prisoten v podjetju, smiseln?« Na to vprašanje sem dobila 90 odgovorov. Strinjanje s trditvijo, da se jim ocenjevanje uspešnosti v podjetju zdi smiselno, je izrazilo 53 anketirancev. Z načinom ocenjevanja se ne strinja 14 anketirancev in z njim se deloma strinja 5 anketirancev. Vsi ostali sodelujoči v anketi pa sploh ne poznajo načina ocenjevanja uspešnosti.

Drugo vprašanje odprtega tipa, ki se mi je pri tem konstruktu zdelo zanimivo, pa se je nanašalo na predloge zaposlenih za možne izboljšave pri ocenjevanju uspešnosti. To, da zaposleni podajo predloge, je pozitivno tako za zaposlene, ki se lahko izrazijo in so slišani, kot tudi za vodje, ki tako dobijo več predlogov in vpogled v razmišljanje svojih zaposlenih. V tabeli 14 je podanih nekaj najpogostejših izboljšav, ki so jih predlagali anketirani v izbranem podjetju.

Tabela 14: Podani predlogi za izboljšave pri ocenjevanju uspešnosti

Odgovori anketirancev
1. Dodatna kontrola podanih ocen.
2. Transparentnost in merila.
3. Seznanjenost z oceno uspešnosti in diskusija po pridobljeni oceni z nadrejenim, ki je oceno podal.
4. Vključevanje vodstva v procese.
5. Glede na obseg dela različni kriteriji.
6. Podrobnejši in natančnejši pregled ob trimesečju.
7. V podajanje ocene uspešnosti bi morali biti vključeni vsi, nadrejeni, projektni vodja in vodja oddelka.
8. Strokovnost pri ocenjevanju.
9. Pridobivanje povratnih informacij, ki so podprte z dejstvi.
10. Individualen pristop do posameznika.
11. Ocena mora biti povsem objektivna.
12. Vpeljava samoocenjevanja kot del ocene.

Vir: lastno delo.

Zgoraj podani predlogi so zelo raznoliki in prav vsi so smiselni za uporabo pri izvedbi ocenjevanja uspešnosti v podjetju. Zaposleni imajo željo po tem, da so vključeni v sam proces in da pridobivajo povratne informacije. To, da imajo željo po sprejemanju povratnih informacij, je pokazatelj, da so pripravljeni tudi na sprejemanje kritike. Treba se je zavedati, da je pri podajanju kritike najpomembnejši način, kako je kritika predstavljena, in to, da je vedno podprta z dejstvi in primeri. Zaposleni si pri postopku ocenjevanja želijo tudi strokovnosti in objektivnosti. Prav tako jih je veliko izrazilo željo, da bi želeli biti v sistem ocenjevanja uspešnosti vpeti tudi sami, tako da bi bilo samoocenjevanje del ocene. Eden izmed podanih predlogov je, da bi v podajanje ocene morali biti vključeni direktni vodja, vodja oddelka, kot tudi vodja projekta. Tako bi se izognili subjektivnosti, kajti če vsi ocenjevalci določen kriterij ocenijo isto, to še dodatno poveča nepristranskost ocene in daje oceni večjo težo. Velikokrat se med odgovori pojavi tudi želja po individualnem pristopu in

določitvi posebnih dejavnikov, ki vplivajo na oceno glede na obseg in področje dela. Vse te dobljene informacije je smiselno upoštevati pri naslednji izvedbi ocenjevanja uspešnosti.

3.2.2 Analiza intervjuja

Ocenjevanje uspešnosti in motivacija sta zelo pomembna za delo in klimo v podjetju. Motivacija spodbuja pripadnost zaposlenih podjetju, ocenjevanje uspešnosti zaposlenih pa je nepogrešljivo orodje za učinkovit nadzor nad zaposlenimi. Ocenjevanje pomaga pri rasti zaposlenih, okrepi rutino in spodbuja razvoj. Oboje, tako ocenjevanje uspešnosti kot motiviranje, izvajajo vodje. Zato je zelo pomembno, da vodja pozna prijeme motiviranja in ve, kako izvesti ocenjevanje zaposlenih ter kako predstaviti pridobljene rezultate, da so predstavljeni na takšen način, da zaposleni tudi kritiko vzamejo kot nekaj, kar jim bo pomagalo pri nadaljnjem razvoju. V tabeli 15 je predstavljena analiza intervjuja, ki sem ga izvedla z vodjo računovodstva in kadrov. Na levi strani tabele so vprašanja, ki sem jih zastavila, na desni strani pa povzetki odgovorov. Pri izbiri in sestavi vprašanj sem si pomagala z obravnavano literaturo, ki sem jo predstavila v prvem delu magistrskega dela, in z rezultati anketnega vprašalnika. Intervju je tako sestavljen iz treh delov. Najprej so vprašanja namenjena ocenjevanju uspešnosti, sledijo vprašanja o motiviranosti zaposlenih, na koncu pa so še vprašanja, vezana na rezultate anketnega vprašalnika.

