

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

SUBJEKTIVNI KRITERIJI VREDNOTENJA DELA MLAJŠIH SLOVENSKIH MANAGERJEV

Magistrsko delo

Avtorica: Nina Janža

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Študijsko leto: 2015/16

Zahvala

Za skrb, odzivnost in strokovno pomoč se želim zahvaliti svoji mentorici Evi Boštjančič. Mami, očetu in Roku hvala za ljubezen, podporo in zaupanje na moji študijski in življenjski poti. Hvala vsem sorodnikom in prijateljem, ki mi tako ali drugače stojite ob strani. Hvala tudi Špeli in Neli za lepe trenutke med pisanjem naloge.

Izvleček

Subjektivni kriteriji vrednotenja dela mlajših slovenskih managerjev

Na področju vrednotenja managerske učinkovitosti se pogosto srečamo z dilemo, kako delovno učinkovitost managerja ločiti od učinkovitosti organizacije. Naslednji izziv pri merjenju managerske delovne učinkovitosti predstavlja vprašanje, kako meriti učinkovitost managerja, ne pa zgolj njegove uspešnosti – namreč, pri ocenjevanju uspešnosti se pozornost posveča zgolj končnim rezultatom, ne glede na vložene vire, in zato ta način ni najbolj reprezentativna mera za oceno managerjeve delovne učinkovitosti. Za nadzor le-te mora manager sam izbrati kriterije, po katerih bo le-to presojal – uporablja lahko lažje merljive, objektivno opredeljene kriterije ali težje merljive, subjektivno opredeljene kriterije. V kolikor manager ne uporablja objektivnih, lažje merljivih kriterijev za vrednotenje svojih strokovnih aktivnosti, ga lahko to v razvijajočem se svetu, kjer se delovna okolja in zahteve pospešeno spreminjajo, ovira pri usvajanju in razvijanju inovativnih metod in pristopov k managerskim aktivnostim.

V raziskavi je sodelovalo 97 slovenskih managerjev, starih od 28 do 42 let, z vsaj tremi leti delovnih izkušenj na vodstvenih položajih ter vsaj petimi podrejenimi. Za namen raziskave smo pripravili vprašalnik s 40 kriteriji, v katerem so managerji poročali o uporabi kriterijev na 4-stopenjski lestvici od 1 (skoraj nikoli) do 4 (skoraj vedno). Vključen je bil širok nabor demografskih spremenljivk: spol, starost, izobrazba in delovne izkušnje managerja, velikost organizacije, število podrejenih, sektor, v katerem organizacija deluje ter lastništvo organizacije. Dodatno so bile aplicirane še tri kratke osebne lestvice: lestvica osebne potrebe po strukturi, tolerance nejasnosti ter netolerance negotovosti.

Odkrili nismo nobenih razlik v splošni pogostosti uporabe objektivnih, lažje merljivih kriterijev ter subjektivnih, težje merljivih kriterijev. Managerji oboje uporabljajo v enaki meri, kar nakazuje na to, da njihovi seti kriterijev niso skrbno izbrani in opredeljeni. Izsledki kažejo, da slovenski managerji ne uporabljajo optimalnih setov kriterijev ter da bi lahko za nadzor lastne delovne učinkovitosti kriterije učinkoviteje izbirali. Izobrazba s podočja managementa se je izkazala za pomemben faktor izbora kriterijev, zato priporočamo dodatna izobraževanja za managerje na to tematiko, da bodo lahko bolje nadzorovali svojo učinkovitost v različnih kontekstih ter tako prispevali tudi k dvigu učinkovitosti slovenskih organizacij.

Ključne besede: manager, delovna učinkovitost, uspešnost, subjektivne mere, Slovenija

Abstract

The use of subjective work efficiency criteria by young Slovenian managers

Evaluating managerial work efficiency presents us with the problem of differentiating between the manager's work efficiency and the efficiency of the company as a whole. Another dilemma is how to measure managers' efficiency and not just their effectiveness. Measuring effectiveness shifts focus only to the end results, no matter the costs, and is therefore not a very good representative measure for managerial work evaluation. In order for managers to assess their own work efficiency, they first have to choose a set of criteria. These can be either measurable, objectively set or unmeasurable, subjectively set. Choosing subjective, unmeasurable criteria over measurable ones may prove to be an obstacle in a manager's way of mastering new working methods and approaches in this fast developing world where working environments and demands change rapidly.

Our study included 97 Slovenian managers, aged 28 to 42 years, with minimum of three years working experience in the management field and minimum of five subordinates. The questionnaire with 40 criteria was prepared and managers reported about the use of each criteria on a ranged scale from 1 (almost never) to 4 (almost always). The wide range of demographic data was included to determine the differences between groups of managers based on gender, age, education, years of working experience, number of subordinates, size and ownership of organisation and the sector organisation operates in. Additionally, three short personality scales were applied: Personal Need for Structure Scale, Tolerance for Ambiguity Scale and Intolerance of Uncertainty scale.

We found no differences in managerial general use of objectively measurable and subjective, unmeasurable criteria. Managers use both groups of criteria in similar amount, which does not imply the use of carefully selected set of criteria. Results imply that Slovenian managers do not use optimal sets of criteria and could make better, more effective choices of what subjective criteria to use in monitoring their efficiency. As it shows, education in the managerial field seems to be an influential factor in choosing the criteria. Additional educational programmes might prove useful in the aim to better guide managerial efficiency in various contexts and by that increase the efficiency of Slovenian organisations.

Key words: manager, work efficiency, effectiveness, subjective measures, Slovenia

Kazalo vsebine

1.	Uvod v problematiko	1
2.	Teoretično ozadje	2
2.1.	Manager/ vodja.....	2
2.2.	Managerske aktivnosti in vedenja	3
2.3.	Managerska učinkovitost	6
2.4.	Sodobni pomen delovnega okolja in delovne učinkovitosti	8
2.5.	Cilji merjenja delovne učinkovitosti.....	9
2.6.	Samovodenje	10
2.7.	Samoopazovanje / samoocenjevanje	11
2.8.	Kriteriji vrednotenja managerske učinkovitosti.....	12
2.9.	Osebnostne spremenljivke	16
2.9.1.	Osebna potreba po strukturi	16
2.9.2.	Razlike med toleranco nejasnosti in toleranco negotovosti	16
2.9.3.	Toleranca nejasnosti.....	17
2.9.4.	Toleranca negotovosti	19
3.	Namen in hipoteze.....	19
4.	Metoda.....	22
4.1.	Udeleženci.....	22
4.2.	Pripomočki	26
4.2.1.	Vprašalnik o subjektivnih kriterijih vrednotenja managerskega dela	26
4.2.2.	Dodatne mere.....	27
4.3.	Postopek	28
5.	Rezultati	29
6.	Interpretacija	35
7.	Zaključek	39
7.1.	Teoretične in praktične implikacije	39
7.2.	Pomanjkljivosti raziskave.....	39
8.	Povzetek.....	41
9.	Literatura in viri.....	43
10.	Seznam prilog.....	48

Kazalo tabel

Tabela 1. LOS (Leader Observation System) sistem kategorij managerskih aktivnosti in opisov vedenja	3
Tabela 2. Hierarhična taksonomija vodstvenih vedenj.	6
Tabela 3. Deskriptivne statistike spremenljivk.	29
Tabela 4. Matrika korelacij mer uporabe subjektivnih kriterijev in demografskih mer.	30
Tabela 5. Razlike med skupinama v uporabi subjektivnih kriterijev glede na spol.	30
Tabela 6. Razlike med skupinama v uporabi subjektivnih kriterijev glede na sektor.	31
Tabela 7. Razlike med skupinama v uporabi subjektivnih kriterijev glede na lastništvo organizacije. .	31
Tabela 8. Razlike med skupinami v uporabi subjektivnih kriterijev glede na prisotnost izobrazbe s področja managementa.	33
Tabela 9. Matrika korelacij mer uporabe kriterijev in osebnostnih mer.	34
Tabela 10. Vključeni kriteriji glede na povprečno pogostost navajanja uporabe.	52

Kazalo slik

Slika 1. Vrsta izobrazbe s področja managementa.	22
Slika 2. Trajanje osnovnega izobraževanja s področja managementa.	23
Slika 3. Trajanje dodatnih izobraževanj s področja managementa.	23
Slika 4. Delež udeležencev glede na velikost njihove organizacije po številu zaposlenih.	24
Slika 5. Delež udeležencev glede na število vseh podrejenih.	24
Slika 6. Delež udeležencev glede na število direktno podrejenih.	25
Slika 7. Delež udeležencev glede na leta delovnih izkušenj na področju vodenja.	25

1. Uvod v problematiko

V poslovnem okolju, kot ga poznamo danes, morajo organizacije vsakodnevno delovati po svojih najboljih močeh, če želijo biti konkurenčne na lokalnih in globalnih trgih. Bolj kot kadar koli prej se pojavlja vprašanje učinkovitosti organizacije, v okviru katere je pomemben vidik učinkovitost njenih managerjev, saj je le-ta za uspeh organizacije ključnega pomena – organizacija namreč ne more delovati na optimalni ravni, če njeno vodstvo ne deluje maksimalno učinkovito. Kaj pa pomeni biti učinkovit manager? V času konstantnih hitrih sprememb, tako na področju delovnih nalog, virov, medijev, značilnosti trga, delovnih odnosov in delovnih okolij, ki postajajo veliko širšega obsega in so podvržena vedno večji globalizaciji, naglim napredkom informacijskih tehnologij in sprememb samih konceptov dela, kariere in zaposlenih, je za učinkovitega managerja ključna sposobnost prilagajanja lastnih aktivnosti trenutnim potrebam in trendom ter v prvi vrsti optimizacija njegovega lastnega dela. Predpogoj za to so zagotovo managerjeva zmožnost vpogleda v svoje aktivnosti, sposobnost ovrednotenja teh aktivnosti že med samim izvajanjem, ocena njihove primernosti dani situaciji ter tudi sposobnost kritične presoje in končne ocene izvedbe teh aktivnosti. Iz tega namreč izhaja možnost izboljšav in pravočasnih prilagoditev, v kolikor se izkaže, da bi bila na določenem področju potrebna sprememba.

