

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA STROŠKOV IZOBRAŽEVANJA,
IZPOPOLNJEVANJA IN USPOSABLJANJA ZA
POTREBE VODENJA S CILJI V IZBRANI
POSLOVNI BANKI**

Metka Jarc

Ljubljana, marec 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA STROŠKOV IZOBRAŽEVANJA, IZPOPOLNJEVANJA IN
USPOSABLJANJA ZA POTREBE VODENJA S CILJI V IZBRANI
POSLOVNI BANKI**

Kandidatka: Metka Jarc
Vpisna številka: 04028910
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Javna uprava
Mentor: prof. dr. Marko Hočevar

Ljubljana, marec 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Študentka Metka Jarc z vpisno številko 04028910 sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Analiza stroškov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja za potrebe vodenja s cilji v izbrani poslovni banki.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, ur. list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom fakultete za upravo v skladu z njenimi pravili,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »dela fu«.

Diplomsko delo je lektoriral: Albina Lindič

Ajdovščina,

Podpis avtorice: _____

POVZETEK

Človeški viri in kader so danes vse bolj uveljavljeni v organizacijah in podjetjih, saj so se pričeli vodstveni delavci zavedati prednosti dobrega kadra in sposobnosti človeškega vira. Tako je danes v ospredju tisto podjetje, ki se zaveda prednosti človeških virov in njihovih sposobnosti, saj so le-ti ključni pri doseganju konkurenčne prednosti na trgu. Ravno zaposleni so tisti, ki prispevajo s svojim znanjem, sposobnostmi in izkušnjami ter ustrezno motiviranostjo za uresničitev zastavljenih organizacijskih ciljev. Dejstvo je namreč, da vse vendarle ni odvisno samo od kadra, ampak tudi od primerne vodstva. Bolj se bo vodstvo spoprijelo s problematiko motiviranja in ustrezne obravnave kadra, bolj bo tudi samo zadovoljno s samimi rezultati te obravnave. Od vodstva in organizacij samih pa je odvisno, kako bodo znali izkoristiti vse spretnosti in vrline svojega kadra, da bodo le-ti zadovoljni na svojem delovnem mestu in dosegali zastavljene cilje podjetja in primerno konkurirali na trgu. Eden izmed zelo učinkovitih metod in načinov ustreznega vodenja je danes ciljno vodenje zaposlenih, katerega osnovna vrlina je v prenosu organizacijske vizije, poslanstva in strateških ciljev organizacije na njihov kader oziroma zaposlene. V takem sistemu ciljnega vodenja je namen, da zaposleni in vodstvo stremijo k doseganju enakih oziroma skupnih ciljev in rezultatov ter ob tem še bolj razvijajo svoje sposobnosti, znanja in kompetence, kar pa je tudi nenehno prisotno z velikim stroškom, izpopolnjevanjem in dodatnim izobraževanjem zaposlenih, da ta motiviranost in vizija skupnih ciljev ne upade, kar prikazujem na praktičnem primeru med zaposlenimi v poslovni banki NLB.

Ključne besede: kader, razvoj kadra, uvedba ciljnega vodenja, pomen ciljnega vodenja v poslovni banki NLB

SUMMARY

ANALYSIS OF THE COST OF EDUCATION, DEVELOPMENT AND TRAINING NEEDS OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN SELECTED COMMERCIAL BANKS

Human resources and personnel are now gaining ground in organizations and companies as they began managers aware of the advantages of good personnel and human resource capacity. So today is at the forefront of the entity that is aware of the advantages of human resources and their abilities because they are key in achieving competitive advantage in the market. Like some kind of driver are also employees who contribute with their knowledge, skills and experience and the proper motivation after reaching the set of organizational goals. The fact is that it all still depends not only of personnel but also of proper leadership. The more the leadership grappled with the problem of motivating staff and appropriate treatment, will only be more pleased with the results of this treatment themselves. From the leadership and organizations themselves, but depending on how they can make use of all skills and virtues of his staff that they are happy in their jobs and achieve business objectives and appropriate to compete in the market. One of the most effective methods and ways of proper management is now management by objectives employees, whose principal asset is the transfer of organizational vision, mission and strategic goals of the organization of their staff and employees. In such a system of management by the end, that staff and management strive to achieve the same or common goals and results, while further developing their skills, knowledge and skills, but is also constantly present with high costs, training and further training of employees that the motivation and vision of common goals is not declining as shown in a case study among employees at a commercial bank NLB.

Keywords: personnel, staff development, the introduction of management by objectives, the importance of management by the commercial bank NLB

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK	v
SUMMARY	vi
1 UVOD	1
2 POMEN KADRA V ORGANIZACIJAH	3
2.1 RAZVOJ KADRA V ORGANIZACIJAH	3
2.2 TEORIJA RAZVOJA KADRA V ORGANIZACIJAH	6
2.3 STRATEŠKI POMEN KADRA V ORGANIZACIJAH	7
2.4 INTERNA OBRAVNAVA KADRA ZNOTRAJ ORGANIZACIJE.....	9
2.5 POMEN NENEHNEGA IZOBRAŽEVANJA, IZPOPOLNJEVANJA IN USPOSABLJANJA KADRA.....	11
3 CILJNO VODENJE	13
3.1 KONCEPT CILJNEGA VODENJA	13
3.2 POMEN CILJNEGA VODENJA	13
3.3 DOLOČANJE CILJEV V ORGANIZACIJI	14
3.4 SISTEM NAGRAJEVANJA KOT OBLIKA CILJNEGA VODENJA.....	15
3.5 PREDNOSTI IN SLABOSTI CILJNEGA VODENJA	17
4 CILJNO VODENJE KOT SREDSTVO ZA RAZVOJ KADRA V POSLOVNI BANKI NLB	19
4.1 PREDSTAVITEV NLB LEASING SKUPINE	19
4.2 SISTEM UPRAVLJANJA S ČLOVEKIMI VIRI V POSLOVNI BANKI NLB LEASING KOPER.....	20
4.3 SISTEM NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI IN OCENJEVANJA ZAPOSLENIH V POSLOVNI BANKI NLB LEASING KOPER.....	21
4.4 STROŠKI, NAMENJENI ZA IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOPLNJEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V NLB POSLOVNI BANKI KOPER	22
5 RAZISKOVALNI DEL: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	27
5.1 VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE	27
5.2 UGOTOVITVE IN ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV ANKETE	31
6 ZAKLJUČEK.....	32
LITERATURA IN VIRI.....	33
SPLETNI VIRI.....	34
PRILOGE.....	35

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol anketiranih	27
Grafikon 2: Prvi del povprečja odgovorov	28
Grafikon 3: Povprečje odgovorov 2	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz poteka procesa pri ravnanju z ljudmi	5
Slika 2: Prikaz vzajemnega načrtovanja kadra in njegovega medsebojnega delovanja	7
Slika 3: Prikaz primerne razdelitve dela znotraj organizacije	10
Slika 4: Prikaz potreb v neki organizaciji	12
Slika 5: Prikaz uspešnega upravljanja podjetja	15
Slika 6: Prikaz ustrezne harmonizacije v sodobni organizaciji	17
Slika 7: Organigram poslovne banke NLB Koper	20
Slika 8: Prikaz izobraževanj in usposabljanja v NLB Leasing Koper	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načrtovanje in izbira kadra	9
Tabela 2: Prednosti in slabosti ciljnega vodenja	18
Tabela 3: Pregled izobraževanj po vsebinah v % v letu 2010.....	23
Tabela 4: Prikaz internih izobraževanj v poslovni banki NLB Koper	24
Tabela 5: Prikaz stroškov izob. na posameznika v NLB poslovni banki Koper	25
Tabela 6: Plan izobraževanj na posameznika v NLB Leasing Koper do leta 2016.....	26

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC OZ. OKRAJŠAV

NLB - Nova Ljubljanska banka

1 UVOD

V organizacijski teoriji se vse bolj uveljavlja prepričanje, da so človeški viri tisti, ki so ključne kompetenčne prednosti sodobnih podjetij in gonilna sila njihove uspešnosti. K uspešnosti organizacije zaposleni prispevajo s svojimi znanji, spretnostmi in sposobnostmi, s svojo motiviranostjo in željo po doseganju organizacijskih ciljev. Vendar pa je prav od podjetij samih odvisno, kako bodo znala izkoristiti to priložnost; znala naj bi si pridobiti in zadržati uspešne kadre ter jih motivirati za uspeh z ustreznimi praksami vodenja, motiviranja in nagrajevanja.

Eden izmed učinkovitih načinov takega vodenja zaposlenih je ciljno vodenje zaposlenih, katerega bistvo je prenos organizacijske vizije, poslanstva in strateških ciljev na zaposlene ter njihovo poistovetenje s temi. V takem sistemu vodenja zaposleni stremijo k doseganju skupnih organizacijskih ciljev in hkrati razvijajo svoja znanja ter ključne kompetence. Kot taki sistemi ciljnega vodenja učinkovito pospešujejo proces razvoja kadrov, kar bo tudi osrednja naloga diplomskega dela z raziskavo na konkretnem primeru poslovne banke NLB Leasing Koper, kjer sem tudi zaposlena. Prav tako imam namen prikazati, koliko sredstev se letno nameni za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadra, saj brez tega ni mogoče doseči ciljev, ki si jih vodstvo želi ali bodisi zastavi v letnem proračunu poslovanja poslovne banke.

Namen diplomske naloge je pokazati, da so sistemi ciljnega vodenja preko prenosa pristojnosti na vse zaposlene ter preko uvajanja novega načina vodenja, motiviranja in nagrajevanja zaposlenih lahko tudi učinkovito sredstvo razvoja kadrov, ki ga želim prikazati na praktičnem primeru zaposlenih v poslovni banki. Vendar pa je potrebna tudi določena mera izobraževanja, izpopolnjevanja in primerne usposabljanja, da se vse to doseže. Cilj diplomske naloge je v prikazu več ciljnih metod za spremljanje delovne uspešnosti od poslovne banke kot celote, finančnih sredstev za izpopolnjevanje, izobraževanje in usposabljanje kakor tudi posameznika, predvsem pa imamo pred seboj vedno cilj, ki ga organizacija oz. posameznik želi doseči s svojim delovanjem na svojem delovnem mestu. Zato je pomembno, da cilje oblikujemo tako, da lahko z njimi merimo delovne dosežke in na tej podlagi vplivamo na nadaljnji razvoj organizacije in zaposlenih. Gre za motivacijo za doseganje ciljev in za zahtevnost postavljenih ciljev. Da bi cilji delovali motivacijsko, morajo biti oblikovani v procesu soudeležbe tistega, ki se bo trudil, da jih doseže, torej s sodelovanjem uslužbenca.

Gre za bistveno spremembo odnosa med vodjem in podrejenim v organizaciji, hierarhični odnos se spreminja v odnos (spo)razumevanja, poveča se kooperacija in komunikacija, poveča se transparentnost dela in medsebojno zaupanje, poveča se samoodgovornost in te spremembe se odražajo kot sprememba celotne organizacije oziroma poslovne banke.

Vse to pa je vključeno v proces vodenja in to kot ena izmed zahtevnejših nalog vodenja družbe, kar imam namen prikazati na podlagi podanega vprašalnika (glej prilogo) za zaposlene.

Diplomsko delo je razdeljeno na več poglavij, kjer po uvodnem delu nadaljujem v poglavje o pomenu kadra v vsaki organizaciji. V tem delu opredeljujem razvoj kadra, njegovo pomembnost na strateški ravni in interni obravnavi v vsaki posamezni organizaciji ter pomen izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadra, če želimo v korak s konkurenco in dosežati zastavljene cilje organizacije.

Celotno tretje poglavje je namenjeno posebni obravnavi ciljnega vodenja, ki se ga danes vedno bolj uvaja v večjih organizacijah in podjetjih, kjer je takšno vodenje že skorajda nuja, saj se le to navezuje na letno planiranje organizacije, v katero so zajeti prav vsi akterji v podjetju. S ciljnim vodenjem torej opredeljujemo njegov pomen, namen, določanje ciljev in meritve uspešnosti zaposlenih, ki jih dosežemo z letnimi razgovori, spremljanjem zaposlenih ipd.

Nadaljujem v četrto poglavje ali raziskovalni del, kjer na podlagi obravnavane organizacije predstavljam oblike ciljnega vodenja v tej organizaciji, stroške organizacije za namene razgovorov, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja kadra, da se dosežejo zastavljeni cilji. Hkrati prikazujem sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v obravnavani organizaciji. Do teh podatkov sem prišla s krajšo anketo med zaposlenimi in s pomočjo internih podatkov poslovne banke NLB o tem, koliko denarja le-ta nameni za posameznika in njegovo napredovanje.

Vse ugotovitve in izsledke opravljene anketne raziskave med zaposlenimi na poslovni banki NLB pa strnjam v zaključek diplomskega dela, kjer podajam vse ugotovitve, morebitne predloge in rešitve.