Tabela 15: Analiza intervjuja

Vprašanje	**Povzetek odgovora**
Na kakšen način poteka ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v vašem podjetju?	Ocenjevanje poteka na dva načina. En način je, da poteka vsake tri mesece po vnaprej predpisanih kriterijih. Vodja oddelka oceni svoje podrejene z oceno od 0 do 3. Vsaka ocena (0, 1, 2 in 3) pomeni določeno stopnjo denarne nagrade. Celotno ocenjevanje se v veliki meri vrti okrog šestih ocenjevalnih parametrov. Pri zaposlenih se ocenjuje kakovost dela, količina dela, gospodarnost in odnos do predmetov dela ali energentov delodajalca, prizadevnost in delovno disciplino, samostojnost in iznajdljivost, se pravi inovativnost, ter kot šesta postavka skupinsko delo, sodelovanje in sprejemanje delovnih nalog. Teh šest kriterijev se uporablja pri vsakem ocenjevanju. Zaposlene se ocenjuje po opravljeni poskusni dobi. Drugi način pa je enkrat letno na ravni celega leta. Pri ocenjevanju za celo leto je šest razredov, kriteriji pa so vedno isti.
Na podlagi česa ste se odločili za takšen sistem ocenjevanja uspešnosti?	Gre za neko splošno prakso v podjetjih. Podjetje se je leta 2018 reorganiziralo in takrat so k sodelovanju povabili zunanje podjetje, ki ima že dolgoletne izkušnje na tem področju. Skupaj z njimi so potem nastavili vse kriterije pravilnika, interne akte, navodila za delo. V splošnem gre za znan pristop šestih dimenzij, ki delodajalca najbolj zanimajo.
Ali se na vseh oddelkih poslužujete istega pristopa?	Na vseh oddelkih se poslužujejo istega pristopa. Kriteriji, ki so postavljeni za ocenjevanje, so splošni kazalniki. Kakovostno se lahko opravlja računovodska dela, lahko pa svoje delo kakovostno opravlja tudi mehanik. Kazalniki niso tako razdrobljeni, da bi bili razporejeni po specifičnih nalogah, ampak je splošni pregled.

se nadaljuje

Tabela 15: Analiza intervjuja (nad.)

Vprašanje	**Povzetek odgovora**
Na kakšen način podajate povratne informacije o uspešnosti pri delu?	Trenutno se v različnih oddelkih povratne informacije podajajo zelo različno. Na podlagi anketnega vprašalnika so v podjetju že imeli sestanek, kjer so vodje pozvali k temu, da morajo obvezno podati povratne informacije. Nekateri vodje so to počeli že do sedaj, ostali pa bodo to začeli po novem. Po opravljenem ocenjevanju delovne uspešnosti vodja zaposlenemu poda tudi povratno informacijo oziroma oceno in v tem koraku mora tudi pojasniti, zakaj je zaposleni dobil takšno oceno.
Ali so bili vodje poslani na izobraževanje, kako naj izvajajo ocenjevanje uspešnosti v podjetju?	Vsi zaposleni so bili deležni izobraževanja na področju vodenja. Izobraževanje je izvajalo podjetje, ki deluje na tem področju. Nekatere zaposlene so na izobraževanje poslali tudi kasneje. Posebno izobraževanje so imeli za letne razgovore. Izobraževanje na področju vodenja v podjetju opravlja tudi vodja računovodskega in kadrovskega oddelka. Poleg vsega pa imajo v podjetju tudi knjižnico z literaturo s področja vodenja. Prav tako organizirajo delavnice, kjer si oddelki med seboj izmenjujejo dobre prakse.
Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?	Vodje spodbujajo, da navdihujejo sodelavce, se z njimi ukvarjajo in pohvalijo njihovo delo ali pa jih pograjajo, ko je to potrebno. Zaposlene motivirajo z raznimi teambuildingi, druženji, ki niso povezana z delom. Podjetje zaposlene motivira tudi z manjšimi pozornostmi ob rojstnih dnevih. Pripravijo jim plakete pri doseganju jubilejev. Motivirajo jih tudi s tem, da dobijo ob koncu leta denarno nagrado, božičnico, trinajsto plačo, dodatno jih motivira dodatek za uspešnost pri delu, ki ga prejmejo kvartalno. V podjetju se dobro zavedajo, da je dolgoročno najpomembnejši odnos.
Kako bi komentirali stopnjo motiviranosti zaposlenih?	Glede na prve izsledke ankete je presenečenje pozitivno, ker se vidi, da so ljudje pripravljeni prevzemati vedno več odgovornosti, večjo nalogo, da so motivirani za svoje delo, da jih njihovo delo zanima. Dober pokazatelj je tudi to, da se je na anketo odzvalo 76 % vseh zaposlenih. Ljudje so radi slišani in radi imajo, da njihova vloga daje tudi rezultate.
Ali menite, da način ocenjevanja uspešnosti pripomore k večji motiviranosti zaposlenih?	Zaposlenim več kot samo ocena pomeni povratna informacija, zaradi katere tudi oni vedo, kje so dobri, kje pa se je treba še izboljšati.
Ko sem postavila vprašanje, koliko časa so anketiranci zaposleni v podjetju, je bil najpogostejši odgovor do 5 let; kako to, če je bilo podjetje ustanovljeno leta 1990?	Leta 1990 je direktor z ženo ustanovil to podjetje, aktivnosti pa so se povečale v letu 2001, ko se je direktor v podjetju tudi zaposlil. Na začetku ni bilo ambicije, da bi podjetje zraslo v veliko, a je imelo zelo hitro rast in je postalo tako veliko, da so se vsi napori usmerili v poslovno pot.
Zaposleni so pri podajanju izboljšav dejali, da v podjetju nimate načina ocenjevanja uspešnosti, kljub temu da po pogovoru sklepam, da je odlično zastavljen; kako bi to argumentirali?	Podjetje je novo sistematizacijo uvedlo leta 2018. Ljudje, ki so se zaposlili pred letom 2018, morda niso tako dobro seznanjeni z načinom ocenjevanja uspešnosti v podjetju kot tisti, ki so se zaposlili po letu 2018. Vsi tisti, ki so v podjetje prišli po letu 2018, imajo ob zaposlitvi dvourno usposabljanje, kjer se spoznajo z internimi akti.