V namen zviševanja učinkovitosti na praktično katerem koli področju je smiselno aplicirati določene kriterije, s pomočjo katerih lahko sproti ocenimo, ali sledimo zadanemu cilju ali bi bilo potrebno kaj prilagoditi, nadgraditi ali popolnoma spremeniti. Seveda je z vidika učinkovitosti izvedbe aktivnosti zaželeno, da se morebitne težave odpravi čim bolj zgodaj v procesu, kar lahko apliciramo tudi na managersko delo. Na drugi strani je pri tem delu tudi z vidika trga ključno, da na zaznane spremembe v okolju managerji reagirajo čim bolj ažurno in čim hitreje po zaznani potrebi. Posledično je smiselno, da ima manager vzpostavljen določen sistem subjektivnih kriterijev za oceno učinkovitosti izvedbe lastnega dela, ki mu omogoča, da lahko svoje delo ovrednoti sam v vsakem trenutku ter svoje aktivnosti sproti prilagaja. Organizacije sicer ponavadi imajo določene neke lastne kriterije uspešnosti, vendar so pogosto opredeljeni na način, da je uspešnost in prispevek managerja težko ločiti od ostalih faktorjev in kazalcev uspešnosti podjetja - npr. na podlagi nekih objektivnih pokazateljev kot sta recimo rast in dobiček. O managerjevi učinkovitosti ne moremo sklepati zgolj na podlagi uspešnega poslovanja podjetja ter finančnih kazalcev. Ključno vprašanje učinkovitega managerja je predvsem v razmerju med tem, kaj je on sposoben ustvariti z določenimi viri v primerjavi s potencialom, kaj bi bilo dejansko možno ustvariti z enakimi viri (Primer: manager je lahko zelo uspešno izpeljal določen projekt, na katerem je delalo 100 zaposlenih, vendar pa pri tem ni bil učinkovit, če bi lahko projekt z učinkovitejšo organizacijo dela enako uspešno izvedlo 60 zaposlenih, ostalih 40 pa bi delalo na drugem projektu).

Organizacija in njeni managerji morajo seveda slediti skupnim ciljem in uporabljati nekatere enake kriterije za vrednotenje učinkovitosti, da lahko delujejo usklajeno in uigrano. Vendar pa je za managerje zagotovo smiselno zavestno vzpostaviti tudi nek premišljen subjektivni sistem za vrednotenje svojega dela, da so lahko maksimalno učinkoviti. Ključno je, da sproti načrtno reflektirajo svoje delo, saj lahko sicer skozi izkušnje sami pri sebi akumulirajo bolj ali manj uspešne vzorce vedenj in aktivnosti ter sledijo subjektivnim kriterijem, ki so se v preteklosti izkazali kot uporabni, morda pa niso najbolj relevantni. Nekaterih kriterijev se morda sploh ne zavedajo, ker so jih že do te mere ponotranjili. Tak način vrednotenja je med drugim problematičen z vidika plastičnosti mišljenja, saj pomeni nekritično projiciranje preteklih izkušenj na sedanost in prihodnost, kar pa v hitro

spreminjujočih se okoljih pogosto ne deluje. Še en problem, ki izhaja iz slednjega, je, da so ocenjevanja učinkovitosti v sklopu organizacije pogosto obdobjna, kar pa je marsikdaj preredko za časovno optimalno reakcijo na spremembe.

Za opazovalce je lahko morda set vseh konkretnih aktivnosti managerskega dela včasih netransparenten, vendar se jih mora manager dobro zavedati – kaj počne, s kakšnim namenom in kakšne izide pričakuje na podlagi svojih aktivnosti. Da pa lahko sam pri sebi sproti nadzoruje kakovost svojega dela, mora imeti vzpostavljen sistem subjektivnih kriterijev, ki mu služi kot referenčni okvir za ocenjevanje lastne učinkovitosti. Le tako lahko preceni, s katerimi aktivnostmi nadaljevati in kakšne spremembe uvesti v svoje delo, da bo prispeval k optimalni učinkovitosti organizacije. Sistem subjektivnih kriterijev tudi pripomore k zmanjšanju stresa v spreminjajočih se okoliščinah in zahtevah, saj predstavlja vodila, h katerim se lahko manager zateče pri presoji svojih preteklih aktivnosti ter načrtuje naslednji korak. Pomembno je, da je ta set kriterijev opredeljen na način, da se lahko prilagaja v skladu z organizacijskimi spremembami in da ni zgolj rezultat implicitnih prepričanj in izkušenj konkretnega managerja. Kriteriji morajo biti čim bolj relevantni, objektivno opredeljeni, merljivi ter tudi v skladu z organizacijskimi kriteriji, saj kot taki managerju omogočajo večji nadzor nad situacijo ter bolj konstruktivno iskanje alternativ za prilagoditev aktualnemu stanju in potrebam. Managerji, ki namensko uporabljajo zanesljive in natančne kriterije nadzorovanja lastnih aktivnosti, so verjetno bolj odprti za spremembe in učenje, učenje pa je lahko na ta način tudi hitrejšo in bolj učinkovito, saj sproti reflektirajo svoje dejavnosti.

2. Teoretično ozadje

2.1. Manager/ vodja

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014) pojme managementa, vodenja, managerja in vodje opredeljuje tako:

»**management** -a [ménedžment] m (ê) v kapitalistični ekonomiki vodenje podjetja: *visoko razvit management // vodilni uslužbenci: vrhovni management*«

»**vódenje** -a s (ô) glagolnik od voditi, iti: *vodenje bolnika na sprehod / vodenje izstrelkov, raket; daljinsko vodenje modelov / plansko vodenje gospodarstva / uspešno vodenje podjetja; kolektivno vodenje ustanove / vodenje mladega človeka / vodenje poslovnih knjig / vodenje žoge*«

»**manager in menedžer -ja** [ménedžer] m (ê) 1. v kapitalistični ekonomiki vodilni uslužbenec podjetja; *direktor, ravnatelj: družbo upravljajo managerji; odločilna vloga managerjev* 2. publ. voditelj, organizator zlasti v gospodarstvu: *biti manager turistične agencije; dober, nesposoben manager / turistični manager // poslovni vodja moštva, skupine, posameznika v poklicnem športu, popevkarstvu: pevko je spremljal manager; manager boksarja; moštvo z managerjem in trenerjem*«

»**vódja** -e in -a m (ô) 1. kdor kaj vodi: *biti, postati vodja; določiti vodjo; izbrati za vodjo; dober, preudaren vodja / vodja izmene / umetniški vodja zbora: kdor odloča o repertoarju in skrbi za umetniški razvoj zbora / vodja delegacije / vodja oddelka / vodja tečaja / vodja oddaje: kdor skrbi, da oddaja poteka po določenem načrtu / vodja izleta* 2. kdor z zgledom, nasveti vodi koga: *duhovni vodja mladine* ◇ *gled. vodja* *predstave* *kdor vodi* *potek predstave; navt. vodja krova član* *posadke, ki skrbi za vzdrževanje* *krovne*

opreme; ped. pedagoški vodja: kdor usmerja in vodi pedagoško delo kake vzgojne, izobraževalne ustanove«

V strokovni literaturi in organizacijskem okolju obstajajo različni pogledi na razlikovanje med pojmom »manager« in »vodja«, predvsem s teoretičnega vidika, vendar Hamlin in Hatton (2013) ugotavljata, da večinoma jasna razlika ni konsistentna skozi različne opredelitve značilnosti enega in drugega. Čeprav v teoriji raziskovalci trdijo, da obstajajo jasne razlike med obema pojmom, sta obe poimenovanji v praktični sferi organizacij velikokrat uporabljani kot sopomenki in razlike med njima zabrisane (Hamlin in Hatton, 2013). Kotterman (2006) predlaga, da se ta nekonsistentnost pojavlja zato, ker teoretiki včasih pojma celo dojemajo kot izključujoča se, medtem ko sta v praksi vsaj komplemetarna, če ne ponekod celo razumljena kot enaka. Vodenje je namreč ključni del managerjevega dela in bistvo tega, kar manager počne (Hamlin in Hatton, 2013). Tudi v magistrski nalogi je uporaba obeh pojmov izmenljiva in ju uporabljamo kot konceptualno enaka v tem kontekstu, kot je tudi v praksi najbolj pogosto.

2.2. Managerske aktivnosti in vedenja

Kar se tiče managerskih aktivnosti so Luthans, Rosenkrantz in Hennessey že leta 1985 v svoji študiji z opazovanjem managerjev podrobneje definirali sistem kategorij managerskih aktivnosti in opisov njihovih vedenj.