2 POMEN KADRA V ORGANIZACIJAH

2.1 RAZVOJ KADRA V ORGANIZACIJAH

Dejstvo je, da je vsaka organizacija danes v veliki meri odvisna od svojega kadra. Bolj se bo vodstvo ukvarjalo s svojimi zaposlenimi, večje učinke in dobre rezultate lahko v prihodnosti to podjetje tudi pričakuje. Smo v obdobju nenehnega inovativnega tehničnega razvoja, ki pa je tudi vse bolj odvisno od nas samih, naših zaposlenih in ciljev, ki smo si jih zastavili.

Najpomembnejša pojma te diplomske naloge sta torej kadri in ciljno vodenje organizacije, ki jo bom v nadaljevanju predstavila in tudi podrobneje obravnavala. Zavedati se moramo namreč, da nobena organizacija ali podjetje v okolju ne deluje samo, zato je konkurenca zmeraj prisotna. Živimo v času globalizacije, v družbi vse večjega znanja in zahtev s tehnološkega vidika, kateremu pa moramo slediti, se prilagajati ter spreminjati, če le-tem želimo tudi konkurirati. Kadar govorimo o kadru, mislimo na vse ljudi, ki sodelujejo pri organizaciji in so zanjo ključnega pomena, saj sodelujejo v njej kot nek dodaten vir dela, strokovnosti in novih idej ter zagotavljajo določene cilje te organizacije oziroma organizacijskega ciklusa, ki na kakršni koli način tudi pripomore podjetju ali organizaciji uspeli (Možina, 2002, str. 7).

Ker so zaposleni v organizacijah danes osnovani in opredeljeni kot vir, jih tako tudi interpretiramo ali pa jih upravljamo kot neke vrste človeški kapital, ki je nujno potreben v tem globaliziranem, inovativnem in gospodarsko kriznem področju, če se želimo kot skupina in organizirana dejavnost sploh obdržati na trgu naše konkurence ob vseh poprej omenjenih spremembah. Tako je danes zaslediti, da je največji poudarek prav v neke vrste konceptu človeškega kapitala, ki pa se v organizacijah odraža skozi znanje, izpopolnjevanje, usposobljenosti in dejanske kompetence vsakega posameznika, ki pa jih zaokrožajo v neko smiselno celoto seveda njihovi nadrejeni oziroma v tem kontekstu vodstvo s svojimi motivi in cilji (Dessler, 2003, str. 9).

Z vodstvom pa se seveda izpeljuje nek koncept managementa kadrovskih virov za doseg ciljev podjetja, ki jih je potrebno vseskozi planirati in sproti spremljati, da se doseže poprej pričakovani učinek. Ko so se podjetja pričela zavedati, da imajo večji učinek z delavci, ki so stalno zaposleni, kakor pa z delavci, ki so zaposleni samo kot začasno nadomestilo, saj ti začasni ne stanejo samo 2x več, ampak jih je vedno znova potrebno tudi na nek način vzpodbujati in nagrajevati ter ob tem motivirati in ves delovni proces tudi nadzirati in meriti. Le tako bodo cilji, ki jih želimo doseči, tudi doseženi ob veliki stopnji zadovoljstva prav kadra, ki ga imamo zaposlenega, in vodstvenih delavcev.

Sodobna podjetja in vsaka organizacija, ki da kaj na svoj ugled, si tudi nenehno prizadeva, da bi se stanje v njeni organizaciji odvijalo normalno in v tej smeri tudi nenehno izboljšuje svoje poslovanje. Seveda se različna podjetja različno spoprijemajo z

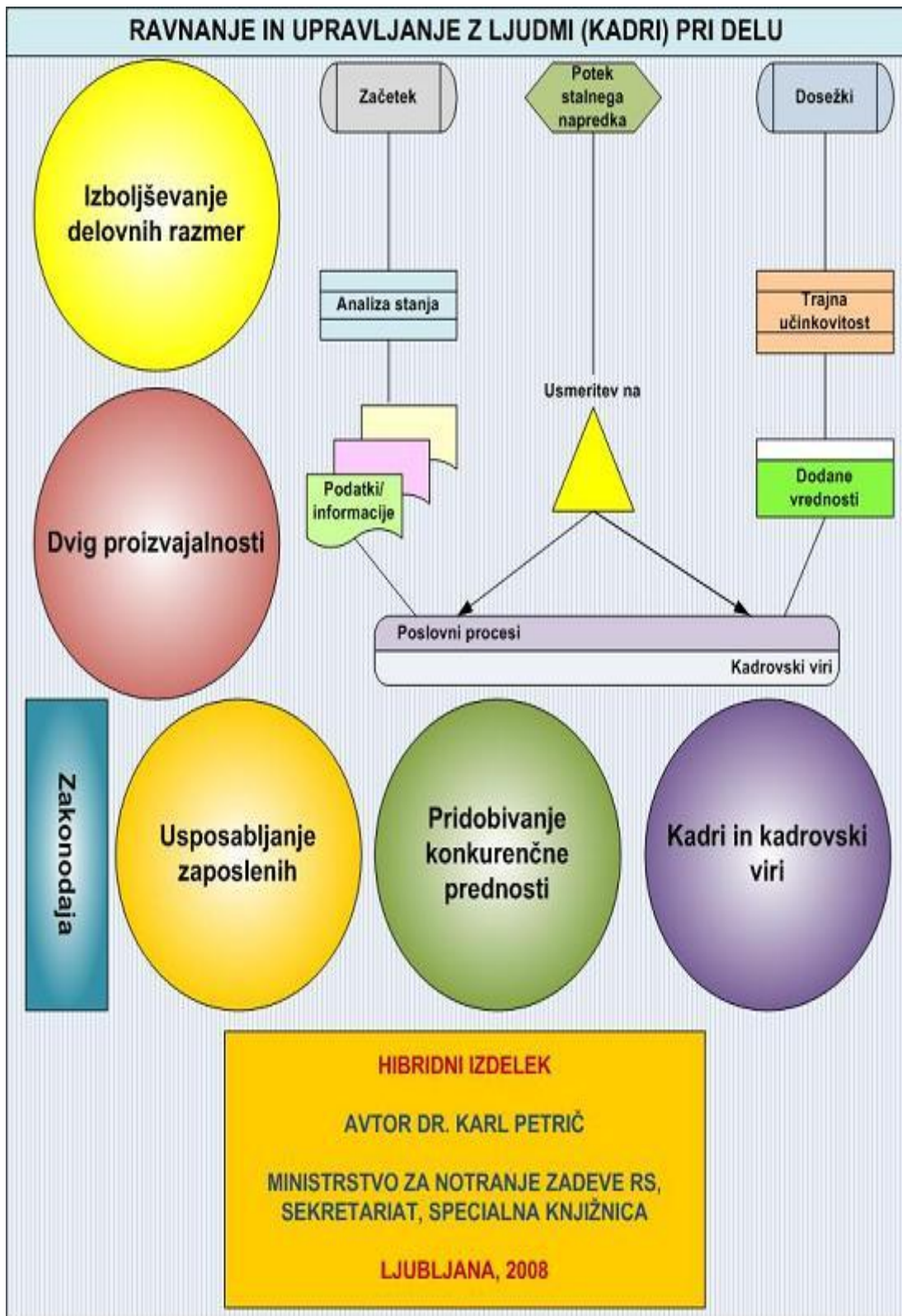
izboljševanjem poslovanja svojega podjetja, vendar je skupni cilj vseh težiti k zastavljenim ciljem in zadovoljnim kadrom. Ko govorimo o kadrovskih virih in ravnanju z njimi, seveda takoj pomislimo na naše zaposlene, na katere moramo kot vodilni primerno vplivati, če želimo dosežati primerne organizacijske cilje, torej to pomeni, da dejansko, če lepše ravnamo s svojimi zaposlenimi, lahko od njih tudi pričakujemo boljše organizacijske cilje (Lipičnik, 2002, str. 445).

Prav organizacijski cilji oziroma ciljno vodenje je pa tista sfera, ki nas bo spremljala skozi celotno diplomsko delo. Kot že rečeno je ravnanje s človeškimi viri izrednega pomena. Po (Lipičniku, 2002, str. 47) ločimo naslednje modele ravnanja z ljudmi pri delu:

- **Administrativni model** (je običajno tisti, ki zajema in nujno potrebuje vse podatke o zaposlenih, o njihovih kompetencah, vrlinah, hitrosti, sposobnosti, družabnosti itd.) ta model je nekako začetna faza kadrovanja vsake posamezne organizacije, saj le ta mora vedeti, s kom in na kak način lahko dela.
- **Legalni model** (v ta model sodijo tiste zvrsti pogodbe, ki jo uskladimo med delavcem in delodajalcem in tako z njimi tudi ravnamo; gre za pisni odnos med delavcem in delodajalcem).
- **Finančni model** (je danes tisti model, ki se ubada predvsem s stroški, ki nastanejo ob primernem ravnanju z ljudmi; predvsem je potrebno najti neko optimalno rešitev teh stroškov, da ne bodo breme organizaciji).
- **Vodstveni model** (že samo ime je dovolj zgovorno: gre za organiziranost in način ravnanja vodij s svojimi zaposlenimi).
- **Humanistični model** (je model, ki zajema osebni in strokovni razvoj vsakega posameznika v organizaciji, ki spodbujajo pridobivanje njihovih vrednot, zmožnosti za dosego in razvoj organizacije, kjer so zaposleni).
- **Vedenjsko-spoznavni model** (je model neke vrste psihoanalitično opredeljuje svoje zaposlene, katero se potem uporablja v praksi pri delu z ljudmi).

Pri teh modelih je zanimivo to, da so si popolnoma različni, pa vendarle vsi zajamejo v svoje raziskovanje prav vsakega delavca oziroma zaposlenega. Za namene diplomske naloge se bom osredotočila predvsem na vodstveni model in model s ciljnim vodenjem, saj je ravno to tudi rdeča nit diplomskega raziskovalnega dela na praktičnem primeru organizacije, ki jo bom obravnavala. Dejstvo pa je, da se danes pomena obravnave kadra in splošno človeških virov še vedno nekateri ne zavedajo dovolj ali se jim zdi to še vedno nezanimivo in precenjeno. Vodenje ljudi pa vsekakor ni lahka naloga, zato se morajo tudi vodstveni delavci vsake organizacije temeljito pripraviti na človeške vire, ki jih bodo vodili. Dejstvo pa je, da so ravno vodstveni delavci tisti, ki so gonilno kolo vsake dobre organizacije in da je od njih odvisno, koliko bo njihov kader tudi učinkovit pri zagotavljanju zastavljenih organizacijskih ciljev (Kramberger et al., 2004, str. 39).

Slika 1: Prikaz poteka procesa pri ravnanju z ljudmi



Vir: (MNZ¹ RS, 2008).

¹ MNZ, Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije

2.2 TEORIJA RAZVOJA KADRA V ORGANIZACIJAH

Razvoj samega koncepta razvoja kadra in temeljite obravnave človeških virov v organizacijah se je začel šele zelo pozno v 20. stoletju, ker vodstvo dolgo ni verjelo, da so ravno zaposleni tisti ključni element, ki ga je potrebno v vsaki organizaciji spodbujati za doseg zastavljenih ciljev. Obravnava ali upravljanje s človeškimi viri je neke vrste sposobnost, da razumemo svoje zaposlene, jim skušamo pomagati, svetovati, jih usmerjati in iz njih iztisniti vse tisto, kar organizacija najbolj potrebuje. To so navadno njihove izkušnje in sposobnosti, da se realizirajo zastavljeni cilji podjetja (Ivanko, 2007, str. 45).

Podjetja in podjetniki so se pričeli danes zavedati, da je človeški kapital dejansko del intelektualnega kapitala in predstavlja neko posebno vrednost, ki je pa vsekakor rezultat človeškega uma in njegovega delovanja v organizaciji. Ta človeški kapital delijo danes podjetnik na socialni, umski in čustveni kapital. Umski kapital predstavljajo znanja, izkušnje, spretnosti, veščine ... Omogoča, da zaposleni razumejo vizijo, razvojne cilje podjetja in svojo vlogo pri njihovem uresničevanju, hkrati pa imajo in znanje in sposobnosti za uresničevanje poslovnih ciljev. Socialni kapital se kaže kot pripadnost in lojalnost podjetju, organizacijska kultura, skupne vrednote in povezanost na osnovi zaupanja (med njimi in v vodstvo). V čustveni kapital se združujejo predvsem odnos do dela, predanost, zavzetost, motiviranost. Vpliva na to, kako močno verjamejo zaposleni v vizijo podjetja in koliko so pripravljeni narediti, da bi bilo podjetje uspešno. Ker gre za čustveno komponento odnosa zaposlenih do podjetja, sta pripadnost podjetju in motiviranost sorazmerni s tem, kakšen je njihov občutek o tem, koliko so cenjeni in potrebni (Cvetko, 2002, str. 33).