Vir: lastno delo.

Na podlagi izvedenega intervjuja ugotavljam, da se podjetje zelo zavzema za motiviranost in načine ocenjevanja uspešnosti svojih zaposlenih. To tudi daje vpogled v to, kar je razvidno že iz anketnega vprašalnika, in sicer, da so zaposleni zavzeti za svoje delo ter da je stopnja motiviranosti v podjetju posledično visoka. Svoje zaposlene motivirajo z veliko dejavniki, ki so tako nematerialne kot tudi materialne narave. Po pregledu anketnega vprašalnika sem sklepala, da podjetje motivira zaposlene z materialnimi dejavniki, saj je kar 74 % vseh anketiranih v zadnjem letu napredovalo finančno, kar je zelo velik odstotek. Sem pa po intervjuju spoznala, da dajejo v podjetju velik poudarek tudi motiviranju z nematerialnimi dejavniki, kar je zelo smiselno, saj so materialni dejavniki zelo hitro minljivi. Podjetje je leta 2018 začelo proces ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, tako opravljen intervju kot rezultati anketnega vprašalnika pa kažejo na to, da je problem le-tega podajanje povratne informacije po opravljenem ocenjevanju uspešnosti. Iz intervjuja je razvidno, da si podjetje želi upoštevati mnenja svojih zaposlenih, ki so razvidna iz anketnega vprašalnika. V ta namen so že imeli sestanke z vodjami o tem, kako zelo pomembna je povratna informacija po opravljeni oceni uspešnosti. Prav tako se v podjetju pripravlja dokument, ki ga bodo prejeli vsi zaposleni, o tem, kako poteka ocenjevanje uspešnosti, katere kriterije morajo zaposleni izpolnjevati, kaj določen kriterij pomeni in kaj določena ocena prinese. Za ta način informiranja so se odločili na podlagi anketnega vprašalnika, saj je bil pogost odgovor pri vprašanjih odprtega tipa, da zaposleni ne vedo, kakšen je način ocenjevanja uspešnosti v podjetju, kar se mi zdi odličen pristop.

Na podlagi analize anketnega vprašalnika in intervjuja lahko sklenem, da so rezultati kvantitativne raziskave primerljivi z rezultati kvalitativne raziskave.

3.3 Zaključne ugotovitve in priporočila

V uvodnem delu magistrskega dela sem postavila šest raziskovalnih vprašanj, na katera sem odgovarjala skozi celotno magistrsko delo. Pri iskanju odgovorov sem si pomagala s tujo in slovensko znanstveno literaturo na področju ocenjevanja uspešnosti in motivacije. Prav tako sem si pri tem pomagala z raziskovalnim delom, tako z anketo kot tudi z intervjujem. Spodaj sledijo zastavljena raziskovalna vprašanja, pod vsakim vprašanjem pa je naveden odgovor nanj in moje ugotovitve.

1. Na kakšen način poteka ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v izbranem podjetju?

Ocenjevanje poteka na dva načina. En način je, da poteka vsake tri mesece po vnaprej predpisanih kriterijih. Vodja oddelka oceni svoje podrejene z oceno od 0 do 3, pri čemer vsaka ocena (0, 1, 2 in 3) pomeni določeno stopnjo denarne nagrade. Celotno ocenjevanje se v veliki meri vrti okrog šestih ocenjevalnih parametrov. Pri zaposlenih se ocenjuje kakovost dela, količina dela, gospodarnost in odnos do predmetov dela ali energentov delodajalca, prizadevnost in delovno disciplino, samostojnost in iznajdljivost, se pravi inovativnost, ter skupinsko delo, sodelovanje in sprejemanje delovnih nalog. Teh šest kriterijev se uporablja pri vsakem ocenjevanju. Zaposlene se ocenjuje po opravljeni poskusni

dobi. Drugi način pa je enkrat letno na ravni celega leta. Pri ocenjevanju za celo leto imajo šest razredov, kriteriji pa so vedno isti.

2. Kakšna je stopnja motiviranosti v izbranem podjetju?

Stopnja motiviranosti v izbranem podjetju je zelo visoka. Na visoko stopnjo kaže že sama udeležba v anketnem vprašalniku: od 150 zaposlenih v podjetju je na prvi del anketnega vprašalnika odgovorilo 110 zaposlenih, kar je 73 % vseh zaposlenih. V prvem delu anketnega vprašalnika, ki je bil namenjen motiviranosti, so zaposleni vnaprej postavljene trditve ocenili s povprečno oceno 3,81, kar kaže na visoko stopnjo motiviranosti zaposlenih. Še posebej izstopata trditvi, ki imata povprečno oceno kar 4,6. Najbolje ocenjeni trditvi sta vezani na zavzetost za delo in možnost dodatnega napora, če bi bilo to potrebno. Trditev, pri kateri se ocenjuje zadovoljstvo z delom, ki ga zaposleni opravljajo, ima povprečno oceno 4, kar neposredno kaže na to, da so zaposleni motivirani za delo.