Tabela 1. *LOS (Leader Observation System) sistem kategorij managerskih aktivnosti in opisov vedenja (Luthans, Rosenkrantz in Hennessey, 1985)*

Kategorije
1 Načrtovanje/koordiniranje
a. postavljanje ciljev
b. opredelitev delovnih nalog za doseg ciljev
c. razporejanje zaposlenih, časovno načrtovanje
d. delitev nalog ter osnovnih navodil
e. koordiniranje aktivnosti zaposlenih za nemoten potek dela
f. organizacija dela
2 Kadrovanje
a. priprava opisov delovnih zadolžitev in pogojev za odprte pozicije v organizaciji
b. pregled prijav
c. kadrovski intervjuji
d. zaposlovanje
e. obveščanje kandidatov o izbiri/neizbiri
f. nadomeščanje sodelavcev po potrebi

3 Usposabljanje/razvoj

- a. usmerjanje zaposlenih, skrb za izobraževanja, seminarje ipd.
 - b. razjasnjevanje vlog, zadolžitev in delovnih nalog
 - c. coaching, mentoriranje, vodenje
 - d. pomoč zaposlenim pri načrtovanju osebnega razvoja
-

4 Odločanje

- a. opredelitev problema
 - b. odločanje med alternativami in strategijami
 - c. spopadanje s kriznimi situacijami, ko vzniknejo
 - d. analiza stroškovne učinkovitosti, ocena tveganj
 - e. odločanje o tem, kaj je potrebno storiti
 - f. razvoj novih postopkov za dvig učinkovitosti
-

5 Administrativna opravila

- a. pregledovanje pošte
 - b. branje poročil
 - c. pisanje poročil, opomnikov, pošte
 - d. rutinska finančna poročila, računovodstvo
 - e. splošna administrativna opravila
-

6 Izmenjava rutinskih informacij

- a. odgovarjanje na rutinska proceduralna vprašanja
 - b. prejem in širitev informacij
 - c. sporočanje rezultatov sestankov
 - d. zagotavljanje ali sprejemanje rutinskih informacij preko telefona
 - e. sodelovanje na informativnih sestankih
-

7 Nadzor/kontrola izvedbe

- a. pregled nad delom
 - b. udejstvovanje v delovnem procesu, kroženje, preverjanje poteka
 - c. pregledovanje podatkov o izvedbi (npr. finančnih poročil)
 - d. preventivno delovanje
-

8 Motiviranje/spodbujanje

- a. razdelitev formalnih organizacijskih nagrad
- b. spodbujanje sodelovanja in prispevka
- c. izražanje hvaležnosti, priznanja
- d. priznavanje zaslug
- e. poslušanje predlogov

- f. zagotovitev povratnih informacij, pohval ob dobri izvedbi
 - g. postavljanje delovnih izzivov
 - h. delitev odgovornosti in avtoritete
 - i. dopuščanje zaposlenim, da si sami organizirajo delo
 - j. kritje hrbta svojim zaposlenim, postavljanje za svoje zaposlene
-

9 Discipliniranje/kaznovanje

- a. uveljavljanje pravil in standardov
 - b. neverbalno izražanje neodobravanja, nadlegovanje
 - c. odstavljanje, odpuščanje
 - d. formalne kazni in opomini na nivoju organizacije
 - e. kritika podrejenih
 - f. zagotovitev povratnih informacij ob slabi izvedbi
-

10 Interakcije

- a. odnosi z javnostmi
 - b. kontakti s strankami
 - c. kontakti z dobavitelji
 - d. zunanji sestanki
 - e. dobrodelne aktivnosti
-

11 Management konfliktov

- a. management medosebnih konfliktov zaposlenih in ostalih
 - b. obračanje na višjo avtoriteto pri reševanju sporov
 - c. obračanje na tretje osebe pri reševanju konfliktov
 - d. prizadevanje za sodelovanje in dogovor med sprtima stranema
 - e. reševanje lastnih konfliktov z zaposlenimi
-

12 Socializacija

- a. klepet o neslužbenih zadevah (npr. družinskih)
 - b. neformalno šaljenje
 - c. razpravljanje o govoricah, nepreverjenih informacijah
 - d. pritoževanje, stokanje, poniževanje
 - e. politikantstvo, izigravanje
-

To je nabor vseh opaženih vedenj, seveda pa ni nujno, da so vsa prisotna pri vseh managerjih. Opazimo lahko, da sicer managerji opravljajo aktivnosti, ki se tičejo nadzora kakovosti izvedbe, nadzora poteka dela in razvoja novih postopkov za dvig učinkovitosti, nikjer pa ni omenjen nadzor lastne učinkovitosti. Možno je seveda, da ga zaradi subjektivne narave tega procesa zunanji opazovalci ne morejo zaznati.

Yukl (2012) trdi, da morajo biti kategorije vodstvenega vedenja za kar najvišjo uporabnost osnovane tako, da je vedenja mogoče opazovati, da so razločna, merljiva in relevantna za različne tipe vodij, taksonomije pa morajo biti izčrpne in obenem parsimonične. Izsledke preteklih raziskav na tem področju je avtor interpretiral v svoji hierarhični taksonomiji štirih metakategorij ter 15 specifičnih komponent vodstvenega vedenja, ki so navedene v spodnji tabeli.

Tabela 2. *Hierarhična taksonomija vodstvenih vedenj (Yukl, 2012).*

Vodstvena vedenja	
Usmerjena v nalogo	Razjasnjevanje
	Načrtovanje
	Nadzorovanje izvedbe
	Reševanje problemov
Usmerjena v odnose	Podpora
	Razvoj
	Priznanje
	Pooblaščenje
Usmerjena v spremembe	Podpiranje sprememb
	Zamišljanje sprememb
	Spodbujanje inovacij
	Spodbujanje kolektivnega učenja
Usmerjena navzven	Mreženje
	Zunanji nadzor
	Zastopništvo

Yukl (2012) prav tako izpostavi pomen nadzorovanja izvedbe delovnih zadolžitev, v širšem smislu kot del vedenj managerjev, ki so usmerjena v nalogo ter poudari tudi pomen managerjevih vedenj, usmerjenih v spremembe. Tako za nadzor kot za spremembe, pa je potrebna najprej referenčna točka – kriteriji, s katerimi lahko ovrednotimo učinkovitost dela - tako kot za nadzor izvedbe dela zaposlenih, so le-ti nujni tudi za managerjevo oceno lastne izvedbe.

Chong (2008) ugotavlja, da so kompetence managerjev različnih nacionalnosti podvržene kulturnim dejavnikom, ki oblikujejo posameznikovo osebnost in vedenjske odločitve. Prav tako je v svoji raziskavi identificiral pomembne razlike v managerskih kompetencah managerjev javnega in zasebnega sektorja v okviru iste nacionalnosti.

Kraut, Pedigo, McKenna in Dunette (2005) ugotavljajo, da se glede na svoj položaj v organizaciji managerji razlikujejo tudi v prevladujočih aktivnostih, v katere so vpleteni: managerji prve linije se ukvarjajo z nadzorovanjem dela podrejenih, srednji managerji s povezovanjem skupin zaposlenih, na višjih nivojih pa se managerji ubadajo predvsem s spremljanjem poslovnega okolja nasploh.

2.3. Managerska učinkovitost

Kot že omenjeno, se morajo managerji v dobi naglih sprememb, tako znotraj organizacij kot v poslovnem svetu nasploh, spopadati z negotovostjo, nepredvidljivostjo, čedalje večjo raznolikostjo

sodelujočih partnerjev, zaposlenih, produktov, struktur in procesov (Van der Velde, Jansen in Vinkenburg, 1999). Na tem mestu vprašanje, kaj natanko je učinkovito in uspešno delovanje na področju managementa, postaja čedalje bolj aktualno, prav tako na kakšen način se uspešnost/učinkovitost managerja povezuje z uspešnostjo organizacije. Oboje v sodobnih konkurenčnih organizacijah namreč pridobiva na svojem pomenu. Aktivnosti managerjev ter vpliv učinkovitosti managerjev na uspeh organizacij sta področji, ki sta tako v akademski kot tudi v praktični sferi managementa deležni precej pozornosti, prav tako je aktualna debata o tem, v kolikšni meri je manager oz. vodja ključen za uspeh organizacije. Obstaja splošno strinjanje, da ima manager pri tem pomembno vlogo, manj strinjanja med raziskovalci pa je doseženega kar se tiče specifičnih vedenj managerjev, ki naj bi prispevala k njihovem uspehu in učinkovitosti. Zagotovo managerjeva vedenja in aktivnosti predstavljajo zgolj enega izmed pomembnih dejavnikov za uspeh organizacije, vendar tako pretekle kot sodobne raziskave poudarjajo potencialni pomen managerja pri delovanju organizacije. Kar manager počne, ima opazen vpliv na dožemanje njegove sposobnosti s strani podrejenih in na uspeh njegove skupine (O'Driscoll, Humphries in Larsen, 1991).

Hamlin in Hatton (2013) poročata, da so že v preteklosti številni avtorji opozarjali, da je kljub zanimanju področje managerske uspešnosti ter uspešnega vodenja v raziskavah precej zanemarjeno ter ugotavljata, da se ta pomanjkljivost še do današnjega dne ni odpravila. Čeprav obstaja ogromno virov na temo vodenja, so le redki dejansko ocenili njegov vpliv na uspešnost. Avtorja sta v ta namen izdelala spodnjo t.i. deducirano britansko taksonomijo zaznane managerske in vodstvene uspešnosti, v kateri sta opredelila pozitivne in negativne vedenjske kriterije za managerjevo uspešnost. Še redkeje pa so raziskovalci uspeli identificirati kakršne koli kriterije in mere za relevantno ocenjevanje managerske učinkovitosti.