V preteklosti so koncept razvoja kadrov enačili s konceptom izobraževanja kadrov v organizaciji, ki je bilo usmerjeno na prilagajanje znanja ter spretnosti zaposlenih trenutnim in prihodnjim potrebam dela. Kasneje se je koncept začel širiti še na področja kot so profesionalni, strokovni in osebni razvoj posameznika ter usklajevanje interesov posameznika in podjetja. Tako se je v organizacijah razvil celovit sistem razvoja kadrov, v katerega so se postopno vključevali tudi drugi kadrovske postopki. Koncept razvoja kadrov danes obsega različna področja kot je uvajanje novih kadrov v delo, dejansko zagotavljanje vodilnih in ključnih kadrov, temu sledi nenehno strokovni in sistematičen razvoj kadra, skupno spodbujanje kadra za njihov razvoj, motiviranost in predanost organizaciji, spodbujanje ustvarjalnosti posameznika, spodbujanje prenosa znanja enega kadra na druge ipd. Kader moramo planirati, kajti v nasprotnem primeru ne moremo govoriti o organizaciji, če v njej ni kadra. Kader je tisti, ki povezuje delo v organizacijah. Sistem planiranja kadrov predvideva organizacijske potrebe po kadrih in na podlagi tega načrtuje zadovoljevanje le teh v organizaciji. Tisti, ki v organizaciji skrbi za kader, je tudi v nenehnem srečevanju s problemi, ki so s kadrom tudi povezani (Mesner-Andolšek, 2004, str. 79).

Večina teh problemov se kaže tako, da so si ljudje zelo različni in iz tega vidika tudi različno nastopijo na svojem delovnem mestu. Samo planiranje kadra torej ne zajema samo kadra, ampak tudi proizvodni načrt podjetja. Ko govorimo o planiranju kadra, govorimo o t. i. konstituiranem delovnem procesu, v katerem so zajete morebitne potrebe, sposobnosti, posamezni profili in strokovnost ter druge. Dejstvo je namreč, da je načrtovanje človeških virov za organizacije pomembno. Zato si ga morajo tudi predhodno omisliti in ga sproti dograjevati in nadgrajevati. Planiranje človeškega vira mora biti v sinhronizaciji s celotno strategijo razvoja organizacije, kajti le na tak način se lahko temeljito analizira dolgoročno in kratkoročno planiranje in potrebe glede na spremembe v okolju ipd. V nadaljevanju predstavljamo strateški pomen kadra in njegovega načrtovanja (Larsen, 2000, str. 119).

Slika 2: Prikaz vzajemnega načrtovanja kadra in njegovega medsebojnega delovanja



Vir: Ivanko (2006, str. 14).

2.3 STRATEŠKI POMEN KADRA V ORGANIZACIJAH

Strateški pomen kadrovske funkcije in kadra temelji predvsem na obvladovanju procesov znotraj organizacije:

- razvoj kadra,
- zaposlovanje kadra,
- postopki ob prenehanju zaposlitve in skrb za morebitno fluktuacijo².

V diplomski nalogi pogosto uporabljam ali besedo kader ali človeški vir. Obema je skupno to, da gre dejansko za enak pomen obravnave ljudi, zaposlenih v določenih organizacijah. V sodobnem času se je razvila tudi bolj sodobna različica obravnave zaposlenih, ki jo imenujemo veda ravnanja s človeškimi viri. Znanje postaja danes najpomembnejša vrsta

² **Fluktuacija** beseda dejansko pomeni neke vrste gibanja zaposlenih, ki se kaže kot neke vrste odhodi zaposlenih, kjer potem nastane primanjkljaj in ga je potrebno nadomestiti (Lipičnik, 2004, str. 33).

zaslužka, s katerim si uredimo kvaliteto življenja, vendar pa ne urejamo samo svojega življenja, ampak s tem vplivamo tudi na svojo bližnjo okolico bodisi družino bodisi sodelavce na našem delovnem mestu (Možina, 2002, str. 23).

»Kot meni Coehenberg (2006, str. 7) smo danes v t. i. družbi, kjer prevladuje znanje, kjer kapital ni več ekonomski vir v ospredju, ampak je v ospredju znanje naših zaposlenih«. Vse uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo vse več svojega časa in kapitala namenjala v svoje zaposlene in njihovo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje. Znanje, ki ga pridobimo, je potrebno venomer obnavljati, zato ni odveč omeniti, da se mora kader posamezne organizacije nenehno obnavljati, regenerirati in vzdrževati z novimi informacijami in znanjem. Že res, da to organizacije in podjetja stane, vendar se znanje v kader dolgoročno tudi izplača, kar bom predstavila v nadaljevanju diplomskega dela na praktičnem primeru poslovne banke, ki se vrednosti zaposlenih zelo zaveda.

Razvoj zaposlenih mora biti del širše poslovne strategije vsakega podjetja ali organizacije, usklajen s poslanstvom in cilji organizacije. Razvoj človeškega vira pa imenujemo proces, v katerem pride do izraza vsak posameznik in njegovo znanje in sposobnosti.

V organizacijah običajno obravnavajo ljudi pod okriljem kadrovske funkcije, ki poteka nekako takole:

- **načrtovanje in zaposlovanje ljudi** (ima kot dejavnik povezavo s poslovno strategijo podjetja v smeri zagotavljanja zastavljene poslovne cilje ter ob tem najti primerne ljudi za delo);
- **izobraževanje in usposabljanje** (v ta proces sodi nenehno spremljanje zaposlenih, meritve njihovih učinkov, znanj in veščin, gre za neke vrste proces nagrajevanja, izpopolnjevanja in izobraževanja, ki omogoča učinkovitejše delo v organizacijah);
- **sistematizacija delovnih mest** (omogoča organizacijam načrtovanje zaposlovanja in razvoja potrebnih veščin in znanj in sposobnosti);
- **sistem nagrajevanja kadra** (pripomore k večji učinkovitosti dela in spodbuja v smeri motivacije za boljše rezultate dela).

V organizacijah sta organizacijska kultura in struktura neločljivo povezani in ustvarjata neugodno ali ugodno okolje za rast, razvoj in izobraževanje svojih zaposlenih ljudi, in tako ustvarjata tako ugodno kakor tudi neugodno okolje. Spomnimo se primerov, da pač vsi ljudje ne opravljajo dela, ki bi si ga želeli, in vsakdo izmed nas nima takšnega šefa ali nadrejenega, kakor bi si ga želel. Tako morajo v procesu načrtovanja, planiranja in povezovanja ljudi v organizacijah temeljito načrtovati, saj bodo za uspešno povezovanje kadra v teh procesih morali sodelovati prav vsi zaposleni od vodij do zunanjih in notranjih managerjev, ljudi za postopke izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, ljudje, ki nosijo vlogo pobudnikov in koordinatorjev, ter vse, ki so dejansko odgovorni za svoj kader (Jelenc, 1991, str. 113).

Možina (2002, str. 63) razume strateški razvoj kadra kot neko identifikacijo tistih, ki so dolgoročno in srednjeročno potrebni oziroma so potrebna njihova znanja, sposobnosti in izkušnje zaposlenih v posamezni organizaciji, ki so vsekakor obvezen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije. Temeljna naloga strateškega načrtovanja in razvoja kadra pa je v zagotavljanju nenehne, stalne in optimalne izobrazbene, kvalifikacijske in poklicne strukture vseh zaposlenih v posamezni organizaciji, med katere je potrebno vključiti tudi vodstvene delavce.

Tabela 1: Načrtovanje in izbira kadra

PODJETJE	STRATEGIJA	KADRI
A	Prizadevajo si razvijati najbolj inovativne proizvode in storitve, da bi se z njimi razlikovali od konkurence	Tukaj potrebujejo predvsem visoko usposobljene ljudi.
B	V svoji miselnosti menijo, da z veliko proizvodnjo dosegaajo veliko konkurenčnost	V tem segmentu pa se potrebuje več kadra za nizko plačo

Vir: Ivanko (2007/a, str. 19).

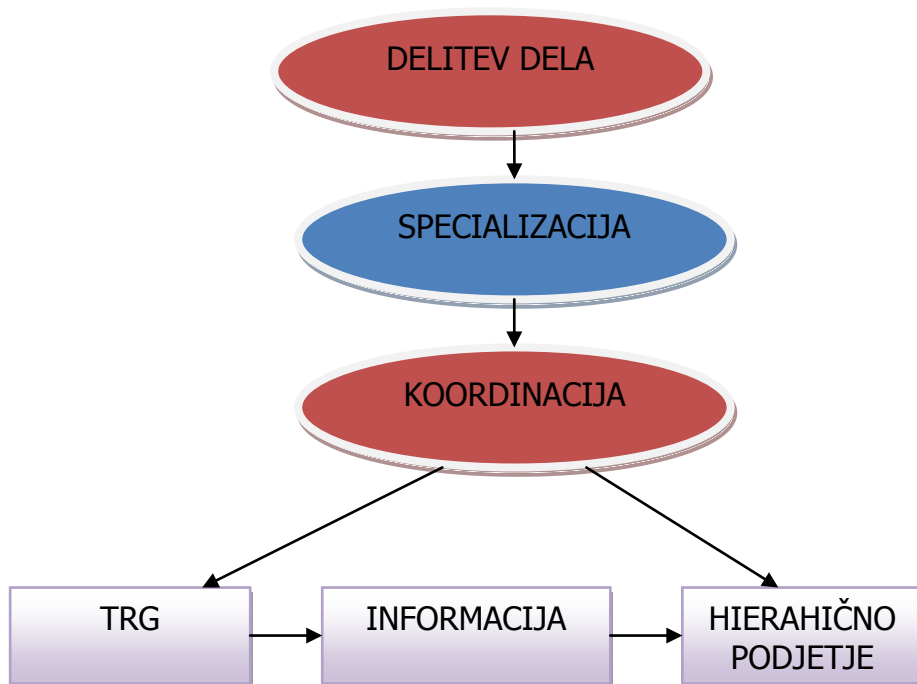
2.4 INTERNA OBRAVNAVA KADRA ZNOTRAJ ORGANIZACIJE

V sodobnih organizacijah se vse bolj uveljavljajo notranji trgi delovne sile ter notranji trgi izobraževanja, kar pomeni, da podjetja svoje zaposlene usposablajo in izobražujejo v skladu s posebnimi organizacijskimi potrebami in na način, da si zaposleni pridobijo specifična znanja, ki so značilna za to organizacijo (Svetlik, 2002, str. 264).

Zakaj je prišlo v organizacijah do tega, je dejansko najti odgovor v stroških, ki se pojavljajo, če neko podjetje ali organizacija za vsak svoj korak najame individualnega strokovnjaka, ker nekega problema ne znajo rešiti že znotraj zaposleni strokovnjaki. Zaradi tega so dala podjetja danes v ospredje izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje že zaposlenega kadra, da bi zmanjšala organizacijske stroške in pa tudi zato, da bi imeli v podjetju primeren in ustrezen profil kadra, ki bi bil sposoben reševati nastale probleme ob samem organizacijskem delovnem procesu.

Že res, da so tovrstna dejanja tudi povezana s stroški, vendar na dolgi rok z manjšimi, kakor da za vsak problem najame podjetje novega strokovnjaka, če lahko enega zaposlenega temu problemu primerno tudi usposobi. Govorimo predvsem o tehničnih problemih, inovacijah in informacijski tehnologiji, brez katere danes skorajda ne moremo. S tem načinom si podjetje zagotavlja usposobljenost kadrov za svoje potrebe brez nepotrebnih dodatnih stroškov in najemanja individualnih strokovnjakov, če lahko takšnega poišče tudi med svojimi zaposlenimi, s katerimi ima lahko tudi konkurenčno prednost. V tem kontekstu govorimo predvsem o ključnih kadrih, ki so zadolženi za posebna specifična delovna mesta v posamezni organizaciji (Svetlik, 2004, str. 78-85).

Slika 3: Prikaz primerne razdelitve dela znotraj organizacije



Vir: Svetlik (2004, str. 265).

Interna obravnava zaposlenih v organizacijah pa je nujna tudi iz naslednjih razlogov:

- potrebno je izboljšati informacije med zaposlenimi, s katerimi pridobimo določene podatke o zaposlenih (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim);
- izrednega pomena je dvosmerna komunikacija med vodji in vsemi zaposlenimi, saj so take informacije izrednega pomena pri reševanju morebitnih problemov;
- zaposlene je potrebno seznaniti z delovnim procesom, pogoji, nagrajevanjem, pravili ipd, da delo lažje poteka;
- vodstveni delavci morajo poskrbeti za ustrezno raven participacije zaposlenih pri sami organizaciji, politiki izvajanja in sodelovanju;
- opredeliti in uveljaviti želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi);
- posebej je potrebno razdeliti profil podjetja, vodij, posameznika, vedenje skupin in celotne organizacije;
- določiti kriterije in načine zadovoljstva zaposlenih, ugotoviti stopnjo in način motiviranosti in poročanja o tem zadovoljstvu;
- vodstvo se mora truditi za vse višjo stopnjo motivacije zaposlenih s poudarkom na pripadnosti, pomembnosti, sposobnosti ipd.;
- vsekakor je potrebna obravnava zaposlenih iz razloga povečanja stopnje medsebojne komunikacije med zaposlenimi in komunikacije navzven s strankami;
- sama komunikacija je tudi izrednega pomena v samem poslovnem procesu podjetja, že iz razloga napredovanja, nagrajevanja in osebnega razvoja zaposlenih

do stopnje želenosti nadrejenih in v svoje zadovoljstvo ter v dosego poslovnih ciljev organizacije;

- prav tako pa je interna obravnava namenjena tudi seznanjanju zaposlenih s cilji, vizijo in strategijo podjetja ter poslovnimi načrti, ki jih zasledujejo;
- dvigniti je potrebno nivo sposobnosti zaposlenih pri reševanja problemov in konfliktov znotraj organizacije (Interno gradivo NLB, koper, 2010).