3. Katere načine ocenjevanja uspešnosti uporabljajo v podjetju?

V podjetju ocenjujejo uspešnost po opravljeni poskusni dobi, sledi kvartalno ocenjevanje uspešnosti zaposlenega in letno ocenjevanje. Povzeto iz teorije, gre v tem primeru za metodo ocenjevalnih lestvic, ki je ena izmed tradicionalnih metod ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Ta metoda je velikokrat uporabljena, saj je njena prednost enostavnost, zaposlene pa v danem primeru ocenjujejo njihovi nadrejeni. Ocenjevalna lestvica je standardna in vnaprej strukturirana. Ocenjuje se uspešnost, predanost, poštenost, odnos, odgovornost, iskrenost itd. V intervjuju sem izvedela, da imajo v danem podjetju šest kriterijev, ki jih upoštevajo pri ocenjevanju uspešnosti. Ti kriteriji so: kakovost dela, količina dela, gospodarnost in odnos do predmetov dela ali energentov delodajalca, prizadevnost in delovna disciplina, samostojnost in iznajdljivost (inovativnost) ter skupinsko delo, sodelovanje in sprejemanje delovnih nalog.

4. Na kakšen način so interpretirani pridobljeni rezultati?

Ko sem iskala odgovor na zgoraj zastavljeno vprašanje, so bila mnenja zaposlenih zelo neopredeljena. Iz slike 17 je razvidno, da je povprečna ocena trditev, vezanih na interpretacijo dobljenih rezultatov ocenjevanja uspešnosti, 3. To pomeni, da se anketiranci s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Po intervjuju sem ugotovila, da nekateri vodje zelo dobro podajajo rezultate ocenjevanja uspešnosti, nekateri pa tega ne počno, zato je podjetje že organiziralo sestanek, kjer so bili vodje pozvani k obvezni podaji povratnih informacij zaposlenim po opravljeni oceni uspešnosti.

5. Kateri so glavni elementi motivacijskih teorij, ki so ključnega pomena za razumevanje motivacije posameznikov?

V danem primeru bi se oprla na Frommovo motivacijsko teorijo. Pri tej teoriji se postavlja vprašanje, zakaj ljudje delajo. Fromm razlaga, da obstajata dve vrsti ljudi, ki jih motivirata

dve različni orodji. Prve motivirajo materialne dobrine in druge nematerialne dobrine. Torej, če pogledamo z vidika dejavnikov motiviranja, ki jih uporabljajo managerji za motivacijo tako prvih kot drugih, prve motivirajo višja plača in denarne nagrade, druge pa napredovanje. Za tiste, ki se ne nagibajo povsem v eno ali drugo smer, pa je treba izbrati ustrezno razmerje med obema vrstama motivacijskih dejavnikov. Za izbrano podjetje bi iz anketnega vprašalnika sklepala, da zaposlene najbolj motivirajo materialni dejavniki, saj je 67 % vseh anketiranih na vprašanje, kateri dejavniki jih motivirajo, odgovorilo, da so to materialni dejavniki.

6. Ali ima ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v izbranem podjetju pozitiven učinek na motivacijo zaposlenih?

V podjetju, za katerega sem naredila analizo, se je kar 40 % vseh zaposlenih popolnoma strinjalo s trditvijo, da ocena uspešnosti poveča njihovo motivacijo, 36 % vseh anketirancev pa se je s to trditvijo strinjalo. Povprečna ocena te trditve je bila 4, kar pomeni, da zaposleni zaznavajo pozitiven vpliv ocenjevanja uspešnosti na motiviranost.

3.3.1 Priporočila izbranemu podjetju, organizacijam in državi

V tabeli 16 so predstavljena priporočila, ki sem jih pripravila na podlagi teoretičnega dela, kot tudi na podlagi analize izbranega podjetja. Priporočila so namenjena izbranemu podjetju, ostalim organizacijam in tudi državi.

Tabela 16: Priporočila izbranemu podjetju, organizacijam in državi

Priporočila	
Priporočila izbranemu podjetju	Za večjo motivacijo bi lahko zaposlene motivirali še z dodatnimi nematerialnimi dejavniki, kot sta variabilen prihod v službo in občasna možnost dela od doma. Večji poudarek je treba dati podajanju rezultatov po opravljenem ocenjevanju uspešnosti, saj je to izredno pomemben korak. Tako se zaposleni zavedajo, da nekdo dejansko opazi njihov trud ali pa da se pri delu ne trudijo dovolj. Najboljši pristop za podajanje povratnih informacij je skupna razprava, s katero se zaposlenim omogoči, da razumejo svoje prednosti in slabosti. Predlagam, da podjetje uvede tudi samoevalvacijo, ki je predvsem uporabna, kadar se mnenja razlikujejo. V podjetju je tudi ključno, da izboljšajo komunikacijo in da zaposlenim ponovno predstavijo koncept ocenjevanja zaposlenih ter vseh šest kriterijev, po katerih jih ocenjujejo. Predlagala bi tudi nov način ocenjevanja uspešnosti, vendar zgolj, ko gre za ocenjevanje uspešnosti za celo leto. V tem primeru bi predlagala 360-stopinjsko ocenjevanje. Pri tem poleg tega, da vodja oceni zaposlenega, tudi zaposleni oceni vodjo, druge sodelavce in samega sebe, kar daje odličen vpogled in rezultati so bistveno manj subjektivni. Kvartalno ocenjevanje se mi zdi zelo dobro zastavljeno. Želela bi poudariti, da je treba s komunikacijo zaposlenim predstaviti, da za izobraževanje ne gre zgolj takrat, ko so zaposleni poslani na drugo lokacijo, ampak je del izobraževanja tudi to, da so zaposlenim omogočeni mentorji, ki jih motivirajo in jim pomagajo pri razvoju. Opolnomočenje je še eden izmed dejavnikov, ki bi ga predlagala, saj glede na rezultate anketnega vprašalnika menim, da je veliko takih, ki bi jih izredno motiviralo, če bi pri določenem projektu imeli proste roke. Pri pregledu anketnega vprašalnika so nekateri tudi napisali, da jih moti delo ob sobotah, zato bi podjetju predlagala, da podaljšajo delovni čas čez teden in tako delo ob sobotah porazdelijo med dni od ponedeljka do petka.