Kot pozitivne generične vedenjske kriterije navajata avtorja sledeče (Hamlin in Hatton, 2013):

- ✓ Učinkovito načrtovanje in organizacija ter proaktivna izvedba in nadzor
- ✓ Aktivni podporni management in vodenje
- ✓ Delegiranje in opolnomočenje podrejenih
- ✓ Skrb za podrejene in druge posameznike
- ✓ Bojevanje za pravice podrejenih ter skrb za njihov razvoj
- ✓ Odprt, oseben in zaupen pristop
- ✓ Vključevanje podrejenih v načrtovanje, odločanje in reševanje problemov
- ✓ Kvalitetna komunikacija s podrejenimi in skrb za njihovo informiranost

Med negativnimi generičnimi vedenjskimi kriteriji pa so sledeči (Hamlin in Hatton, 2013):

- ✓ Neustrezen avtorski managerski stil, odsotnost posvetovanja
- ✓ Nepravično, neuvidevno, sebično in koristoljubno vedenje
- ✓ Manipuliranje, spodkopavanje, zastraševanje
- ✓ Popustljivost, odstop, ignoranca, izmikavanje
- ✓ Odrekanje in prikrajševanje
- ✓ Zaprtost in negativen pristop

Hamlin in Hatton (2013) sta torej opredelila določene vedenjske kriterije managerske uspešnosti, vendar pa kategorije ostajajo opredeljene precej ohlapno in kot take tudi niso zlahka merljive ter zato manj primerne za managerjevo točno oceno lastne uspešnosti. Prav tako sta se avtorja osredotočila na uspešnost, ne pa na učinkovitost, na katero se osredotočamo v magistrski raziskavi. Kot že

omenjeno v uvodnem delu, je potrebno v prvi vrsti vzpostaviti distinkcijo med uspešnostjo in učinkovitostjo v managerski sferi, saj je ključno vprašanje učinkovitega managerja predvsem, kaj je on sposoben ustvariti z določenimi viri v primerjavi s potencialom, kaj bi bilo dejansko možno ustvariti z enakimi viri.

Že Luthans (1988) je na svoj način vzpostavil razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo managerjev. Učinkovit manager je po njegovi definiciji posameznik, ki zagotavlja kombinacijo visoke kvalitete in kvantitete dela skupine, za katero je odgovoren, in predanosti ter zadovoljstva svojih podrejenih. Uspešen manager je bil definiran kot nekdo, ki v okviru svoje organizacije hitro napreduje. V okviru te delitve je opredelil različne lastnosti, ki jih lahko pripišemo učinkovitim ali uspešnim managerjem. Učinkoviti managerji posvetijo več časa in pozornosti komunikaciji in upravljanju s človeškimi viri kot so npr. aktivnosti motiviranja zaposlenih, svetovanja in informiranja in imajo dolgoročnejši časovni okvir doseganja rezultatov. Uspešni managerji, torej ti, ki hitreje napredujejo, pa posvečajo več pozornosti in časa aktivnostim na področju socialnega mreženja in se fokusirajo na kratkoročnejše rezultate.

Ismagilova, Mirolyubova, Malysheva in Mugatabarova (2014) prav tako vzpostavijo razliko med konceptoma uspešnosti in učinkovitosti, in sicer je njihova opredelitev tudi podlaga, na kateri je nastal set subjektivnih kriterijev ocenjevanja učinkovitosti managerskega dela, uporabljen v magistralni raziskavi. Uspešnost po njihovi definiciji lahko razumemo kot produktivnost, nadzorovano preko kriterijev, ki se osredotočajo na to, ali so določeni cilji/rezultati bili doseženi ali niso bili. Pri tem se ne osredotočamo na stroške, ki so pri tem nastali. Nasprotno pa je pojem učinkovitosti kompleksnejši, saj pri ocenjevanju učinkovitosti vzamemo v obzir ne le dosežene rezultate ampak tudi nastale stroške – časovne, finančne in nenazadnje tudi vložke vseh vpletenih oseb – ter sposobnost managerja, da dosega tiste cilje, ki so za podjetje ključnega pomena. Posledično mora torej manager v namen nadzora učinkovitosti sam izbrati kriterije, ki jim bo sledil, ter načine, kako bo ocenil, ali je glede na postavljene kriterije njegovo delovanje tudi učinkovito, ne le uspešno. Bass in Yammarino (1991) zanimivo ugotavljata, da je lahko bolj točen vpogled managerja v lastne aktivnosti in vodenje (t.j. bolj skladen s percepcijo enakih lastnosti s strani podrejenih) povezan z višjo managerjevo učinkovitostjo na delovnem mestu in večjim potencialom za razvoj. Ta vpogled lahko managerji dobijo z dobro opredeljenim setom kriterijev vrednotenja lastne učinkovitosti.

2.4. Sodobni pomen delovnega okolja in delovne učinkovitosti

Griffin, Neal in Parker (2007) ob pregledu relevantne literature ugotavljajo, da se je pomen delovne učinkovitosti na področju organizacijskega vedenja v zadnjih 50 letih korenito spremenil. Fokus raziskovanja se je namreč premaknil z osredotočanja na značilnosti dela, službe in zadolžitve v okviru nje, na širše razumevanje delovnih vlog v dinamičnih organizacijskih kontekstih. V tradicionalnem pogledu je bila delovna učinkovitost obravnavana v okviru usposobljenosti posameznika za opravljanje delovnih nalog, ki so opredeljene v opisu njegovega dela. S te perspektive je bila dobro opredeljena služba tista, kjer so bila vsa vedenja, ki so prispevala k dosegu organizacijskega cilja, zajeta v opisu dela posameznika. Delovna učinkovitost se je lahko vrednotila v smislu rezultatov uspešnega opravljanja specifičnih opredeljenih aktivnosti. Spreminjajoča se narava dela in organizacij v sodobnih delovnih kontekstih je izzvala tradicionalne poglede na delovno učinkovitost posameznika. Dve najpomembnejši spremembi, ki na to vplivata, sta naraščajoči soodvisnost in negotovost delovnih sistemov, ki ju tradicionalne teorije niso vzele v obzir. Tako pretekli pristopi k

merjenju delovne učinkovitosti ne upoštevajo v zadostni meri širokega razpona vedenj, ki ključno prispevajo k uspešnemu delovanju v soodvisnih in negotovih sistemih današnjih organizacij. Negotovost je lastnost, ki pomembno opredeljuje organizacijski kontekst in sicer v smislu vložkov, procesov in izidov, ki niso napovedljivi. Ko je negotovost nizka, zunanji sistemi nadzora zadoščajo za zagotavljanje doseganja rezultatov, ob visoki stopnji negotovosti pa je zunanji nadzor manj primeren, ker je nemogoče predvideti vse možnosti in tudi zelo težko opredeliti zahteve naloge. V tem primeru se morajo delovne vloge razvijati fleksibilno in dinamično, v skladu s spreminjajočimi se pogoji in zahtevami dela (Griffin, Neal in Parker, 2007), prav tako tudi sistemi nadzora učinkovitosti dela.

Welbournova je s sodelavci (1998) izpostavila, da je ena izmed največjih pomanjkljivosti obstoječih modelov delovne učinkovitosti odsotnost poenotene teoretične podlage, ki bi omogočala odločitve o tem, katere dimenzije učinkovitosti sploh vključiti ali izključiti iz modelov.

Griffin, Neal in Parker (2007) v svojem modelu ključnih pozitivnih vedenj, ki omogočajo delovno učinkovitost v raznolikih organizacijskih kontekstih, med drugim navajajo tudi sklop individualnih vedenj, ki prispevajo k posameznikovi lastni učinkovitosti: poleg tega, da posameznik poskrbi za uspešno izvedbo ključnih zadolžitve, se mora tudi prilagajati spremembam ter biti pobudnik za izboljšanje izvedbe aktivnosti. Da pa lahko izvaja slednje, mora biti spet najprej sposoben oceniti kvaliteto svojega trenutnega delovanja.

Marques-Quinteiro in Curral (2012) poročata, da imajo organizacije zaradi naraščajoče dinamike in kompleksnosti delovnih okolij torej potrebo po zaposlenih (predvsem vodjih), ki so prilagodljivi, proaktivni in sposobni delovati v kompleksnih situacijah. Kot pomembno prilagoditveno vedenje, ki vodi do učinkovitosti posameznika v delovni vlogi, navajata posameznikovo sposobnost učinkovitega spopadanja s spremembami delovnih nalog, odnosov in organizacije same po sebi, za kar pa je predpogoj, da ima posameznik primerno misleno naravnost.

Posamezniki vpleteni v sodobne organizacije morajo biti ne le sposobni prilagoditve na spremembe ampak morajo v odnosu do okolja ravnati proaktivno in inovativno, spremembe predvideti in na njih reagirati pravočasno in primerno. Ključno je tudi, da zaznajo priložnosti in jih maksimalno izkoristijo (Marques-Quinteiro in Curral, 2012).