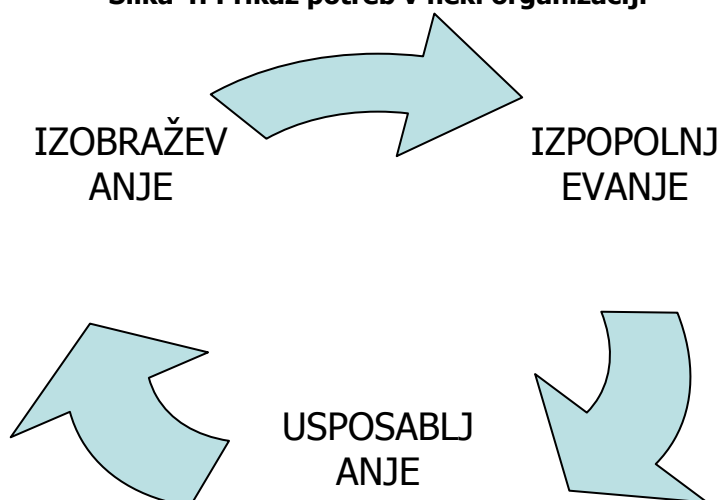
Interna obravnava kadra pa ni samo v tem, da so vsi zaposleni seznanjeni z delovnim procesom in cilji organizacije, ampak tudi v tem, da so zaposleni primerno motivirani in tudi ob dosegu dobička in uspešnosti primerno nagrajeni za svojo delovno učinkovitost in uspešnost. Dovolj motiviran in uspešen kader je lahko samo tisti, za katerim stoji dober in motiviran nadrejeni oz. manager, ki zna ceniti svoj kader oziroma ustrezno obravnava človeški vir v organizaciji. V nadaljevanju diplomskega dela se bom posvetila opredelitvi ciljnega vodenja.

2.5 POMEN NENEHNEGA IZOBRAŽEVANJA, IZPOPOLNJEVANJA IN USPOSABLJANJA KADRA

Vsako sodobno in moderno podjetje oziroma organizacija danes stremi k upravljanju s čim nižjim stroškom. Zato se podjetja pri svojem delu trudijo po najboljših močeh ustrezno organizirati ter vpeljati v svoj delovni proces sposoben in izobražen kader, ki bo uspel konkurirati na trgu. Za vsa podjetja, ki se zavedajo pomena izobraževanja lastnih kadrov, ter za posameznike, ki težijo k nenehnemu izpopolnjevanju in s tem povečanju možnosti za napredovanje na delovnem mestu je nenehno izobraževanje, izpopolnjevanje ter usposabljanje kadra, skorajda že nuja.

Dejstvo je, da se vsak posameznik dejansko uči vse svoje življenje in se srečuje z različnimi izzivi, katerim sledi in se z njimi tudi spopada. Vendar pa samo izobraževanje vendarle ni dovolj, da smo pripravljeni sprejeti izzive na določenem delovnem mestu, zato se mora človek nenehno nadgrajevati in tudi primerno usposobiti. Pri usposabljanju gre za pripravo na posamezno delovno mesto ali specifično delovnega mesta in ne toliko za pridobitev določene izobrazbe. Usposabljanje torej predstavlja neko vmesno delovno postajo med izobraževanjem in delom, na podlagi katere dobi posameznik sposobnosti in navade za opravljanje določenega dela (Možina et. al., 2002, str. 216). Danes temeljijo sodobne organizacije predvsem na sposobnih posameznikih, ki pa jih je potrebno nenehno nagrajevati, izpopolnjevati, izobraževati in spodbujati, da so primerno motivirani in da obstanejo tako prizadevni ves svoj delovni proces. To pomeni, da je dobrega delavca potrebno nekako nagraditi za njegovo delo, ker bo ravno zato poskušal biti še boljši in iz sebe vsakič iztisnil še več svojih spretnosti za dosego skupnega cilja podjetja ali organizacije. Dejstvo pa je, da se proces izobraževanja in izpopolnjevanja lahko prične šele, ko se po tem pojavijo določene potrebe.

Slika 4: Prikaz potreb v neki organizaciji



Vir: Lipičnik (2002, str. 79).

Ko se pojavijo potrebe po določenih znanjih ali usposabljanju, je potrebno izvesti poseben proces usposabljanja za zadovoljevanje potreb, ki se pojavijo. Organizacija jih mora sestaviti, jih razdeliti in jih temeljito analizirati iz razloga, da ugotovi, kdo dejansko potrebuje ali izobraževanje, usposabljanje ali samo izpopolnjevanje, kakšne so navade vsakega posameznika ipd. Zavedati se je potrebno, da so zaposleni popolnoma različni, nekaterim je do učenja, nekaterim ne (Možina, 2002, str. 44-49).

Nekateri so željni novih znanj in se veselijo novih ciljev ali novega načina dela, druge pa mogoče omenjeno plaši ali jih enostavno ne zanima. So ljudje, ki jim je dejansko vseh stopnja dela, na kateri so začeli, in če na tem delovnem mestu obstanejo, so tudi zadovoljni, ker se bojijo novih dosežkov in novega znanja. Zaradi tega je potrebno vse potrebe organizacije posebej analizirati, ker to izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje dejansko vsako organizacijo dodatno bremeni. Kakšni so ti stroški in koliko so lastniki pripravljeni letno nameniti za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje svojih zaposlenih, pa bom prikazala v nadaljevanju diplomskega dela na praktičnem primeru poslovne banke NLB Leasing Koper, ki je ciljno vodenje uvedla v svoje delovanje.

3 CILJNO VODENJE

Opredelila sem kader in njegov pomen za vsako organizacijo, sedaj pa lahko nadaljujem prek potreb in izzivov do spoznavanja ciljnega vodenja, katerega namen je konkurenčnost na dolgi rok. Podjetja, ki se odločijo za obliko ciljnega vodenja, morajo biti nanj tudi pripravljena, saj je z njim v povezi tudi variabilno plačilo.

3.1 KONCEPT CILJNEGA VODENJA

Ciljno vodenje se danes v organizacijah vse bolj usmerja k obvladovanju in boljšemu spoznavanju zaposlenih in njihovih sposobnosti. Gre za bolj novodobni proces in pristop k obravnavi zaposlenih, in sicer od takrat, ko so se vodstveni delavci pričeli zavedati pomena svojega kadra, njegove obravnave in nenehnega spremljanja. Organizacije, ki se poslužujejo ciljnega vodenja, imajo prvotni namen spoznavati najprej zaposlene in šele nato njihove sposobnosti. Odločitev za ciljno vodenje se v organizacijah prične z namenom medsebojnega usklajevanja delovnih aktivnosti, v kar so zajeti prav vsi zaposleni, ki stremijo k istim ciljem za izboljšanje svoje uspešnosti in utrjevanje skupne organizacijske kulture in vizije podjetja (Možina, 2002, str. 79). Uporaba ciljev pri vodenju se je pojavila okrog 50. leta prejšnjega stoletja in je ena redkih ved, ki so se ohranile do danes kljub velikim in nenehnim spremembam. Ciljno vodenje se je pokazalo kot izredno uspešna veda, ki ne samo, da motivira zaposlene, ampak jih tudi usmerja, povečuje delovno moralo in vnemo ter učinkovitost zaposlenih. V tej diplomski nalogi je ciljno vodenje pomembno zato, ker želimo prikazati, da z njim označujemo dejansko vse oblike vedenja v vsaki organizaciji, ki se za tak način tudi odloči. V obliki ciljnega vodenja si je potrebno zastaviti ključne cilje, standarde dela in podlago za ocenjevanje delovne uspešnosti. Zaposlenim pa mora biti jasno predstavljeno, katere cilje zasledujejo in čemu.

V literaturi se izraz ciljno vodenje tudi različno predstavlja. Poglejmo le nekaj njegovih označitev (Možina, 2002, str. 26):

- vodenje s cilji (management by objectives³),
- upravljanje delovne performanse (performance management),
- funkcijsko vodenje (functional leadership),
- teorija o poti in ciljih (path-goal theory),
- teorija o postavljanju ciljev (goal setting) itd.

3.2 POMEN CILJNEGA VODENJA

Uspeh in učinkovitost podjetja sta v veliki meri odvisna od pravega in učinkovitega sistema razvoja kadrov v podjetju. Uvedba letnih razgovorov prinaša mnogo koristi tako zaposlenim, kot tudi podjetju. Namenjeni so pogovoru z zaposlenimi – kaj se od

³ MBO - angleška kratica za Management by objectives

zaposlenega pričakuje in kaj zaposleni pričakuje od podjetja. Prav tako se z razgovori spremljajo izobraževanja posameznikov, njihova pričakovanja in pričakovanja podjetja glede izobraževanja. Z letnimi razgovori vplivamo na povečano uspešnost in učinkovitost podjetja. Koncept vodenja s cilji temelji na tem, da vodje posameznih podjetij oziroma organizacij zastavijo skupaj z zaposlenimi posamezne cilje za vsak segment organizacije posebej, na podlagi le-teh pa se potem nadaljuje celotna delovna aktivnost (Larsen, 2002, str. 247).

Koncept ciljnega vodenja zaposlenih torej temelji na neke vrste participaciji in povratnih informacijah med zaposlenimi in nadrejenimi. Tako recimo Možina (2002, str. 255) vidi vodenje s cilji kot nek proces, kateremu sledijo naslednje aktivnosti:

- obvezna jasna opredelitev vizije podjetja ali organizacije,
- obvezno planiranje organizacijskega dela,
- dejansko merjenje in ocenjevanje, ki je stalni proces,
- medsebojno, skupno odločanje in določanje ciljev,
- delno ocenjevanje ali morebiti tudi samo občasno.

Nekateri avtorji tudi menijo, da je ciljno vodenje vsekakor boljše od vodenja z navodili, saj so pri tem vsi zaposleni točno seznanjeni, s kakšnim ciljem imajo opravka in kaj morajo doseči. Ključno pri tem je, da so dejansko zaposleni tisti, ki sprejmejo pooblastilo od vodij, da morajo doseči zastavljeni cilj in tudi kako. Cilji so torej tisti, ki jih organizacija skupaj sprejme, morebiti doseže in seveda zasleduje. Če smo torej dobro seznanjeni, s kakšnim ciljem se ukvarjamo, je tudi naša delovna vizija bolj jasna in primerno zastavljena, cilji pa so enakovredno razporejeni. Skratka dovolj dobro urejeni in planirani cilji so tudi dosegljivi. Zakaj je določanje ciljev v organizaciji pomembno, pa bomo videli v naslednjem podpoglavju.

3.3 DOLOČANJE CILJEV V ORGANIZACIJI

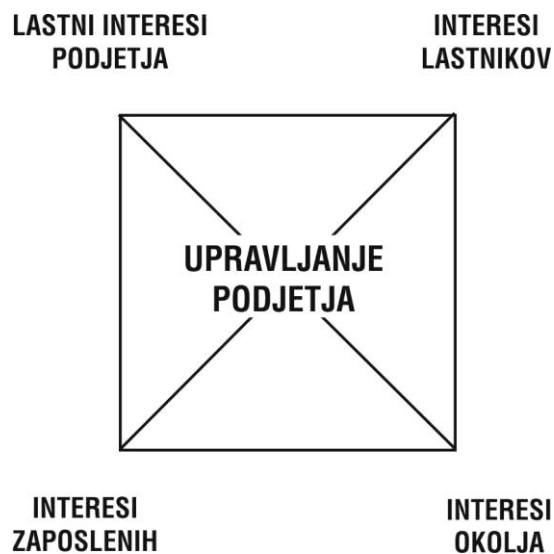
Cilje v organizaciji določamo glede na naše potrebe, vizijo, poslanstvo in zahteve ter pričakovanja. Zastavimo si jih nekako takole (Ilič, 2004, str. 39-41):

1. ***Cilj mora biti jasno določen in razdeljen na vmesne aktivnosti*** (kar pomeni, da so cilji pomembni samo, če so dovolj razumljivi, jasni, natančno definirani in zastavljeni ter če se jih da meriti in tudi preveriti).
2. ***Cilj mora biti izzivalen*** (pomeni, da mora biti cilj izviren in zanimiv, da predstavlja zaposlenemu nek izziv, hkrati ne sme biti niti prelahek niti pretežek, saj v nasprotnem primeru lahko prihaja do preobremenjenosti ali dolgočasje).
3. ***Cilj mora biti časovno omejen*** (v ta kontekst sodijo cilji, ki imajo nek rok izvršitve, vendar morajo biti ti roki izredno fleksibilni in variabilni, ker sicer lahko prihaja do neuspehov in neizvedbe posameznega cilja).
4. ***Cilji se določajo sporazumno*** (cilji ne smejo biti zastavljeni tako, da jih razumejo in tudi uspejo doseči samo nekateri, ampak morajo biti takšni, da jih

uspe rešiti skorajda vsak oziroma večina, zato se postavljajo sporazumno, saj nekaterim bodisi manjka interes za nek cilj, znanje ipd.).