se nadaljuje

Tabela 16: Priporočila izbranemu podjetju, organizacijam in državi (nad.)

Priporočila	
Priporočila organizacijam	Organizacijam priporočam, da se pri motiviranju svojih zaposlenih osredotočajo predvsem na nematerialne dejavnike, saj so dolgoročni in pripomorejo k dolgoročnemu izboljšanju odnosa v podjetju. Ključ do visoke stopnje motiviranosti zaposlenih je komunikacija in to, da zaposleni čutijo, da imajo možnost za razvoj in rast v podjetju. Veliko motivacijo podjetja dosegajo tudi z opolnomočenjem svojih zaposlenih, saj s tem pokažejo, da zaupajo vanje in da jim dajejo proste roke pri projektih. Kar se tiče ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, pa podjetjem predlagam, da se tega lotijo sistematično in da v začetku k sodelovanju povabijo zunanjega sodelavca, ki ve, kako to zastaviti. Če želimo, da je ocenjevanje uspešnosti učinkovito, se je treba zavedati, da je to živa stvar, v katero je treba vlagati ogromno truda in energije in pri kateri je treba biti dosleden. Najpomembneje pa je, na kakšen način na koncu interpretiramo rezultate, saj to vpliva na motivacijo zaposlenih in njihov odnos do dela.
Priporočila državi	Država naj spodbuja podjetja v Sloveniji k visoki stopnji motiviranosti v podjetju in vpeljavi ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Državi bi predlagala, da podjetjem omogoča davčne olajšave v primeru, da uspešno izvajajo načine ocenjevanja uspešnosti in motivacije zaposlenih. Ker načini ocenjevanja uspešnosti v podjetjih povečujejo motiviranost zaposlenih, bi predlagala, da država s pomočjo olajšav spodbuja podjetja v Sloveniji, da pošiljajo vodstvene kadre na izobraževanja, ki jih usposabljajo za pravilno izvajanje ocenjevanja uspešnosti.

Vir: lastno delo.

3.3.2 Prispevek magistrskega dela k znanosti

S tem, ko sem preučila tujo strokovno in znanstveno literaturo na temo motiviranosti in ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, to magistrsko delo prispeva k znanosti na področju teorije. Z metodološkega vidika sem za pridobitev zanesljivih in reprezentativnih rezultatov uporabila multimetodološki pristop, v mojem primeru sta to anketa in intervju. Praktični prispevek tega magistrskega dela predstavljajo ugotovitve raziskave in podana priporočila za izbrano podjetje, organizacije in državo.

3.3.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Kljub sistematičnemu in poglobljenemu pristopu k izbrani tematiki obstaja še ogromno možnosti za nadaljnje raziskovanje. Analizo sem izvedla za izbrano podjetje v elektro panogi, ki je v zasebnem sektorju. Zanimivo bi bilo tudi raziskati, kakšna je stopnja motiviranosti in kakšne sisteme ocenjevanja uspešnosti zaposlenih imajo podjetja, ki so v državni lasti. Zanimiva bi bila analiza, koliko podjetij v Sloveniji sploh uporablja načine ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, kakšne metode uporabljajo, ali so to sodobne ali tradicionalne, in kako to vpliva na motiviranost zaposlenih. Priporočam tudi, da se naredi analiza, kako ocenjevanje uspešnosti vpliva na delovno dobo posameznika v enem podjetju. Zadnje priporočilo, ki se mi zdi zanimivo, je, da bi testirali dva različna pristopa ocenjevanja uspešnosti zaposlenih in analizirali, kateri izmed obeh pristopov bi izboljšal motiviranost in bil primernejši za izbrano podjetje.