2.5. Cilji merjenja delovne učinkovitosti

Vprašanje učinkovitosti aktivnosti oz. kvalitete dela nasploh, glede na vse izpostavljeno, torej ostaja tako na organizacijskem kot na individualnem nivoju zelo zapleteno tako s teoretičnega kot tudi s praktičnega vidika. Problematika kriterijev in metod ocenjevanja učinkovitosti managerskega delovanja pa ostaja kontroverzna tema predvsem ekonomskih znanosti, s strani psihologije dela pa je do današnjega dne še relativno slabo raziskana (Ismagilova in Mirolyubova, 2012).

V prvi vrsti moramo poudariti, da merjenje delovne učinkovitosti ne more biti samo sebi namen. Tako samo dejanje merjenja kot tudi pridobljeni podatki so namreč brez vrednosti, če jih ne uporabimo z nekim namenom (Behn, 2003). Kakšen namen torej ima merjenje delovne učinkovitosti oz. za kaj vse ga managerji uporabljajo? Behn (2003) navaja osem glavnih funkcij merjenja delovne učinkovitosti v javnem sektorju, ki so po mojem mnenju zadosti splošno opredeljene, da jih lahko v veliki meri apliciramo tudi na organizacije privatnega sektorja:

- ✓ Evalvacija – »Kako dobro deluje moja organizacija?«

- ✓ Nadzor – »Kako lahko zagotovim, da moji podrejeni dobro opravljajo delo?«
- ✓ Načrtovanje proračuna – »V katere programe, posameznike in projekte naj vložim sredstva?«
- ✓ Motiviranje – »Kako naj motiviram zaposlene, srednje managerje, vlagatelje, delničarje in širšo populacijo, da bodo aktivno sodelovali pri dvigu uspeha organizacije?«
- ✓ Promocija organizacije – »Kako naj prepričam ključne posameznike, delničarje, novinarje in širšo populacijo, da moja organizacija dobro opravlja svoje delo?«
- ✓ Proslavljanje uspeha – »Kateri dosežki so vredni proslavljanja uspeha?«
- ✓ Učenje – »Zakaj nekaj deluje oz. ne deluje?«
- ✓ Dvig učinkovitosti – »Kaj moram narediti drugače, da izboljšam učinkovitost?«

Ta seznam bi lahko bil krajši ali daljši, lahko bi tudi zamenjali katero od funkcij, saj je zagotovo ključni cilj in ozadje vsakega merjenja učinkovitosti predvsem izboljšanje delovanja organizacije. Vendar raznolikost funkcij merjenja učinkovitosti prikazuje širok nabor ciljev, ki jih želimo z ocenjevanjem doseči in moramo biti seveda pozorni na to, da izberemo primerno mero delovne učinkovitosti, ki bo zadostila naši potrebi. Nobena mera delovne učinkovitosti namreč ni primerna za doseganje vseh teh namenov, tudi če izhajajo iz istega krovnega cilja. Še pred izborom mere pa je seveda nujno, da jasno definiramo organizacijske cilje, ki jim želi organizacija iti naproti v sedanjosti ter tudi na daljši časovni rok (Behn, 2003).

2.6. Samovodenje

Subjektivno vrednotenje lastnega dela lahko kot kategorijo širše uvrstimo v proces samovodenja. Samovodenje ali samodeterminacija namreč zahteva postavitev seta osebnih standardov, ki jim posameznik sledi preko osebno zastavljenih ciljev, ki imajo samomotivacijsko funkcijo (Ryan in Deci, 2000). V skladu z Bandurovo (1991) teorijo samoregulacije lahko samovodenje definiramo kot posameznikovo sposobnost za dvig lastne učinkovitosti preko dinamične rabe kognitivnih, motivacijskih in vedenjskih samoupravljalnih strategij. Marques-Quinteiro in Curral (2012) po pregledu relevantne literature navajata, da obstajajo trije tipi tovrstnih strategij: strategije, osredotočene na miselne vzorce, na naravne nagrade in na vedenje. V kontekstu subjektivnega ocenjevanja delovne učinkovitosti so ključnega pomena predvsem strategije, osredotočene na vedenje, ki so najbližje konceptu teorije samovodenja, ki trdi, da so posameznikova dejanja odvisna od opazovanja okolja, ocene situacije in odločitve, katera pot bo najprimernejša za doseg rezultata (Manz, 1986). Namen strategij samovodenja, ki so osredotočene na vedenje, je torej uravnavanje posameznikovega vedenja na način, da zviša svojo učinkovitost, sestavljajo pa jih sledeče funkcije: samoopazovanje, postavljanje ciljev samemu sebi, samonagrajevanje in samouravnavanje (Neck in Houghton, 2006).

Samoopazovanje zadeva opazovanje lastnega vedenja in njegovo refleksijo v smislu lastne učinkovitosti v odnosu do nalog, tima in organizacije, kar posledično vodi do zmanjševanja rabe neprimernih vedenj ter na nasprotni strani do spodbujanja ustrežnejših vedenj. Druga funkcija, *postavljanje ciljev samemu sebi*, vsebuje vzpostavitev ciljev, ki so usmerjeni v doseganje tako osebnih interesov kot tudi organizacijskih rezultatov. *Samonagrajevanje* pomeni, da si posameznik privoščijo neko zaželeno aktivnost ali nagrado, ko doseže svoj predpostavljen cilj. *Samouravnavanje* pa kot funkcija vsebuje set osebnih strategij, ki jih posameznik razvije zato, da ima v mislih, kaj vse je za doseg cilja še potrebno storiti in kaj ga čaka na koncu (Neck in Houghton, 2006). Vzpostavitev seta subjektivnih kriterijev vrednotenja lastne delovne učinkovitosti je torej funkcija samoopazovanja, ki

je primarni korak samovodenja lastnega vedenja. Več o samoopazovanju (lahko bi tudi rekli samoocenjevanju) konkretno bomo predstavili v naslednjem poglavju.

Zakaj je samovodenje tako pomembno za managerjevo učinkovitost? Spretnosti samovodenja se konsistentno povezujejo s številnimi osebnimi in organizacijskimi izidi. Posameznikova sposobnost samovodenja se pozitivno povezuje s posameznikovo samoučinkovitostjo in učinkovitostjo pri izvedbi nalog (Konradt, Anderßen in Ellwart, 2009; Prussia, Anderson in Manz, 1998), kreativnostjo (Carmeli, Meitar in Weisberg, 2006; DiLiello in Houghton, 2006) ter inovativnostjo v delovni vlogi (Curral in Marques-Quinteiro, 2009; Carmeli idr., 2006), ki so ključne za managerjevo uspešno delovanje v sodobni organizaciji. Študije potrjujejo, da so zaposleni, ki jim nudimo trening veščin samovodenja, bolj uspešni, zadovoljni, se počutijo bolj samoučinkovite ter se lažje prilagajajo organizacijskim spremembam (Houghton in Jinkerson, 2007; Robert in Foti, 1998; Neck, 1996; Neck in Manz, 1992). Prav tako samovodenje pozitivno napoveduje delovno učinkovitost preko delovnega zadovoljstva (Politis, 2006). Za managerje so spretnosti samovodenja še toliko večjega pomena, saj v kolikor manager ni sposoben voditi samega sebe, potem tudi težko vodi svoje podrejene. Vodenje namreč vsebuje managerjevo odgovornost in nadzor v prvi vrsti nad svojimi lastnimi dejanji in vedenji (Ross, 2014).

Razvoj spretnosti samovodenja je dinamičen proces, tekom katerega lahko pri posamezniku opazimo različne stopnje samoučinkovitosti (Ross, 2014). Trening zaposlenih, predvsem managerjev, v spretnostih samovodenja je lahko pomemben ključ do uspeha v nepredvidljivih in medsebojno odvisnih kontekstih sodobnih organizacij. Strategij samovodenja se namreč lahko priučimo in jih razvijamo skozi treninge in izkušnje (Manz, 1986), zato je za organizacije zelo smiselno, da to svojim zaposlenim omogočijo ter tako povečajo možnost, da se proaktivne ideje zaposlenih tudi večkrat dejansko tudi realizirajo v smislu proaktivnega vedenja (Marques-Quinteiro in Curral, 2012) in posledično vodijo v zvišano učinkovitost posameznika in organizacije.

2.7. Samoopazovanje / samoocenjevanje

Subjektivni kriteriji vrednotenja lastnega dela so tematika, ki je ne moremo raziskovati na noben drug način kot z metodo samoporočanja in samoocenjevanja. En izmed vidikov uporabnosti samoocen je ravno ta, da metoda služi zbiranju informacij, ki bi jih bilo nemogoče pridobiti po kateri drugi poti (Thornton, 1968). Velika dodana vrednost te metode je torej, da pri raziskovanju določenega področja s pomočjo samoocen razširimo spekter vključenih kriterijev s tem, da dodamo tudi dimenzije, ki bi jih sicer z ostalimi viri ocenjevanja lahko spregledali (Campbell in Lee, 1988).