5. **Posamezne cilje se postavi tudi za višje** standarde in tiste, ki so bolj usposobljeni za njih, saj glede na raznolik kader ne moremo pričakovati, da bodo vse cilje uresničili in dosegali enaki zaposleni, postavi se jih po hierarhiji.
6. **Pri ciljih moramo omogočiti pretok informacij in povratnih informacij** (brez povratnih informacij ne moremo zaposlenih meriti in preverjati, saj na tak način ne vemo niti mi niti zaposleni, kje je njegova meja in koliko je že dosegel in ali je sploh na pravi poti do uresničitve cilja).

Slika 5: Prikaz uspešnega upravljanja podjetja



Vir: Možina (2002, str. 144).

Na sliki 2 je torej prikazano, kako se lahko uspešno upravlja podjetje, če se združijo interesi okolja, zaposlenih, nadrejenih in lastnikov v skupni interes ali zastavljeni cilj.

3.4 SISTEM NAGRAJEVANJA KOT OBLIKA CILJNEGA VODENJA

Ko uvedejo organizacije obliko ciljnega vodenja v svoje podjetje, se morajo zavedati tudi pomena tega delovanja in organizacije. Sistem ciljnega vodenja je v organizacijah tesno povezan s sistemom ocenjevanja in nagrajevanja. Ker se posebej analizira posameznikova delovna uspešnost, je tudi potrebno, da se zaposlene nagrajuje. Včasih se je pri osnovnem vodenju vedelo, da je vodja tisti, ki bo določil cilj, ki ga je potrebno doseči, in da zaposleni pri tem niso imeli ključne vloge. Danes pa je ravno obratno. Zato morajo vodje in lastniki stalno spremljati delovne procese in analizirati individualne potrebe zaposlenih ter skrbeti za dvig njihove motivacije in delovne vneme, ob tem pa ne smejo pozabiti na oblike nagrajevanja, pohval, bodisi materialnih bodisi nematerialnih.

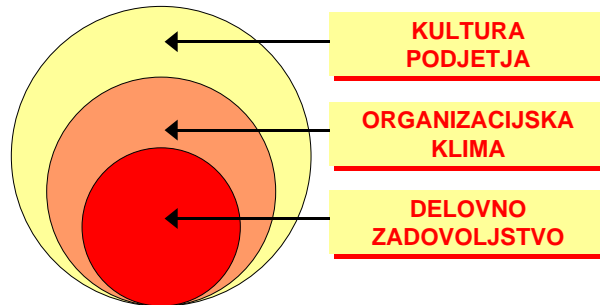
Stopnja delovne uspešnosti se kaže v tem, ali je zaposleni dosegel delovne cilje, v kakšni meri in ali mu je sploh uspelo. Sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti morajo biti tako naravnani, da omogočajo hkrati učinkovito in tudi pravično nagrajevanje zaposlenih glede na njihovo delovno uspešnost. Torej je tudi v tem kontekstu potrebno narediti neko lestvico ocenjevanja. Kot navaja Mesner-Andolšek (2004, str. 314), morajo biti merila za ocenjevanje delovne uspešnosti pravilno naravnana, pravična in povezana s sistemom nagrajevanja, fiksnega plačila za delo in popolnoma ločenim segmentom plačila za delovne učinke in dosežene cilje, saj bo le-tako jasno vsem zaposlenim, kaj lahko dosežejo, pričakujejo in v kakšni meri se jim sploh izplača, da se potrudijo doseči cilje podjetja. Svetlik pa meni (2002, str. 28), da morajo v sistemih, kjer je vpeljana ciljno vodenje, vpeljati tudi sistem plač in sistem nagrajevanja zaposlenih za njihovo delovno uspešnost. Seveda obstajajo poleg denarnih tudi druge oblike nagrajevanja za delovno uspešnost, pa vendar se zaposleni najbolj razveselijo denarnih nagrad in pa tudi kakšne nematerialne, kot so dodatni prosti dnevi, morebiti kakšna potovanja za družino ipd. Sistemi in deleži finančnih nagrad so danes razdeljeni na različne variabilne deleže ali tudi sicer na različne soudeležbe kot so:

- razdelitev dobička med vse zaposlene ob dosegu zastavljenega cilja,
- programi razdelitve prihrankov med vse zaposlene zaradi morebitnega letnega znižanja posameznih stroškov,
- druge oblike nagrad ob sklenjenih finančnih pogodbah,
- druge oblike nagrad na dosežene poslovne cilje ipd.

Gre torej za nov način upravljanja organizacije ali podjetja, kjer so v celoti pri dobičku udeleženi tudi zaposleni. Takega sistema sicer še nima veliko organizacij, pa vendarle se to vse bolj uveljavlja tudi v praksi tako doma kakor v svetu, ker so se vodilni pričeli zavedati dejanskega pomena človeških virov in njihovih sposobnosti ter doprinosa organizaciji. Včasih so podjetja nenehno zaposlovala nove delavce, ko s kom niso bili zadovoljni, so ga enostavno nadomestili. V dobi informacijske tehnologije pa danes ni več tako. Vodstvo in lastniki so se pričeli zavedati, da s tem, ko zaposlenim ne dajo dovolj možnosti za njihov razvoj, iz njih tudi ne iztisnejo vsega, česar so sposobni. Zato mora podjetje že vnaprej v svoj delovni proces uvesti vse segmente zaposlenih, ciljev, ki jih želi podjetje doseči, stroške, ki bodo ob tem nastali, in predvideti realne možnosti za doseg postavljenih ciljev organizacije. Da bi vse to skupaj realno funkcioniralo, pa morajo biti usklajeni tudi drugi segmenti organizacije kot so organizacijska kultura, primerna organizacijska klima in delovno zadovoljstvo, kar nam prikazuje slika 6 (McDonald, 2005, str. 78). Na sliki 6 skušam prikazati, da se lahko s poskusom povečanja motiviranosti zaposlenih z nagrajevanjem poveča tudi pripadnost zaposlenih organizaciji, iz česar izhaja še večja vnema za delo in doseg skupno zastavljenih ciljev, s čimer se krepí tudi obstoječa organizacijska klima, kultura in druge vrednote posameznika in tudi celote. Kot smo že omenili, pa za doseg zadovoljstva zaposlenih in vodij ter za doseg zastavljenih ciljev obstajajo tudi druge oblike nagrajevanja, ki pa ni nujno, da je samo finančno oziroma materialno, ampak so lahko tudi kakšna druga nematerialna darila. Vendar pa

tudi oblika ciljnega vodenja nima samo dobrih, ampak tudi slabe lastnosti, kar prikazujem v nadaljevanju diplomske naloge.

Slika 6: Prikaz ustrezne harmonizacije v sodobni organizaciji



Vir: McDonald (2005, str. 79).

3.5 PREDNOSTI IN SLABOSTI CILJNEGA VODENJA

Sama vpeljava ciljnega vodenja v organizacije ne prinaša samo pozitivnih učinkov, včasih tudi nekatere slabosti. V nadaljevanju navajam oboje.

Tabela 2: Prednosti in slabosti ciljnega vodenja

PREDNOSTI CILJNEGA VODENJA	SLABOSTI CILJNEGA VODENJA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cilji so usmerjeni v vedenje vseh zaposlenih enakovredno in težijo k skupnim rešitvah. ▪ Vsi vodje postavljajo cilje, zato tudi lažje in učinkoviteje sodelujejo pri nadziranju le-teh. ▪ Zaradi nenehnega sodelovanja in sprotnih sestankov je doseg ciljev lažja. ▪ S ciljnim vodenjem se lažje nadzira delovna vnema in uspešnost zaposlenih. ▪ Uvedba ciljnega vodenja omogoča večjo motiviranost zaposlenih. ▪ Izboljšuje tudi organiziranost na vseh ravneh delovanja. ▪ Ustrezna postavitev medsebojnega komuniciranja preprečuje nastanek morebitnih problemov in na njih že preventivno opozarjajo. ▪ Pomaga pri vse večjem razvoju kadra, pripadnosti in delovni zagnanosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vse prevelike spremembe in spreminjanje ciljev pa je lahko tudi moteče in preprečuje uspešnost in obstanek le tega vodenja. ▪ Zgodi se lahko tudi, da motivirani zaposleni dosegajo samo svoje zastavljene cilje, medtem ko na skupne pozabijo. ▪ Med vsemi zaposlenimi morajo biti ustrezni medsebojni odnosi, ker v nasprotnem primeru ciljno vodenje ne more uspeti. ▪ Prav tako so tudi majhne možnosti, da ciljno vodenje uspe v organizacijah, kjer ne dovolijo, da pri postavljanju ciljev sodelujejo prav vsi zaposleni. ▪ Zaradi lažje formulacije in merljivosti kvantitativnih ciljev se ti uporabljajo bolj pogosto kot kvalitativni, zato se pojavljajo problemi, ko za nekatera delovna mesta ni mogoče formulirati ciljev količinsko, kvalitativne cilje pa je težko meriti. ▪ Nejasnost ciljev in njihove meritve ter nagrajevanje pa povzročajo med zaposlenimi zmedenost in popuščanje delovne vneme.

Vir: Lasten izris (Možina, 2002, str. 22-25).

4 CILJNO VODENJE KOT SREDSTVO ZA RAZVOJ KADRA V POSLOVNI BANKI NLB

4.1 PREDSTAVITEV NLB LEASING SKUPINE

NLB⁴ Leasing skupina je del največje slovenske bančno-finančne skupine, tj. NLB Skupine, ki jo je 31. 12. 2010 predstavljalo 51 članic. Poleg bančništva pokriva NLB Skupina še lizinski dejavnost, faktoring, forfeiranje, izvozno financiranje, zavarovalništvo in upravljanje s premoženjem. V NLB Skupini so na dan 31. 12. 2010 delovale 3 lizinske družbe in 6 poslovalnic v Sloveniji ter 7 lizinskih družb in 5 poslovalnic na jugovzhodnih trgih. Družba NLB Leasing Ljubljana je nosilka razvoja in koordinatorica te dejavnosti znotraj NLB Skupine. Družba je imela 31. 12. 2010 štiri odvisne družbe, s katerimi predstavlja konsolidirano NLB Leasing skupino, skupaj s sestrskimi družbami pa predstavlja širšo skupino, imenovano Lizinske družbe NLB Skupine. Širša skupina zaposluje 180 ljudi, medtem ko NLB Leasing skupina zaposluje 105 ljudi (Interno gradivo NLB, 2011).

NLB Leasing z 10 družbami predstavlja pomembno dejavnost znotraj NLB Skupine ter s svojo prisotnostjo na slovenskem trgu in na trgih JV Evrope nadgrajuje univerzalnost bančno-finančnih storitev NLB Skupine. V preteklih letih je bila razvojna strategija v veliki meri usmerjena k jugovzhodnim trgom, čemur so sledile tudi visoke stopnje rasti na teh trgih, v zadnjem času pa bistveno spremenjene razmere, ki jih je zaznamovala finančna in gospodarska kriza, narekujejo prilagoditev trenutnega poslovnega procesa in prilagoditev bodoče strateške usmeritve.

Z namenom prilagajanja novim tržnim razmeram in optimizacijo poslovanja se je v letu 2009 pričel proces reorganizacije lizinske dejavnosti znotraj NLB Skupine, obenem pa so bili sprejeti ukrepi za obvladovanje gospodarske krize. NLB Leasing hkrati sledi osnovnim strateškim usmeritvam NLB Skupine ter skrbi za harmonizacijo medsebojnih postopkov in pravil (po Interno gradivo NLB, 2011).

V raziskovalnem delu diplomske naloge bom predstavila vrsto in organizacijo izobraževanj v poslovni banki NLB Leasing Koper, kjer sem opravila anketno raziskavo med 22 zaposlenimi. Mednje sem razposlala anketne vprašalnike, na katerih je bilo 17 vprašanj, ki so se navezovala na ciljno vodenje v poslovni banki NLB Leasing Koper.

⁴ NLB-Nova Ljubljanska banka

Slika 7: Organigram poslovne banke NLB Koper



Vir: NLB, 2011.