SKLEP

Podjetja in zaposleni so danes del hitro spreminjajočega se in nepredvidljivega delovnega okolja. Podjetja v veliki meri stremijo zgolj k finančnemu uspehu, zato se velikokrat zanemari medsebojne odnose in delovno klimo v podjetju. Motiviranost se spodbuja zgolj z materialnimi dejavniki, vse bolj pa se pozablja na nematerialne motivacijske dejavnike, ki so bolj dolgoročni. Vodje so tisti, ki morajo poskrbeti za visoko stopnjo motiviranosti svojih zaposlenih in za to, da so njihovi zaposleni usmerjeni v pravo smer. Motiviranost zaposlenih neposredno vpliva na uspeh podjetja, saj motivirani zaposleni izboljšujejo delovno klimo, so bolj zavzeti za dobro opravljeno delo in imajo na splošno boljši odnos do dela, kar posledično vodi do večjega uspeha podjetja in večje konkurenčne prednosti. Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih pa je postalo nepogrešljivo orodje za nadzor nad zaposlenimi, saj pomaga pri rasti podjetja in pospeši razvoj. Ocenjevanje uspešnosti zaposlenega je orodje za uspešno iskanje slabosti in prednosti posameznika in s tem pripomore k njegovemu izboljšanju. Ključnega pomena je tudi za razvoj kariere in iskanje potenciala v podjetjih. Pregled uspešnosti je namenjen spodbujanju delovne sile ter izboljšanju položaja zaposlenih in ravnanja z zaposlenimi, kar posledično vodi v večjo motiviranost zaposlenih.

Teoretično ozadje konstruktov motiviranosti in ocenjevanja uspešnosti zaposlenih na primeru izbranega podjetja je preučevano s članki in tujo znanstveno literaturo ter sistematično predstavljeno bralcu magistrskega dela. Prvo in drugo poglavje predstavljata teoretični del magistrskega dela, kjer sem predstavila teoretični vidik konstruktov motiviranosti zaposlenih in načinov ocenjevanja uspešnosti. V raziskovalnem delu sem z multimetodološkim pristopom ankete in intervjuja ugotavljala, kakšen je odnos med motiviranostjo in ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih v izbranem podjetju v elektro panogi, ter s tem iskala odgovore na vnaprej postavljena raziskovalna vprašanja. Po analizi anketnega vprašalnika in intervjuja sem analizirala pridobljene rezultate, odgovorila na raziskovalna vprašanja in posledično pripravila priporočila izbranemu podjetju iz elektro panoge, pa tudi ostalim organizacijam in državi. Sledijo priporočila za nadaljnje raziskovanje. S tem načinom dela sem dosegla predhodno zastavljene osnovne cilje in pomožne cilje. Na primeru zaposlenih v izbranem podjetju v elektro panogi sem potrdila vnaprej postavljeno temeljno tezo. Ta trdi, da ocenjevanje uspešnosti zaposlenih povečuje motiviranost zaposlenih. Ugotovitev v mojem primeru je pritrdilna, saj so zaposleni v izbranem podjetju, ki so sodelovali v anketnem vprašalniku, pri trditvi, da ocenjevanje uspešnosti poveča njihovo motiviranost, v 76 % ocenili, da se s trditvijo strinjajo ali pa popolnoma strinjajo.

LITERATURA IN VIRI

1. Badubi, R. M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, *3*(3), 44–51.

2. Banks, C. G. & Murphy, K. R. (1985). Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal. *Personnel Psychology, 38*(2), 335–345.
3. Bhattacharyya, D. K. (2011). *Performance management systems and strategies.* New Delhi: Dorling Kindersley.
4. Bladen, A. M. (2001). *Current theory and best practices underlying performance management and employee development programs: A white paper.* Whitehouse Station: Merck.
5. Blštáková, J. (2010). Employees'appraisal as an indicator of the quality of human resources management in organizations in Slovakia. *Megatrend Review*, *7*(2), 79–90.
6. Cardy, R. L. & Dobbins, G. H. (1994). *Performance appraisal: A consideration of alternative perspectives.* Cincinnati: South-Western.
7. Cleveland, J. N. & Murphy, K. R. (1992). Analyzing performance appraisal as goaldirected behavior. V G. Ferris & K. R. Rowland (ur.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (str. 121–185). Greenwich: JAI Press.
8. Cleveland, J. N., Murphy, K. R. & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 130–135.
9. Cropanzano, R., Rupp, D. E. & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 160–169.
10. Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, *2*(1), 13–26.
11. Deb, T. (2006). *Strategic approach to human resources management: concept, tools, and applications.* New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.
12. Decenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1998). *Personnel human resource management* (5. izd.). New Delhi: John Wiley and Sons.
13. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. Hoboken: John Wiley & Sons.
14. DeNisi, A. & Pritchard, R. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*, *2*(2), 253–277.
15. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
17. Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.
18. Dwyer, C. A. (1998). Psychometrics of praxis III: classroom performance assessments. *Journal of Personnel Evaluation in Education, 12*(2), 163–187.
19. Fisher, C. D. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management, 15(*2), 157–180.
20. Franken, R. (1994). *Human motivation.* Pacific Grove: Brooks/Cole.
21. Giri, Y. L. (2008). *Human resources management: managing people at work.* Gultekadi: Arihant Printers.