Samoocenjevanje je proces, v katerem posameznik oceni lastno učinkovitost pri izvedbi določenega dela ali aktivnosti (Derya, 2012). Odrasli posamezniki morajo biti sposobni ovrednotiti svoje funkcioniranje v različnih situacijah, naj bo to učenje, delo ali socialne interakcije, za kar je samoocenjevanje optimalna oblika ocenjevanja učinkovitosti (Leach, 2012). Kot pregledno ugotavlja Leach (2012) namreč pretekle raziskave navajajo različne pomembne prednosti te metode: samoocenjevanje spodbuja vseživljenjski proces učenja ter posameznikovo avtonomijo, metakognitivno vpletenost in aktivnost v tem procesu. Posledično vodi do boljšega razumevanja ter večje kvalitete in premišljenosti pri izvedbi aktivnosti, omogoča rast širšega spektra spretnosti in sposobnosti, večjo učinkovitost ter osebni in intelektualni razvoj posameznika. Vpletenost

posameznika v samo identifikacijo in specifikacijo ocenjevalnih kriterijev na delovnem mestu spodbuja učenje in omogoča bolj poglobljeno razumevanje ciljev, zahtev in standardov dela ter s tem nudi boljšo podlago za učinkovito delovanje.

Samoocenjevanje je torej ključen proces v kakršnem koli razvoju, napredku in dvigu učinkovitosti. Posameznik nameč v vsaki fazi strokovnega razvoja poseduje določene kognicije – prepričanja in ideale – o tem, kaj delo od njega zahteva in kaj mora storiti, da bo dosegel zastavljene delovne cilje. Te kognicije uravnavajo posameznikovo vedenje in delovne aktivnosti, za katere meni, da bodo relevantne za doseg ciljev. Na neki točki se posameznik znajde v poziciji, ko mora presoditi, kako učinkovita so bila njegova vedenja pri doseganju želenih rezultatov. Proces se nato od te samoocene učinkovitosti zaokroži s povratno zanko: rezultati samoocene vplivajo na spremembo kognicij o zahtevah dela, te pa so podlaga za ustrezne prilagoditve v vedenju (Campbell in Lee, 1988). Točne samoocene, vpete v organizacijski kontekst, imajo instrumentalno vrednost in lahko vodijo tako do izboljšanja individualnih kot tudi organizacijskih rezultatov, saj povečajo vpletenost posameznika v organizacijsko delovanje ter pripomorejo k boljšemu razumevanju ciljev, zahtev in načinov za odpravo pomanjkljivosti pri izvedbi dela (Derya, 2012).

2.8. Kriteriji vrednotenja managerske učinkovitosti

Tekom svojega osebnega in profesionalnega razvoja in s pridobivanjem izkušenj vsak posameznik razvija in nadgrajuje subjektivni sistem vrednotenja učinkovitosti svojih delovnih procesov ter vsebine in rezultatov svojih profesionalnih aktivnosti. Ta sistem vključuje organizacijska navodila, pravila, norme in standarde, ki naj bi jim posameznik sledil in so specifično interpretirani s strani vsakega posameznika, ki jim pripisuje določen subjektivni pomen. Rezultat tega postopnega procesa transformacije je unikaten vzorec izkušenj, ki posamezniku omogočijo podrobno zaznavo značilnosti delovnega procesa, odzivanje na minimalne, komaj opazne spremembe ter posledično nadzor nad procesi in akcijami v njegovem okolju (Ismagilova in Mirolyubova, 2012), kar služi kot baza za grajenje njegovih strokovnih spretnosti.

Pridobivanje informacij o učinkovitosti kadrov znotraj organizacij zna predstavljati izziv. Čeprav opazovanje dejanskega vedenja managerjev in ocenjevanje povezav med managerjevim vedenjem in objektivnimi merami uspeha in učinkovitosti predstavlja idealno strategijo, ta pristop ni vedno možen in je včasih zelo težko izvedljiv. Alternativna strategija je po navadi pridobivanje informacij o managerski učinkovitosti tako s strani managerjev samih kot s strani njihovih podrejenih, kar omogoči primerjavo obeh vidikov in na nek način validacijo managerjevih samoocen. Ko ocenjujemo managerske kompetence, je pomembno, da ne raziščemo le trenutnega nivoja učinkovitosti, ampak tudi možnost razvoja teh kompetenc v prihodnosti (O'Driscoll, Humphries in Larsen, 1991). V managerskem poklicu je namreč ključen proces vseživljenjskega učenja in prilagajanja, saj se lahko posameznik, kot smo že omenili, učinkovitosti v veliki meri priuči (Ismagilova, idr., 2014). Manager mora v tem procesu identificirati relevantne kriterije, ki mu omogočijo, da se osredotoči na najpomembnejše vidike, na prispevek k uspehu organizacije ter na ključne rezultate. Sama vpletenost posameznika v identifikacijo in specifikacijo ocenjevalnih kriterijev spodbuja učenje in omogoča boljše razumevanje ciljev, zahtev in standardov (Leach, 2012) ter s tem nudi boljšo podlago za učinkovito delovanje.

Veliko raziskovalcev opozarja na pomanjkanje strinjanja in empiričnih dokazov o tem, kaj prispeva k učinkovitosti (in tudi uspešnosti) managerjev ter o specifičnih vedenjih in aktivnostih, ki ločujejo

učinkovite managerje od manj učinkovitih. Prav tako še ni poenotene ideje o tem, kaj sploh je relevantna mera učinkovitosti ali uspešnosti managerja (Hamlin in Hatton, 2013). Raziskav, ki bi se osredotočale konkretno na učinkovitost managerjev praktično ni, cilj večine predhodnih raziskav uspešnosti managerjev pa je bila identifikacija napovednih odnosov med vedenji in aktivnostmi managerjev ter merami objektivnih izidov, kot so karierni napredek, uspešnost skupine, uspešnost organizacije, dokončanje projektov ipd. (Cammock, Nilakant in Dakin, 1995). Vendar pa glede na definicijo učinkovitosti ter glede na raznolikost managerskih položajev ter organizacijskih kontekstov, te mere za merjenje učinkovitosti niso najbolj reprezentativne. Mnogi raziskovalci trdijo, da so za raziskovanje tega področja primernejše alternativne metode raziskovanja (Hamlin in Hatton, 2013).

Raziskovalci kot prednost opredelitve kriterijev uspešnega managerskega dela med drugim navajajo tudi možnost, da se s tem posledično zmanjša t.i. arogantnost managerjev ter poveča njihovo samozavedanje in zavedanje vpliva, ki ga ima njihovo vedenje na okolico – aroganca namreč vodi do tega, da manager svoje aktivnosti in stil vodenja dojema kot bolj uspešne kot dejansko so, pomanjkanje samozavedanja pa lahko vodi do tega, da manager ni občutljiv za to, kako njegovo vedenje vpliva na ostale, kar predstavlja oviro pri njegovem delovanju (Hamlin in Hatton, 2013).

Managerska pozicija zahteva sposobnost širokega pregleda učinkovitosti na več nivojih: učinkovitosti organizacije oz. oddelka kot celote, učinkovitosti dela podrejenih ter učinkovitosti lastnega profesionalnega dela (Ismagilova in Mirolyubova, 2013). Managerji se morajo zavedati, katere aktivnosti, vključno s količino časa, ki ga posvetijo vsaki izmed njih, se odražajo v višji učinkovitosti organizacije. Pogosto se dogaja, da ocenjevanje učinkovitosti managerskega dela s strani drugih ni jasno povezano z managerjevimi aktivnostmi, zato je vzpostavitev subjektivnega seta kriterijev pri managerjih še toliko bolj pomembna. Posledica te pomanjkljivosti trenutnega ocenjevanja uspešnosti namreč lahko velikokrat rezultira v dejstvu, da managerji več pozornosti posvetijo tistim aktivnostim, za katere se jim zdi, da so bolj zaželeni in cenjeni, kot pa tistim, ki dejansko vplivajo na učinkovitost organizacije in tako trošijo dragocen čas in vire na aktivnostih, ki strateško niso prioritetne vrednosti (McCann in Gomez-Mejia, 1988).

Medtem ko obstaja veliko različnih mer za ocenjevanje organizacijske učinkovitosti pa je izbira modelov na področju učinkovitosti dela managerjev precej manjša. Tako je velikokrat izbira subjektivnih kriterijev učinkovitosti lastnega dela prepuščena izbiri posameznega managerja in tako zelo odvisna od konkretnega posameznika, njegovih strokovnih izkušenj ter procesa vseživljenjskega učenja (Ismagilova, idr., 2014).

Sistem subjektivnih kriterijev vrednotenja strokovnih aktivnosti ter stopnja diferenciacije in usklajenosti posameznih aktivnosti implicirajo ne le kvalitativno vsebino posameznikovih izkušenj, ampak tudi njegovo sposobnost oblikovanja kriterijev v namen ocenjevanja učinkovitosti teh aktivnosti, kar je še posebej ključno v okoliščinah, ko so aktivnosti nestrukturirane in jih je težko obravnavati standardizirano. Managerske aktivnosti so že v osnovi pogosto opredeljene zelo splošno, zato taki sistemi nudijo managerju možnost, da prilagaja svoje delovanje okoliščinam in ga opremijo s potrebno mero fleksibilnosti pri določanju ciljev in metod za doseganje rezultatov v raznolikih situacijah, ki zahtevajo izbiro raznolikih poti do cilja. Še posebej so takšni sistemi ključni pri pozicijah, ki zahtevajo usklajeno delovanje različnih strokovnih profilov pri doseganju skupnega cilja. Pri teh dialogih je namreč ključnega pomena, da so kriteriji razumljivi tako posameznemu strokovnjaku kot tudi ostalim, s katerimi sodeluje in je v interakciji. Torej morajo biti ti kriteriji določeni skrbno in

natančno, biti merljivi, transparentni ter eksteriorizirani, da lahko sploh govorimo o strokovnem delovanju posameznika ali skupine (Ismagilova in Mirolyubova, 2012).