4.2 SISTEM UPRAVLJANJA S ČLOVEKIMI VIRI V POSLOVNI BANKI NLB LEASING KOPER

Strategije upravljanja s človeškimi viri so se v NLB poslovni banki pričeli zavedati že zelo zgodaj, zato so si jo razdelali po naslednjih segmentih:

- motiviranje zaposlenih,
- nagrajevanje kadra
- in njihov razvoj oziroma oblike njihove nadgradnje.

NLB strategija upravljanja človeških virov v poslovni banki izvira iz skupine NLB bank. Strategija upravljanja s človeškimi viri ima pomemben vpliv na rast zaposlenega z njegovo dodano vrednostjo. V skupini NLB je poenotena strategija upravljanja s človeškimi viri. Strategija ima vpliv tako na zaposlenega, kot na njegov prispevek k izboljšanju rezultatov skupine NLB. Za področje raziskovalnega dela diplomske naloge bom obravnavala samo en del NLB poslovne banke, in sicer NLB Leasing Koper.

V NLB Leasing Koper se zavedajo, da za svoj kader tudi potrebujejo poseben team zaposlenih, ki imajo posamezne sposobnosti, znanje in veščine, ter predvsem stremijo k visoko motiviranim kadrom. Ravno iz tega razloga je podjetje tudi sprejelo svojo interno strategijo upravljanja človeških virov, in sicer s ciljem, da čim bolje izkoristijo sposobnosti kadra (Poslovno poročilo, NLB, 2011).

Zaradi nenehnega nadgrajevanja svojega kadra so si v skupini NLB Leasing Koper omislili svoj sistem spremljanja, pridobivanja in razvoja zaposlenih, in sicer na naslednje načine:

- ključni kader (sem sodijo tisti, ki so zagnani, nadpovprečno uspešni in venomer iščejo načine, da svoje sposobnosti še nadgradijo),
- perspektivni kader (sem sodijo tisti zaposleni, ki dajejo neke znake, da so potencialni in da se vsaj želijo nadgraditi),
- rutinski kader (sem sodi kader, ki dela vse rutinsko in nima smisla, da bi naredil kaj drugače oziroma ne bi nič spreminjal),
- podpovprečni kader (sem sodi kader, ki ne kaže nobenega potencialnega razvoja, zanimanja in nobenih dosežkov, so bolj pod povprečjem) (Letno poročilo, 2010).

Ravno iz tega razloga so se v NLB skupini odločili, da bodo prav delavci, ki sodijo v skupino ključnih zaposlenih, poskusili spremljati preostale in jih pri njihovem delu tudi spodbujali. Z namenom, da ne bodo delali samo rutinsko, ampak bodo svoja znanja poskušali nadgraditi. Ostaja pa problem nezainteresiranosti nekaterih delavcev. Da bi te delavce spodbudili k nadgradnji njihovega znanja, se v podjetju poslužujejo prerazporeditev in timskega dela. To je odvisno od vodstva in ključnega kadra, in sicer od tega, koliko ima le-ta sredstev za prerazporeditve, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Dejstvo je, da gre za podjetje, kjer je malo zaposlenih in je vedno problem najti novo delovno mesto (po poslovnem poročilu NLB Koper, 2011).

4.3 SISTEM NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI IN OCENJEVANJA ZAPOSLENIH V POSLOVNI BANKI NLB LEASING KOPER

Dejstvo je, kot sem že omenila, da se v NLB Leasing Koper zavedajo prioritet svojega kadra in da le ta ne povzroča samo stroškov, ampak je dejansko njihov kapital. Zanimivo je, da s tem načinom razmišljanja gradijo svojo prihodnost v NLB skupini, kjer je vsak zaposleni ključnega pomena. Vendar pa je pri tem pomembno tudi to, da se zaposleni s tem strinjajo in da se na delovnem mestu dobro počutijo, saj to tudi prispeva k boljši delovni klimi in medsebojni komunikaciji, kar je bistvo poslovanja v NLB skupini. Primarnega pomena jim je tudi zadovoljstvo zaposlenih, ki prispeva k uspešnosti in učinkovitosti celotnega kadra v nekem poslovnem okolju.

Ravno vodje in ključni kader pa so tisti, ki usmerjajo preostali kader v NLB Leasing Koper. NLB poslovna banka se je zato odločila za sistem nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, da s tem pridobi želene podatke o delovni uspešnosti, na podlagi katerih potem tudi prestrukturirajo zaposlene, jih dodatno motivirajo, prerazporedijo, pošljejo na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje. Prav tako je v NLB poslovni banki vpeljan mesečni mini osebni poslovni razgovor, s katerim se vodstvo čimprej seznanja s problemi, ki demotivirajo zaposlene, in drugimi situacijami v samem poslovnem procesu. V NLB Leasing Koper uporabljajo ciljno vodenje z opazovanjem zaposlenih pri njihovem delu

izključno z namenom, da ugotovijo vrednote zaposlenih, na katerih tudi temelji vse poslovanje poslovne banke. Zdi se, da je ocenjevanje delovne učinkovitosti zaposlenih mnogo lažje analizirati, spremljati in nadzorovati, saj gre dejansko za majhen tim, ki zajema z vodstvom vsega skupaj le 22 zaposlenih (Interno gradivo, 2011).

Vodstveni managerji izvedejo enkrat letno analizo delovne uspešnosti vsakega posameznika in primerjajo letne dosežke z analizami in vrednotenjem predhodnih let. Analiza se izpelje s pomočjo letnih razgovorov in na podlagi mesečnih merjenj. Izhajajo pa iz načela, da morajo vodstveni managerji, ki spremljajo in ocenjujejo kader, biti zaposlenim za vzgled in usmerjati zaposlene k ciljem družbe, da se omogoči pridobitev najboljših rezultatov za doseg zastavljenih ciljev. Ne težijo pa le k dosegu zastavljenih ciljev, ampak tudi v kvaliteto dosežkov. Torej usklajujejo kvantiteto s kvaliteto dela.

Vodstveni managerji spremljajo vsakega posameznika na dva načina, in sicer:

- ocenjevanje delovne uspešnosti individualno ali v skupinah s posebnimi kazalniki,
- ocenjevanje individualnega ali skupinskega dela s prirejeno lestvico ocenjevanja.

Tako iz skupnih podatkov in primerjav dobijo ključne in potrebne podatke za spremembe, iz katerih vsako leto sproti naredijo nov plan izobraževanj in motivacije kadra oziroma zaposlenih, njihov način ocenjevanja, nagrajevanje ipd.

4.4 STROŠKI, NAMENJENI ZA IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOPLNJEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V NLB POSLOVNI BANKI KOPER

Kot sem že omenila, je planiranje kadra, izpopolnjevanje in njegovo izobraževanje delo in usposabljanje, ki temelji na idejah in ciljnem vodenju vodstvenih managerjev v poslovni banki. Vsekakor pa mora planiranje kadra in njihovo usmerjanje za doseg ciljev temeljiti na rednem spremljanju, analiziranju in ugotavljanju potreb ob oceni sredstev, ki jih za to potrebujemo, da zadovoljimo skupne cilje poslovne banke NLB Koper.

Ko planiramo in načrtujemo bodisi nov kader ali samo izobraževanje in izpopolnjevanje, moramo imeti v mislih, koliko stroškov bomo ob tem imeli in koliko imamo sredstev na voljo, da zadovoljimo vse planirane potrebe za tovrstno izpeljavo izobraževanja, izpopolnjevanja in nagrajevanja za dosežene rezultate. Ustrezno planiranje finančnih sredstev je tudi izrednega pomena, saj so le ta potrebna za vso planirano izvedbo in doseg ciljev.

Podjetja, ki nimajo dovolj izobraženega kadra, pač pošljejo le-tega na dodatna izobraževanja in to vse stane. Vendar je logika in proces izobraževanja zaposlenih ter njegovo financiranje od podjetja do podjetja različno, saj tudi finančna sredstva za tovrstno dejavnost niso povsod enaka in v enakih merilih. Se pa danes podjetja in organizacije zavedajo pomembnosti človeškega vira in primerne ravnanja z njimi.

Temeljni cilji so tako lahko izvedljivi tudi ob pomoči finančnih sredstev, saj bodo le-ti zagotavljali nemoteno izobraževanje zaposlenih, nadgradnjo, motiviranje in tudi usposabljanje zaposlenih za doseg zastavljenih ciljev in zadovoljstvo vseh skupaj. V

konkretnem analiziranem primeru poslovne banke NLB Leasing Koper, kjer je le 22 zaposlenih, je analiza usmerjena samo na izdatke za posamezna izobraževanje in izpopolnjevanja zaposlenih v poslovni banki NLB Leasing Koper (Interno gradivo, 2011).

Stroški, ki se vsako leto pavšalno odobrijo glede na število zaposlenih in predvidene potrebe po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju, niso samo stroški za plačilo študija, ampak bi morali v teh stroških biti zajeti tudi potni stroški, stroški za prevoz na izobraževanje, stroški za nadomestilo dela, saj v času študija nekdo drug opravlja naše delo ipd. Tako v poslovni banki NLB Leasing Koper namenijo vsako leto v svojem planu proračuna tudi delež finančnih sredstev za izobraževanje vsakega posameznika. Izobraževanje zaposlenih pa poteka bodisi zunanje ali interno v samih podjetjih. Izobraževanja, ki so znotraj poslovne banke, so običajno funkcionalnejša, pa tudi stroškovno bolj dostopna, med zaposlenimi pa se na takem izobraževanju širijo dodatna znanja in druge sposobnosti, ki jih drugače ni zaznati.

V poslovni banki NLB Leasing Koper je organiziranih več internih izobraževanj, kjer se seznanijo z novostmi, povpraševanjem, pridobivanjem raznih licenc, izobraževanj na področju plačilnega prmeta, izobraževanja v smislu čim boljšega pristopa do poslovnih partnerjev – strank, bontona poslovanja, izobraževanja s področja pranja denarja.

Tabela 3: Pregled izobraževanj po vsebinah v % v letu 2010

Namen in vrsta izobraževanja	%
Usposabljanje za delovni proces	70,95 %
Poslovno področje in kakovost poslovanja	16,25 %
Medsebojna komunikacija	7,35 %
Pretok informacij in znanja	2,82 %
Bonton in osebna rast	0,74 %
Družboslovna tematika	1,73 %
Preventiva in ukrepi	0,16 %
Skupaj	100 %

Vir: (Letno poročilo NLB Koper, 2010), lasten izris.

Kot je razvidno iz tabele 3, se največ izobraževanj nameni ravno usposabljanju za učinkovit delovni proces. Poudarek le-tega je predvsem zaradi zavedanja, da je za uspešno poslovanje potrebna ustrezna komunikacija in strokovna usposobljenost.

V nadaljevanju prikazujem podatke o številu ur, ki so namenjene za izobraževanje v poslovni banki NLB Leasing Koper.

Tabela 4: Prikaz internih izobraževanj v poslovni banki NLB Koper

ŠTEVILO UR ZA IZOBRAŽEVAN JE	2009/udelež enci	ur e	2010/udelež enci	ur e	2011/udelež enci	u r e
Splošno izobraževanje	20	22	21	25	22	30
Jezikovno, bonton ipd,	11	23	12	20	20	35
Kreditna tveganja doma in mednarodno poslovanje	20	45	22	30	22	40
Redna izobraževanja za sprotni delovni proces – novosti	20	40	22	30	22	45

Vir: Interni NLB, 2011 (lasten izris).

Kakor prikazuje tabela 4, je razvidno, da v poslovni banki NLB Leasing Koper vsako leto več ur namenijo izobraževanju v vseh segmentih za uspešen in neprekinjen delovni proces, kar je izrednega pomena, saj s tem ostanejo v tekočem procesu brez prekinitev in morebitnih upadanj delovne vneme.

Če ocenjujem po letnih razporeditvah, se vidi, da se od leta 2009 pa do leta 2011 vsako leto doda kak % dodatnih izobraževalnih ur in tudi število udeležencev se iz leta v leto veča. S tem so z novostmi seznanjeni prav vsi zaposleni, kar sodi v ciljno vodenje vodstvenega managerja skupine NLB. V nadaljevanju dodajamo še povprečje stroškov na posameznega zaposlenega za izvedeno v letu 2011, vrste izobraževanj po posameznih segmentih družbe ter plan izobraževanj v prihodnosti.