22. Goel, D. (2008). *Performance appraisal and compensation management: A modern approach.* New Delhi: PHI Learning.
23. Gorišek, K. & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja.* Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
24. Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 108–124.
25. Gruban, B. (brez datuma). *360° povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge.* Pridobljeno 13. oktobra 2021 iz http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/
26. Grubb, T. (2007). Performance appraisal reappraised: it's not all positive. *Journal of Human Resource Education, 1*(1), 1–22.
27. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management, 8*(3), 263–276.
28. Gulyani, A. (2021, 20. julij). *15 most used traditional performance appraisal methods in HRM.* Pridobljeno 5. oktobra 2021 iz https://www.zimyo.com/insights/15-most-used-traditional-performance-appraisal-methods-in-hrm/
29. Hayes, A. (2021, 5. september). *Management by objectives (MBO).* Pridobljeno 1. oktobra 2021 iz https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp
30. Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J. A. & Dyer, L. D. (1989). *Personnel human resource management.* Kraj: Irwin Professional Publishing.
31. Hitchcock, J. H. & Newman, I. (2013). Applying an interactive quantitative–qualitative framework: how identifying common intent can enhance inquiry. *Human Resource Development Review, 12(*1), 36–52.
32. Hitesh, B. (2021, 7. januar). *Performance appraisal process: meaning, types, and objectives.* Pridobljeno 12. oktobra 2021 iz https://www.marketing91.com/performance-appraisal-process/
33. Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C. & Strauss, G. (1996). What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations: A Journal of Economy And Society, 35*(3), 299–333.
34. Jaiswal, B. (2020). *Traditional methods of performance appraisal 1.* Lucknow: Lucknow University.
35. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Khurana, A., Khurana, P. & Sharma, H. (2010). *Human resouraces management*. New Delhi: Star Offset.
37. Kim, D. (2006). Employee motivation: just ask your employees. *Seoul Journal of Business, 12*(1), 19–35.

38. Kovach, K. A. (1984). Why motivational theories don't work. *SAM Advanced Management Journal, 45*(2), 54–60.
39. Locker, A. H. & Teel, K. S. (1988). Assessment: appraisal trends. *Personnel Journal, 67*, 139–145.
40. Mathooko, P., Sitati, N. & Lillian, G. O. (2011). *The effects of performance appraisal system on civil servants job performance and motivation in Kenya: A case study of Ministry of State for public service.* Nakuru: Kabarak University.
41. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
42. Možina, S. (2002). *Odnosi, nasprotja v organizaciji.* Radovljica: Didakta.
43. Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective.* Boston: Simon and Shuster.
44. Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding of performance appraisal: Social, organizational, and goal-oriented perspectives.* Newbury Park: SAGE Publications.
45. Palistha, M. (2018, 9. januar). *Purposes of performance appraisal.* Pridobljeno 14. oktobra 2021 iz https://www.businesstopia.net/human-resource/purposes-performance-appraisal
46. Ruddin, Z. Z. (2005). *Employees' perception on the effectiveness of performance appraisal system* (master thesis). Kuala Lumpur: Open University of Malaysia.
47. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67.
48. Sackett, P. R. (1987). Assessment centers and content validity: some neglected issues. *Personnel Psychology*, *40*(1), 13−25.
49. Selvarajan, T. T. & Cloninger, P. A. (2011). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(15), 3063–3084.
50. Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, *17*(1), 1–36.
51. Smith, H. (1986). Inconsistencies in appraisal theory and practice. *Journal of Real Estate Research, 1*(1), 1–17.
52. Spriegel, W. R. (1962). Company practices in appraisal of managerial performance. *Personnel, 39*(3), 77–83.
53. Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. R. (2004). The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review, 29*(3), 379–387.
54. Švigelj, S. (2013). *Motivacija in uspešnost odraslih v izobraževanju* (doctoral dissertation). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
55. Thakur, S. (2021, 17. julij). *Performance appraisal process: step by step explanation.* Pridobljeno 16. oktobra 2021 iz https://101hrm.com/perfoIzvrmance-appraisal-process/
56. Thornton, G. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, *33*(2), 263–271.
57. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

58. Uhan, S. (1999). Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju, 3*(5), 3–8.
59. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek).* Kranj: Moderna organizacija.
60. Weiss, H. M., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, *84*(5), 786–794.
61. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower, 18*(3), 263–281.
62. Zerwas, C. S. (2019a). Expert Study: Factors Influencing Women Entrepreneurs' Work–Life Balance. V C. S. Zerwas (ur.), *Work–Life Balance and Women's Entrepreneurship* (str. 101–194). Cham: Springer.
63. Zerwas, C. S. (2019b). Theoretical Foundations of Women's Entrepreneurship and Work–Life Balance. V C. S. Zerwas (ur.), *Work–Life Balance and Women's Entrepreneurship* (str. 21–75). Cham: Springer..

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju

Spoštovani. Z namenom raziskave zadovoljstva zaposlenih smo za vas pripravili anketni vprašalnik. Želimo raziskati motivacijo zaposlenih in analizirati način ocenjevanja uspešnosti v podjetju. Zadovoljstvo zaposlenih je za izbrano podjetje v elektro panogi izredno velikega pomena. Želimo, da so rezultati ankete odraz pravega stanja, saj lahko le tako uvedemo spremembe in izboljšamo načine dela. Anketni vprašalnik je zasnovan iz treh sklopov in vam ne bo vzel več kot 8 minut časa. Vprašalnik je anonimen, zato vas pri odgovarjanju prosimo za iskrenost in jasnost. Anketni vprašalnik je narejen v sodelovanju s študentko podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani Saro Strniša, ki bo rezultate uporabila v magistrskem delu. Naziv podjetja ostane anonimen. Za odgovore se vam zahvaljujemo.