Avtorici Ismagilova in Mirolyubova (2012) sta se v svojih preteklih raziskavah osredotočili na pogosto opažene probleme ruskih managerjev pri njihovem strokovnem delovanju ter zaključili, da se resnično nakazuje potreba po sistematičnem razvoju področja kriterijev managerske učinkovitosti. Namreč:

- več kot tretjina navedenih težav je bila do neke mere povezana s tem, da so managerji morali razviti lasten sistem vrednotenja svojih strokovnih aktivnosti,
- številne težave so izhajale iz odsotnosti ali iz nezadostnosti potrebnih kriterijev,
- udeleženci raziskave so sami izrazili potrebo po posodobljenih sistemih ocenjevanja učinkovitosti, izhajajoč iz spreminjajočih se organizacijskih, socialnih in ekonomskih okolij in situacij.

Raziskovalki sta identificirali tri ključne skupine dejavnikov, ki jih managerji najpogosteje izpostavljajo pri ocenjevanju učinkovitosti svojih aktivnosti (Ismagilova in Mirolyubova, 2012): *ekonomski dejavniki* (v smislu količine dobrin, produktov, denarja), *organizacijski dejavniki* (v smislu celote delovanja, povezanega s pogoji dela, organizacije delovnega procesa ter skladnosti z organizacijskimi cilji) ter s *samimi aktivnostmi povezani dejavniki* (v smislu ovrednotenja kvalitete in kvantitete rezultatov in truda, ki je bil vložen za njihovo realizacijo). Pri ocenjevanju učinkovitosti se managerji najpogosteje zanašajo na ekonomske in organizacijske kriterije. Le manjše število kriterijev, o katerih so poročali, je dejansko vzelo v obzir razmerje med doseženimi rezultati in vloženimi viri. Tako lahko opazimo, da managerji pri ocenjevanju učinkovitosti svojega dela nadomestijo kriterije učinkovitosti s kriteriji uspešnosti, torej kriteriji, ki se fokusirajo zgolj na rezultate in procese.

Tak način nadomeščanja pa zagotovo močno vpliva na kvaliteto strokovnih aktivnosti managerjev, saj so s tem na nek način omejeni pri svoji strokovni rasti in se njihove strokovne kompetence ne morejo v optimalni meri razvijati in nadgrajevati (Ismagilova in Mirolyubova, 2012), saj nimajo vzpostavljenega lastnega nadzora kvalitete svojega dela. Poleg tega se v zvezi s takšnim načinom vrednotenja pojavijo še druge dileme - organizacijske kriterije učinkovitosti po navadi postavijo vodilni predstavniki podjetja, kar že a priori pomeni, da so kriteriji do neke mere subjektivno izbrani. V nadaljni fazi pa se ta subjektivnost kriterijev še poveča in diferencira, saj so tudi posamezne interpretacije teh kriterijev subjektivno obarvane glede na izkušnje in prepričanja managerjev, ki jih aplicirajo na svoje delo. Nadalje večina tradicionalnih pristopov k ocenjevanju učinkovitosti po navadi bazira na določeni hierarhični dekompoziciji sistema pokazateljev, ki sledi strukturi organizacije in onemogoča obravnavanje učinkovitosti managerja in njegovih aktivnosti ločeno od aktivnosti njegovih podrejenih. Fokus aktivnosti na področju učinkovitosti se velikokrat usmerja zgolj na izboljšave in ocenjevanje organizacijske učinkovitosti, manj pozornosti pa organizacije posvečajo povečanju učinkovitosti posameznih členov organizacije samih po sebi. Ti pristopi so večkrat zastareli in velikokrat še zmeraj temeljijo na prepričanju, da je naloga managerja predvsem nadzor nad tem, da delovni procesi sledijo vzpostavljenim pravilom, principom in danim navodilom, glavni cilj pa predvsem pravočasna identifikacija napak in izogibanje njihovem ponavljanju (Ismagilova, idr., 2014), kar pa seveda že dolgo ni najbolj ključna aktivnost managerjevega delovanja.

V raziskavi smo se osredotočili na uporabo tretje vrste dejavnikov, ki je po navadi zanemarjena, in sicer dejavnikov, povezanih z aktivnostmi managerjev.

Hamlin in Hatton (2013) sta na podlagi svoje raziskave v Veliki Britaniji ugotovila, da se uspešnost managerjev privatnega, javnega in terciarnega sektorja presoja po podobnih kriterijih, kar podpira ugotovitve Lau, Pavetta in Newmana (1980), ki trdijo, da obstajajo podobnosti med managerskimi aktivnostmi preko različnih sektorjev, v katerih organizacije delujejo. Seveda pa obstajajo tudi nasprotna prepričanja, recimo Peterson in Van Fleet (2008) trdita, da morajo managerji javnega oz. privatnega sektorja uporabljati različna vedenja in stile vodenja, da bi bili uspešni. Tudi Luthans, Rosenkratz in Hennessey (1985) podobno menijo, da so kriteriji uspešnosti managerja specifični organizacijam in nivoju managerskega položaja. S praktičnega vidika je zagotovo v obeh pogledih na managerske aktivnosti in uspešnost nekaj resnice, saj obstajajo managerske prakse, ki so zaželeni oz. nezaželeni v obeh kontekstih, specifični sektorja in tudi specifični posameznih organizacij pa zahtevajo tudi specifična vedenja in aktivnosti, ki se jim mora manager v dani situaciji prilagoditi in primerno reagirati. Podobno lahko potem sklepamo tudi za kriterije učinkovitosti managerjevega dela: nekatere lahko apliciramo na vse managerje, nekateri pa bodo specifični in se bodo razlikovali v odvisnosti od narave organizacij in managerskega položaja.

Glede na to, da so kriteriji ocenjevanja učinkovitosti zelo pomemben del strokovnega delovanja vsakega posameznika, lahko trdimo, da prisotnost tovrstnega sistema kriterijev, njihovo število, vsebina, odnosi med njimi ter usklajenost managerjevih aktivnosti v veliki meri odražajo managerjevo profesionalnost (Ismagilova in Mirolyubova, 2012) in so ključni tako za učinkovito kot za uspešno delo.

2.9. Osebnostne spremenljivke

V magistrsko raziskavo smo poleg osrednjega seta subjektivnih kriterijev za vrednotenje učinkovitosti dela managerjev vključili še tri krajše osebnostne lestvice, ki merijo posameznikovo osebno potrebo po strukturi, toleranco nejasnosti ter netoleranco negotovosti. Te tri lastnosti namreč pridobivajo na pomembnosti v sodobnih organizacijskih kontekstih, ki so čedalje bolj nestrukturirani, nejasni in negotovi, nagnjenost managerja do teh okoliščin pa je ključna za njegovo učinkovito delovanje. Zanimalo nas je, ali obstajajo razlike med managerji tudi v sami izbiri subjektivnih kriterijev učinkovitosti lastnega dela glede na njihovo naravnost do teh treh specifik.

2.9.1. Osebna potreba po strukturi

Kot socialna bitja ljudje živimo v izredno kompleksnih socialnih in nesocialnih okoljih, nabitih z informacijami, ki na dnevni bazi preplavljajo naše čute. Ta velika količina informacij, ki jo sprejemamo preko vseh čutil, ter obenem omejena kapaciteta naše pozornosti predstavljata precejšen izziv za procesiranje vseh teh podatkov, saj jih je veliko več, kot bi jih bili sposobni učinkovito obdelati. Posledično razvijamo kognitivne kategorije, ki predstavljajo naše abstraktne, poenostavljene poglede na svet oz. okolje in nam omogočajo bolj učinkovito delovanje in razumevanje novih situacij, prilagajanje novostim z minimalnim kognitivnim vložkom ter nudijo nek občutek nadzora in možnost predvidevanja (Neuberg in Newsom, 1993; Prokopčakova, 2015). Individualne razlike v potrebi po strukturi tako vplivajo na posameznikovo razumevanje, doživljanje in sporazumevanje z zunanjim okoljem. V okviru tega je nastanek in raba kognitivnih struktur sredstvo za razumevanje sveta z relativno minimalno rabo kognitivnih virov in namenjena zmanjšanju kognitivnega bremena s poenostavljanjem kompleksnega okolja (Neuberg in Newsom, 1993).

Osebna potreba po strukturi je v tem kontekstu nagnjenost posameznika h kognitivnemu strukturiranju sveta na preprost in jasen način. Posameznik z visoko osebno potrebo po strukturi preferira strukturirane, jasne in določene situacije, nagnjen je k preprostemu in organiziranemu načinu življenja, ima jasno definirane in homogene kognitivne strukture, v okviru katerih interpretira nove dogodke. Rad ima rutino, preferira poznane socialne situacije in je nasploh motiviran za iskanje preprostih in strukturiranih načinov spoprijemanja z okoljem. V situacijah, ki niso strukturirane in jasne, doživlja neugodje ter posveča več pozornosti strukturno konsistentnim informacijam, rad potrjuje hipoteze, nagnjen pa je lahko tudi k interpretiranju nejasnih situacij kot konsistentnih ali celo k neupoštevanju nestrukturiranih informacij (Neuberg in Newsom, 1993). Posamezniki z visoko izraženo potrebo po strukturi so manj pripravljeni spremeniti svoje poglede in stereotipe pod vplivom novih informacij ter čutijo več anksioznosti (Prokopčakova, 2015), kar lahko vpliva na njihovo kognitivno učinkovitost.