Tabela 5: Prikaz stroškov izobraževanja na posameznika v NLB poslovni banki Koper

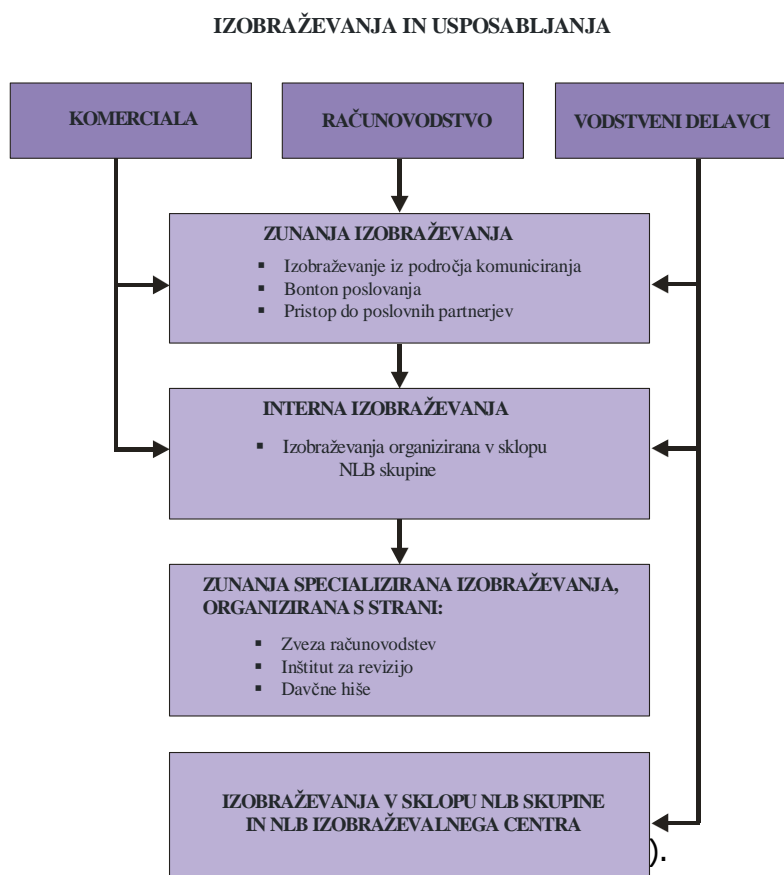
Znesek izobraževanja	Število dni izobraževanja	Število zaposlenih	Znesek za izobraževanje posameznika	Število dni izobraževanja zaposlenega	Število udeležencev na izobraževanjih
24,200 €	7	22	1,100 €	3,5 povpreč	20

Vir: Interni (lasten izris).

Kot je razvidno iz tabele 5, je v poslovni banki NLB Leasing Koper namenjenih na osebo letno okrog 1100 € za izobraževanje. Izobraževanja so organizirana po modulih glede na posamezne potrebe. Vsak segment delovnega procesa ima zaradi različnih karakteristik različne potrebe po vrstah izobraževanja in glede na to so tudi različno organizirana.

V spodnji shemi prikazujem, kako so se glede na različne potrebe izvajala izobraževanja v poslovni banki NLB Leasing Koper.

Slika 8: Prikaz izobraževanj in usposabljanja v NLB Leasing Koper



Vir: NLB Leasing Koper, 2012

Tabela 6: Plan izobraževanj na posameznika v NLB Leasing Koper do leta 2016

Leto	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Strošek v € na zaposlenega	1.100	1.200	1.500	1.900	2.200	2.500
Število dni izobraževanj na zaposlenega	3,5	4	5,5	7	8	10

Vir: Interni (lasten izris).

Družba NLB Leasing Koper je s prehodom na usmerjeno in ciljno vodenje zelo povečala sredstva, namenjena za izobraževanje in nadgradnjo znanja zaposlenih. Podjetje se je odločilo, da bo v naslednjih petih letih ta sredstva še povečalo. Plan izobraževanj prikazuje, da bo podjetje iz dosedanjih 1.100 € na zaposlenega v petih letih namenilo za izobraževanje 2.500 €, kar predstavlja 10 dni, namenjenih za izobraževanje na leto. Gre za trikratnik trenutnega števila izobraževalnih dni v letu.

V nadaljevanju bom predstavila anketni vprašalnik, s katerim sem želela izvedeti, kakšno je poznavanje ciljnega vodenja vseh zaposlenih v NLB Leasing Koper.

5 RAZISKOVALNI DEL: ANKETNI VPRAŠALNIK

5.1 VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

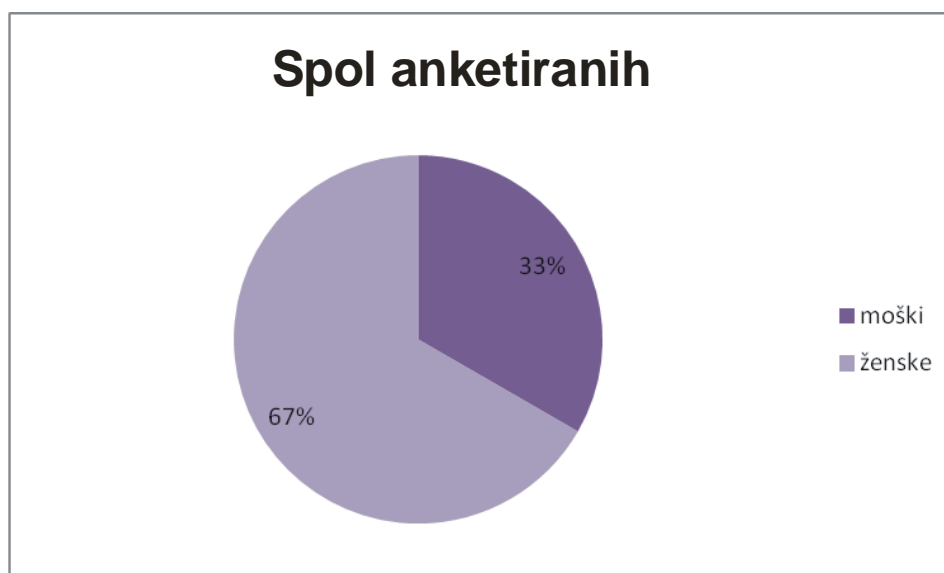
V poslovni banki NLB Leasing Koper sem opravila analizo, kjer me je zanimalo predvsem, ali zaposleni poznajo način ciljnega vodenja. Analizo sem opravila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila med sodelavce. Odzvalo se je 16 od skupno 22 zaposlenih. Tako prvi grafikon prikazuje, da je v anketi sodelovalo 11 žensk (68,7 %) in 5 moških (31,3 %). Zanimalo me je predvsem, ali zaposleni poznajo načine ciljnega vodenja.

Vprašalnik (priloga 1) sem razdelila med zaposlene v NLB Leasing Koper 19. 1. 2012. Podatke podajam v grafični obliki (v nadaljevanju).

Vprašanja so oblikovano tako, da so anketirani nanje odgovarjala z ocenami od 1 do 5.

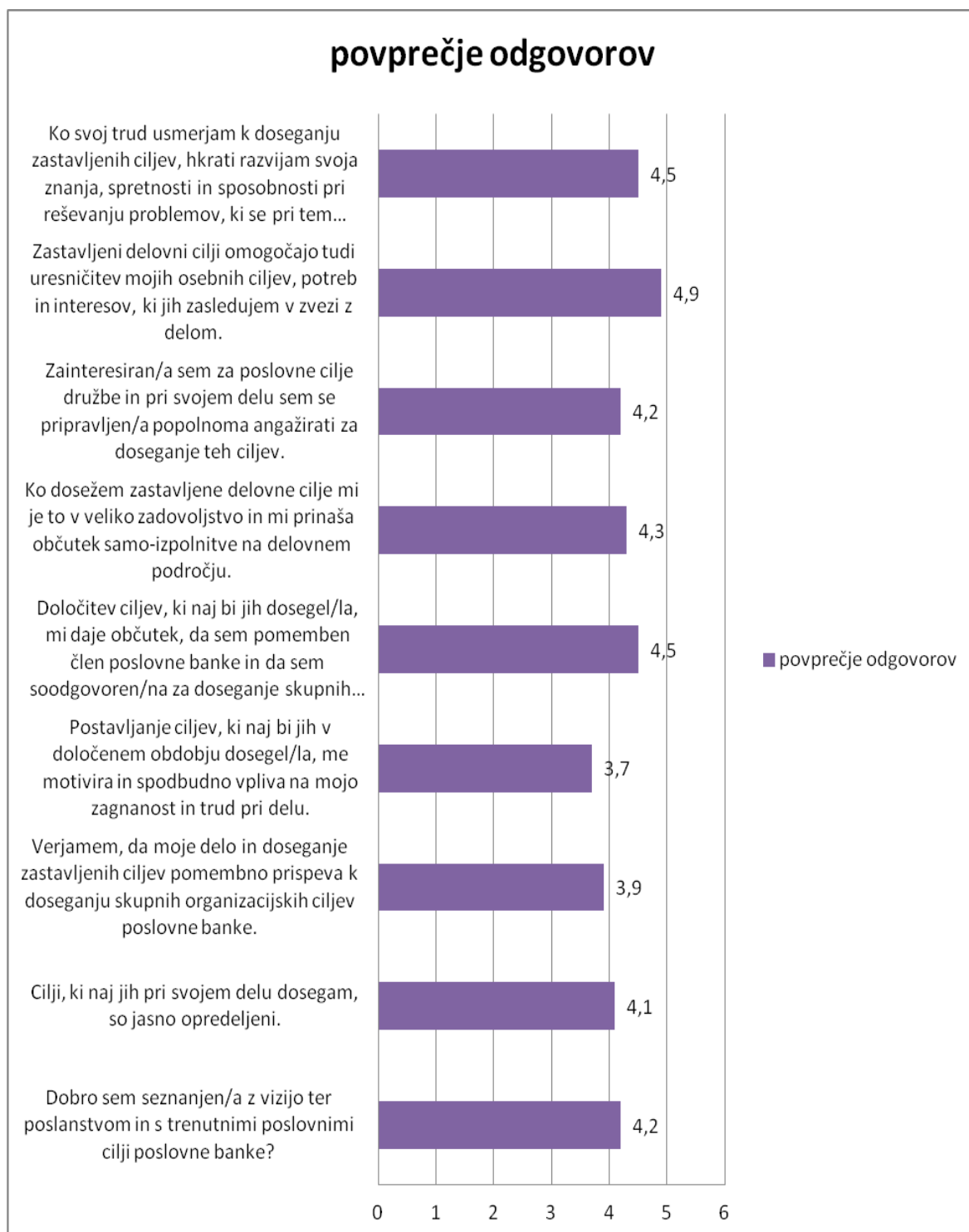
- 1- Sploh se ne strinjam.
- 2- V glavnem se strinjam.
- 3- Niti se ne strinjam niti se strinjam.
- 4- V glavnem se strinjam.
- 5- Popolnoma se strinjam.

Grafikon 1: Spol anketiranih



Vir: Lasten, 2011.

Grafikon 2: Prvi del povprečja odgovorov



Vir: Lasten, 2011.

Kakor je razvidno iz grafikona 2, NLB Leasing Koper uspešno uresničuje politiko ciljnega vodenja in se je na omenjeno politiko tudi dobro pripravila in predstavila sam delovni proces vsem zaposlenim. Presenetljivo dobro je bila ocenjena trditev, da zaposleni menijo, da jim dobro nastavljeni delovni cilji omogočajo osebno rast in dosego zastavljenih ciljev.

Sledita enako povprečna odgovora, kjer zaposleni anketirani s 4,5 ocenjujejo, da ob doseganju zastavljenega cilja dosegajo tudi večji učinek svojega znanja, hkrati pa tudi pomeni, da če dosežejo nek zastavljen cilj, se zdijo nekako pomembnejši člen za svojo organizacijo. Sledijo ostala vprašanja, kjer si ocene trditev sledijo v nekem zaporedju, kjer nobena trditev ne pade na stopnjo povprečja 3,5. Zato lahko trdim, da so zaposleni in njihovi vodje dobro ciljno naravnani, saj se najslabša povprečna ocena trditve nanaša na 3,7, in sicer, da jih postavljanje ciljev v nekem določenem obdobju tudi motivira, če jih seveda dosežejo.

Dejstvo je, da so povprečni odgovori anketirancev dovolj zgovorni in povedo, da imajo v NLB Leasing Koper svoje cilje trdno zastavljene in da so vodje o tem dobro poučili, izpopolnili, motivirali in izobrazili tudi svoje zaposlene. Vodstveni delavci imajo poleg izobraževanj, organiziranih na ravni celotne organizacije, tudi interna izobraževanja v sklopu NLB skupine in NLB izobraževalnega centra.

V drugem sklopu odgovorov, ki so razvidni na grafikonu 3, so rezultati odgovorov zelo podobni. Tako je najvišje povprečje odgovorov dobila trditev, kjer zaposleni menijo, da je izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje v NLB Leasing Koper nujno. Sledi trditev s povprečjem 4,1, kjer zaposleni menijo, da lahko ob doseganju zastavljenega cilja tudi dobro uporabijo svoje znanje in veščine. Takoj za to trditvijo sledijo odgovori, da zaposleni za dosego nekaterih ciljev nimajo dovolj potrebnega znanja ali veščine, zato so mnenja, da izobraževanje še potrebujejo.

Tako je tudi zaslediti trditev, ki je najmanj ocenjena, da pa vendarle še potrebujejo dodatna izobraževanja, izpopolnjevanja in nadgradnjo ter ustrezno motivacijo za boljše doseganje poslovnih ciljev v zadovoljstvo tako vodstvenih delavcev kakor tudi vseh zaposlenih. Iz vseh anketnih odgovorov je torej zaslediti, da je družba dobro ciljno usmerjena in da je s tem, ko vsako leto sproti viša sredstva za izobraževanje in tudi časovno obdobje izobraževanj, na dobri poti ter da so zaposleni ustrezno ciljno vodeni.