Q1 - MOTIVIRANOST

Q2 - Prosimo vas, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zadovoljen/-ljna sem z delom, ki ga opravljam.	○	○	○	○	○
Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.	○	○	○	○	○
V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	○	○	○	○	○
Zavzet/-a sem za svoje delo.	○	○	○	○	○
Pripravljen/-a sem na dodatni napor, kadar se pri delu to zahteva.	○	○	○	○	○

Vodstvo spodbuja motiviranost zaposlenih.	○	○	○	○	○
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji opazi in je pohvaljen.	○	○	○	○	○
Zahteve, vezane na delovno uspešnost, so postavljene zelo visoko.	○	○	○	○	○
Letni razgovori z nadrejenimi pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.	○	○	○	○	○
Zadovoljen/-ljna sem z motiviranjem in stimuliranjem, ki sem ga deležen/-žna.	○	○	○	○	○

Q3 - Kateri dejavniki vas najbolj motivirajo?

○ Materialni
○ Nematerialni

Q4 - Ali ste bili v zadnjem letu s strani podjetja poslani na usposabljanje ali izobraževanje?

○ DA
○ NE

Q5 - Ali ste v zadnjem letu napredovali

	DA	NE
v znanju?	○	○
finančno?	○	○
po položaju?	○	○

Q6 - Kateri dejavnik bi vas še dodatno motiviral za delo?

_____

Q7 - Kateri dejavnik vas najbolj demotivira pri delu?

_____

Q8 - OCENJEVANJE USPEŠNOSTI

Q9 - Prosimo vas, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Seznanjen/-a sem z načinom ocenjevanja uspešnosti zaposlenih v organizaciji.	○	○	○	○	○
Z načinom ocenjevanja uspešnosti zaposlenih sem zadovoljen/-ljna.	○	○	○	○	○

Kriteriji, ki ocenjujejo uspešnost pri delu, so smiselno postavljeni.	○	○	○	○	○
Ocenjevanje uspešnosti daje vpogled v moje delovne naloge.	○	○	○	○	○
Moje mnenje je bilo vključeno v oceno uspešnosti.	○	○	○	○	○
Moja zadnja ocena uspešnosti je natančno odražala mojo uspešnost za celotno bonitetno obdobje.	○	○	○	○	○
Moja zadnja ocena uspešnosti je natančno opisala moje prednosti in slabosti.	○	○	○	○	○
Rezultati ocene uspešnosti so smiselno interpretirani.	○	○	○	○	○

Rezultati ocene uspešnosti so bili podani na podlagi točnih informacij.	○	○	○	○	○
Ocena uspešnosti poveča mojo motivacijo.	○	○	○	○	○

Q10 - Prosimo za kratek odgovor na spodaj zastavljena vprašanja.

_____

Q11 - Ali se vam zdi sistem ocenjevanja uspešnosti, ki je trenutno prisoten v podjetju, smiseln?

_____

Q12 - Kakšne izboljšave bi predlagali vodstvu pri načinu ocenjevanju uspešnosti?

_____

Q13 - Ali želite delodajalcu še kaj sporočiti? Imate kakšne pohvale/pripombe ali predloge?

_____

Q14 - DEMOGRAFSKI PODATKI

_____

Q15 - Oddelek v organizaciji:

○ Vodstvo; Nabava in skladišče; Prodaja; Računovodstvo in finance; Administracija; Kontrola kakovosti

○ Priprava proizvodnje; Strojna obdelava; Mehanska delavnica; Elektro delavnica

○ Elektroprojektiva; Strojna konstrukcija in Tehnična dokumentacija; PC programiranje; Zagotavljanje kakovosti in dokumentacija; PLC programiranje; Tehnika in validacije; Tehnična podpora; Projektno vodenje; Oddelek avtomatizacije

Q16 - Starost:

○ do 25 let

○ od 26 do 30 let
○ od 31 do 35 let
○ od 36 do 40 let
○ od 41 do 50 let
○ nad 51 let

Q17 - Delovna doba v podjetju:
○ do 1 leto
○ od 2 do 5 let
○ od 6 do 10 let
○ od 11 do 20 let
○ nad 21 let

Q18 - Število opravljenih delovnih ur na teden:
○ do 42 ur
○ več kot 42 ur

Priloga 2: Vprašanja, pripravljena za intervju

1. Na kakšen način poteka ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v vašem podjetju?
2. Zakaj menite, da je ta pristop najbolj primeren za vašo organizacijo?
3. Ali se na vseh oddelkih poslužujete istega pristopa?
4. Na kakšen način podajate povratne informacije o uspešnosti pri delu?
5. Kdo podaja povratne informacije o uspešnosti?
6. Ali so bili vodje oddelka na kakšnem izobraževanju o tem, kako poteka ocenjevanje uspešnosti in zakaj je pomembno?
7. Na kakšen način motivirate svoje zaposlene?
8. Ali menite, da je motiviranost v podjetju dobra? Če ja/ne, zakaj menite, da je tako?
9. Ali menite, da način ocenjevanja uspešnosti pripomore k večji motiviranosti zaposlenih?
10. Ali svojim zaposlenim omogočate dejavnosti izven službe?
11. Na podlagi česa so določeni vodje za oddelke, ali hodijo na kakšna izobraževanja?

Komentarji na anketo

1. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990, od tega je večina zaposlenih v podjetju do 5 let; kako to?
2. Kaj bi rekli glede na rezultate vprašalnika?
3. Kako pogosto zaposlene pošiljate na izobraževanje?
4. Zaposleni so pri podajanju izboljšav dejali, da v podjetju nimate načina ocenjevanja uspešnosti, kljub temu da po pogovoru sklepam, da je odlično zastavljen; kako bi to argumentirali?