Grafikon 3: Povprečje odgovorov 2



Vir: Lasten, 2011.

5.2 UGOTOVITVE IN ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV ANKETE

Na podlagi analize in študija primera poslovne banke NLB Leasing Koper lahko zaključim, da so zaposleni dobro vodeni s cilji, sistem ciljnega vodenja je dobro organiziran in so na pravi poti, da dosežejo vse zastavljene cilje po posameznih letih in segmentih.

Menim, da ciljno vodenje v NLB Leasing Koper dobro usmerja ne samo zaposlene, ampak tudi vodstveni kader, da so pri zastavljenih ciljeh zagnani in primerno motivirani, ter vlagajo v svoje delo znanje, izkušnje, ob tem pa so tudi primerno motivirani, v delo vlagajo svoje znanje, izkušnje ter se ob tem počutijo uspešne in seveda pomemben del podjetja. Zaposleni so dobro seznanjeni s ciljnim vodenjem in cilji podjetja, kar gre pripisati uspešnemu vodstvenemu kadru, kateremu je uspelo svoje znanje prenesti na vse zaposlene.

Iz zaključka anketnega vprašalnika lahko razberem, da so se zaposleni v NLB Leasing Koper poistovetili s cilji banke in nadrejenimi ter da k uresničitvi ciljev tudi veliko pripomorejo, so z njimi dobro seznanjeni in poučeni. S tem, da so seznanjeni s ciljnim vodenjem in načinom ciljnega vodenja, pa pripomorejo tudi k svoji osebni rasti in temu, da se čutijo pomemben faktor za podjetje, katero je ubralo politiko poslovanja in upravljanja z njimi na način nenehnega vzpodbujevanja, nagrajevanja in izobraževanja za nemoten in uspešen delovni proces.

Razvidno je, da se dviguje tudi raven njihove karijerne stopničke, saj pozitivno ocenjujejo tudi dodane možnosti za razvoj svojih znanj, spretnosti in sposobnosti, ki jih vodstvo NLB Leasing Koper s pridom uporablja za njihovo nadaljnjo rast in rast celotne poslovne banke NLB Leasing Koper. Tako dobri rezultati pa se lahko pripišejo samo vodstvenim delavcem, saj so le-ti morali dobro naravnati zastavljene cilje in delovni proces, da poslovna banka tako dobro izpolnjuje svoje cilje.

6 ZAKLJUČEK

Danes vpeljujejo ciljno vodenje v organizacijah predvsem zaradi povečane delovne vneme, učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja oziroma organizacije.

Ugotovili smo torej, da je bistvo ciljnega vodenja v usmerjanju zaposlenih in tudi v tem, da zaposleni vedo, kako ravnati in kako učinkovito doseči zastavljene cilje ter v njih vložiti svoje znanje. Ciljno vodenje torej samo po sebi deluje v vzajemnosti vseh akterjev ne glede na to, ali gre za zaposlene ali vodstveni kader. Vsem je torej enak cilj in enaka pot dosege tega cilja. Zavedati se je potrebno, da je danes kadrovski management izredno sunkovito napredoval ter da se vsi vodstveni delavci danes zavedajo pomena in vrednosti svojih zaposlenih. Vendar pa je njihova vrednost in znanje ter uspešnost lahko razvidna šele, če nas na to usmeri naš nadrejeni torej vodstveni delavec.

V organizacijah in podjetjih, kjer znajo ceniti kader in njegove sposobnosti, se lotevajo tega na različne načine, predvsem v smeri medsebojne komunikacije in sprotnega reševanja problemov, ki so ključnega pomena za reševanje in dosego zastavljenih skupnih ciljev.

Kot smo že poprej omenili, je odgovornost za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ključnega pomena in odgovornost delodajalcev oziroma vodstva, vendar pa je tudi res, da bi delavci pri tem morali sodelovati in vzajemno z vodilnimi postavljati svoje programe za dosego zastavljenih ciljev, programe za izobraževanje, izpopolnjevanje in druge vrste nadgradenj svoje delovne učinkovitosti ipd.

Kadar vodstveni kader postavlja svoje letne cilje mora imeti v mislih naslednje postavke: izbor pravega kadra na najboljša delovna mesta, usposabljanje vseh zaposlenih za skoraj vsa delovna mesta v organizaciji, nenehno izboljševanje znanja in učinkovitosti zaposlenih, ustvarjanje ustrezne delovne klime, ustrezne motivacije in spodbujanja zaposlenih pri delu, ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov ipd. Delavce oziroma zaposlene je torej potrebno vključiti v celoten delovni proces. Preko njih se uresničujejo zastavljeni cilji vodstvenih delavcev, kakor sem skušala prikazati na praktičnem primeru anketnega vprašalnika NLB Leasing Koper.

LITERATURA IN VIRI

- COECKELBERGH, Mark. (2006): *Regulation or Responsibility? Autonomy, Moral Imagination, and Engineering*. Science, Technology, & Human Values, Vol. 31, No. 3: 237-260.
- CVETKO, Robert. (2002): *Razvijanje delovne kariere*. ZRS, Koper in FDV, Ljubljana.
- ČERNIGOJ–SADAR Nevenka. (ur.) (2004): *Razpoke v zgodbi o uspehu*: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji. Sophia, Ljubljana.
- ILIČ, B. (2004): *Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedennarnimi nagradami*.
- IVANKO, Šime. (2006) *Temelji organizacije*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- IVANKO, Šime. (2007) *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- IVANKO, Šime. (2007a) *Upravni praktikum I* (Metodološki seminar o dejavnem in ustvarjalnem sodelovanju pri strokovnem in znanstvenem delu). III. dopolnjena in razširjena izdaja. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- IVANKO, Šime. (2007b) *Sodobne teorije organizacije*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- JELENC Zoran. (1991): Terminologija izobraževanja odraslih. Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, Ljubljana.
- KRAMBERGER, Andrej.; ILIČ Bogomir.; KOHONT, Andrej. (2004): *S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije*.
- LARSEN, H.H.Fleming; Ellehave Funck, C. (2000): *Careers in organizations*. Brewster, C.; LARSEN, H.H.: Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy. Blackwell Business, Oxford.
- MCDONALD, Karl.; Hite, L. M. (2005): *Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development*. Human Resource Development Review Vol. 4, No. 4: 418-439.
- MESNER-ANDOLŠEK, Dana. (2004): *Prenos upravljanja človeških virov na vodje*. SVETLIK, Ivan.; Ilič, Bogdan (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Sophia, Ljubljana: 36-65.
- MOŽINA, Stane. (2002): *Strateški pomen kadrovskih virov*. Možina, S. (ur.): Managementa kadrovskih virov. FDV, Ljubljana, str.: 1-42.
- MOŽINA, Stane. (2002): *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana, str: 43-98.
- MOŽINA Stane.; JAMŠEK, Franc. (2002): *Merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov*. MOŽINA, Stane. (ur.) (2002): Management kadrovskih virov.

DRUGI VIRI

- NLB Leasing Koper (2009) Pravilnik o plačah in drugih prejemkih. NLB Koper.
- NLB Leasing Koper. (2010) Kadrovski sektor: (spremljanje in razvoj kadrov-povzetek).
- NLB Leasing Koper (2010) Strategija upravljanja s človeškimi viri. Interno gradivo NLB Leasing Koper.

- NLB Leasing Koper (2011). Strategija ravnanja s človeškimi viri. Interno gradivo NLB Leasing Koper.
- VOLK, Leon. (2006): *Nova raziskava o razvoju kompetenc v podjetjih*. Samo znanje ni dovolj, treba ga je znati uporabiti. Delo, torek, 6. junija, 2006, str. 17.

SPLETNI VIRI

- Zaposljivost in bolonjski proces (2004). *Zaključki in priporočila bolonjskega seminarja*. Dostopno 20.5.2011 na: <http://www.unilj.si/Kakovost/prispevki/BSPB.asp>.
- NLB Leasing Koper. Dostopno 20.05.2011 na: <http://www.nbleasing.si/nlb.asp?FolderId=250>.

PRILOGE

PRILOGA 1 (ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE)

Pred vami je vprašalnik, ki se nanaša na sistem vodenja s cilji v poslovni banki. Rezultati ankete bodo uporabljeni samo v namene raziskave, ki proučuje vpliv sistema ciljnega vodenja na razvoj kadra v poslovni banki.

Anketa ja anonimna in rezultati bodo uporabljeni zgolj v raziskovalne namene. Prosimo, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovor v skladu z navodilom.

Letnik rojstva: 19____ .	Spol: M/Ž
Izobrazba:	
- III., IV. (poklicna šola)	
- V. (štiriletna srednja šola)	
- VI. (višja šola)	
- VII. (visoka strokovna šola)/VII. (univerzitetna izobrazba)	
- VIII. (magisterij) oz. več	
Pred vami je 17 kratkih in splošnih vprašanj oz. trditev, ki se nanašajo na ciljno vodenje vodilnih in vodstvenih delavcev v poslovni banki. Prosimo, da trditve ocenjujete na podlagi vaših izkušenj s ciljnim vodenjem v tem podjetju.	
Na vprašanja od 1. do 17. odgovarjate tako, da ocenite vašo stopnjo strinjanja z vsako izmed trditev v nadaljevanju. Vsako trditev označite z eno oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju, in sicer z oceno od 1 do 5, pri čemer posamezna ocena pomeni:	
1: Sploh se ne strinjam.	
2: V glavnem se ne strinjam.	
3: Niti se ne strinjam niti se strinjam.	
4: V glavnem se strinjam.	
5: Popolnoma se strinjam.	
1. Dobro sem seznanjen/a z vizijo ter poslanstvom in s trenutnimi	

poslovnimi cilji poslovne banke.
1 2 3 4 5
2. Cilji, ki naj jih pri svojem delu dosegam, so jasno opredeljeni.
1 2 3 4 5
3. Verjamem, da moje delo in doseganje zastavljenih ciljev pomembno prispeva k doseganju skupnih organizacijskih ciljev poslovne banke.
1 2 3 4 5
4. Postavljanje ciljev, ki naj bi jih v določenem obdobju dosegel/a, me motivira in spodbudno vpliva na mojo zagnanost in trud pri delu.
1 2 3 4 5
5. Določitev ciljev, ki naj bi jih dosegel/a, mi daje občutek, da sem pomemben člen poslovne banke in da sem soodgovoren/a za doseganje skupnih organizacijskih ciljev.
1 2 3 4 5
6. Ko dosežem zastavljene delovne cilje, mi je to v veliko zadovoljstvo in mi prinaša občutek samoizpolnitve na delovnem področju.
1 2 3 4 5
7. Zainteresiran/a sem za poslovne cilje družbe in pri svojem delu sem se pripravljeno/a popolnoma angažirati za doseganje teh ciljev.
1 2 3 4 5
8. Zastavljeni delovni cilji omogočajo tudi uresničitev mojih osebnih ciljev, potreb in interesov, ki jih zasledujem v zvezi z delom.
1 2 3 4 5
9. Ko svoj trud usmerjam k doseganju zastavljenih ciljev, hkrati razvijam svoja znanja, spretnosti in sposobnosti pri reševanju problemov, ki se pri tem pojavljajo.

1 2 3 4 5
10. Ocenjevanje organizacijskega vedenja (oz. t. i. managerskih kompetenc) pozitivno vpliva na razvoj mojih menedžerskih oz. vodstvenih spretnosti.
1 2 3 4 5
11. Menim, da bo razvoj managerskih kompetenc v poslovni banki koristno služil tudi moji bodoči karieri na morebitnem novem delovnem mestu vodje oz. managerja.
-
1 2 3 4 5
12. Ko skušam doseči zastavljene cilje v poslovni banki, lahko samostojno delujem in uporabljam svoja znanja ter izkušnje.
1 2 3 4 5
13. Ko skušam doseči zastavljene cilje, včasih tudi spoznam, da nimam vseh pravih znanj in ugotavljam, katera znanja bi si še moral/a pridobiti za večjo delovno uspešnost.
1 2 3 4 5
14. Menim, da so v podjetju zaposlenim v zadostni meri na voljo ustrezni izobraževalni programi in delovna usposabljanja, ki jih zaposleni potrebujemo za kakovostnejši potek delovnega procesa.
1 2 3 4 5
15. Seznanjen/a sem s tem, katerim vidikom mojega dela dajejo predpostavljeni največji poudarek pri ocenjevanju moje delovne uspešnosti.
1 2 3 4 5
16. Seznanjen/a sem s sredstvi, ki so namenjena za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje v poslovni banki.
1 2 3 4 5
17. Menim, da je izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje v poslovni banki nujno, če želimo doseči cilje z usmerjenim vodenjem in ostati konkurenčni.
1 2 3 4 5