2.9.2. Razlike med toleranco nejasnosti in toleranco negotovosti

Kot navajajo Grenier, Barette in Ladouceur (2005), veliko literature na temo obeh konceptov – tolerance nejasnosti in tolerance negotovosti – obravnava obe lastnosti kot enaki oz. izmenljivi. Enako tudi Hagen in Park (2013) ugotavljata, da sta v literaturi pojma nejasnosti in negotovosti velikokrat uporabljena kot sinonima, ki opredeljujeta situacijo ali dogodek, ki je meglen in nenatančno opredeljen. Nekateri raziskovalci, ki pa pojma ločujejo, dojemajo negotovost kot nanašujočo se na situacijo ali dogodek, medtem ko nejasnost kot nanašujočo se na kognitivno stanje, ki je rezultat negotove situacije (Hagen in Park, 2013). Toleranca nejasnosti in toleranca negotovosti

si sicer delita veliko podobnosti, ampak Grenier, Barette in Ladouceur (2005) trdijo, da moramo koncepta obravnavati ločeno zaradi sledečih argumentov. Toleranca nejasnosti se nanaša na statično komponento v sedanjosti. Posamezniki z nizko toleranco nejasnosti ne morejo sprejeti nejasne situacije, ki je »tukaj in zdaj« ter sedanho situacijo interpretirajo kot vir grožnje. Po drugi strani pa se toleranca negotovosti nanaša na nepredvidljivo komponento v prihodnosti. Ker je prihodnost definirana z negotovostjo, ti posamezniki interpretirajo prihodnost kot vir nelagodja ter ne morejo sprejeti nikakršne možnosti negativnega dogodka v prihodnosti, tudi če je njegova verjetnost še tako majhna. Empiričnih dokazov sicer še primanjkuje, vendar avtorji (Grenier, Barette in Ladouceur, 2005) trdijo, da ravno ta časovna perspektiva obeh konceptov, torej usmerjenost v sedanjost oz. v prihodnost, potrjuje, da sta unikatna oz. različna. Ker smo enakega mnenja in ker obe lastnosti lahko pomembno vplivata na managersko delo in njegovo učinkovitost, smo se v raziskavo odločili vključiti oba vprašalnika – glede na njuno dolžino s tem udeleženci niso bili pretirano dodatno obremenjeni.

2.9.3. Toleranca nejasnosti

Po desetletjih raziskav toleranca nejasnosti ostaja ključna spremenljivka v raziskavah in postaja čedalje bolj zaželen, celo nujna lastnost v globalnih delovnih okoljih. Socialnoekonomsko dogajanje namreč sili predvsem managerje v nadgrajevanje in prilagoditev svojih sposobnosti za dojemanje, interpretacijo in delovanje na podlagi informacij iz okolja, ki je pod vplivom globalizacije, tehnološkega napredka in naraščajoče raznolikosti delovne sile čedalje bolj nejasno (Enders, Camp in Milner, 2015).

Toleranca nejasnosti odraža posameznikovo splošno naravnost in čustva do nejasnih situacij. Nejasno situacijo lahko razumemo kot stanje, v katerem posameznik ne more vzpostaviti strukture in ga ne more kategorizirati. Takšno situacijo dojema kot negotovo, spremenljivo, nestabilno in nepoznano. Posameznik z nizko toleranco nejasnosti ima tendenco, da informacije, ki so nejasne, nepopolne, razpršene, nestrukturirane, negotove, nekonsistentne, nasprotujoče si, zazna in interpretira kot vir potencialnega psihološkega neugodja in grožnje (Hartmann, 2005). Posamezniki z visoko toleranco nejasnosti se radi znajdejo v nejasnih situacijah in so v njih učinkoviti, nasprotno pa tisti z nizko toleranco nejasnosti na te situacije reagirajo z neugodjem, se jim skušajo izogniti ter v takšnih pogojih delujejo slabše in so bolj podvrženi stresu (Dermer, 1973). Dermer (1973) trdi, da takšni posamezniki bolj cenijo faktografske informacije kot abstraktne in imajo tudi večjo potrebo po jasnih in specifičnih načinih ocenjevanja kot so npr. organizacijski proračuni, izraženi številsko.

Nejasnost se pojavi, ko pomanjkanje jasnosti situacije, njene visoke kompleksnosti ali paradoksalnosti omogoča več različnih pojasnil, namesto enega pravega, in predstavlja eno izmed glavnih lastnosti sodobnih organizacij. Organizacijske kulture namreč ne moremo pojasniti izključno z dobro opredeljenimi karakteristikami, ampak vsebuje negotova in kompleksna področja in kontekste. Nejasnost v organizacijskem smislu torej poudarja prisotnost različnih pogledov, mešanih vrednot in pomenov ter različnih izkušenj znotraj organizacijske kulture. Na ravni posameznika nejasnost, kot individualna lastnost vodje, predstavlja pripravljenost posameznika, da nejasne situacije sprejme in se na njih prilagaja. Sprejetje oz. toleranca nejasnosti se torej povezuje z odprtim pristopom do novih idej, multiplih rešitev in raznolikih perspektiv pri sprejemanju odločitev ter do sodelovanja - skratka tesno je povezana z dobro mero prilagodljivosti in kognitivne fleksibilnosti posameznika. Posamezniki z višjo toleranco nejasnosti bodo bolj verjetno pripravljeni tvegati, vztrajati ter dobro delovati v pogojih, ko so soočeni z novimi, kompleksnimi in protislovnimi situacijami (Hagen in Park, 2013).

Hagen in Park (2013) sta v svoji raziskavi potrdila pozitivno povezavo med sprejetjem nejasnosti in organizacijskimi izidi.

Posamezniki z nizko toleranco nejasnosti, se bodo na nejasne situacije, ki vsebujejo elemente nepoznanosti, komplektnosti, nerešljivosti, nepredvidljivosti in negotovosti, odzvali s setom kognitivnih, čustvenih in vedenjskih reakcij (Bhushan in Amal, 1986). Nizka toleranca nejasnosti se pri posamezniku izraža na tri specifične načine (Bhushan in Amal, 1986):

1. Preko kognitivnih reakcij, ki nakazujejo na nagnjenost posameznika k črno-belemu, rigidnemu dojemanju nejasnih situacij.
2. Preko čustvenih reakcij – nelagodja, neudobja, nevšečnosti, jeze ali anksioznosti v odziv na nejasne situacije.
3. Preko vedenjskih reakcij – zavračanja ali izogibanja nejasnim situacijam.

Sprejemanje nejasnosti je v literaturi vzpostavljeno kot pomembna lastnost, ki loči uspešne vodje od neuspešnih (Hagen in Park, 2013). McLain, Kefallonitis in Armani (2015) opazajo, da študije tolerance nejasnosti pridobivajo na priljubljenosti na širokem spektru področij in da je, kar se tiče korelatov tolerance nejasnosti, še ogromno priložnosti in potreb za raziskovanje praktično na vseh področjih socioloških in psiholoških znanosti, seveda tudi na področju managementa. Toleranca nejasnosti se namreč velikokrat navaja kot pomembna lastnost vodij (McLain idr., 2015).

V raziskavah o mednarodnem vodenju strokovnjaki ugotavljajo, da toleranca nejasnosti vpliva na uspešnost in prilagoditev posameznika v multikulturnih kontekstih. Toleranca nejasnosti namreč pridobiva na pomenu v globalnem delovnem okolju, saj socioekonomske razmere na trgu dela (hitra globalizacija, tehnološki napredek in raznolikost delovne sile) postavljajo na preizkušnjo managerjeve kapacitete zaznavanja, interpretiranja in reagiranja na nove, kompleksne, spreminjujoče se informacije iz okolja ter na pridobitev kompetenc globalnega vodenja (Herman idr., 2010).

Raziskovalci ugotavljajo, da toleranca nejasnosti vpliva na to, kako primerni se managerjem zdijo posamezni načini sistemov nadzora (Hartmann, 2005), kakšna je zaznana pomembnost različnih tipov informacij v tem kontekstu (Lal in Hassel, 1998) ter kakšno količino informacij managerji preferirajo in uporabljajo (Budner, 1962; Chong, 1998). Kar se tiče tipa informacij, Dermer (1973) predvideva, da bodo posamezniki z nizko toleranco nejasnosti preferirali informacije, ki jih lahko zlahka interpretirajo in ugotavljajo, da imajo ti posamezniki močnejšo nagnjenost k uporabi informacij številske, računovodske narave. Norton (1975) podobno predlaga, da posamezniki z nizko toleranco nejasnosti kažejo večjo potrebo po jasnih in nedvoumnihih načinih ocenjevanja kot so npr. številske izraženi podatki, MacDonald (1970) pa ugotavlja, da ti posamezniki preferirajo črno-bele informacije, ki nejasnost prikrijejo. Bennet, Herold in Ashford (1990) temu dodajajo potrebo posameznikov z nizko toleranco nejasnosti po takojšnjih in specifičnih povratnih informacijah, kar nenazadnje dobijo iz računovodskih proračunov, torej spet številske informacije. Ylinen in Gullkvist (2012) pa na drugi strani ugotavljata, da se managerjeva nizka toleranca nejasnosti povezuje z uravnoteženo in kombinirano rabo mehanicističnih ter neformalnih, participativnih, fleksibilnih sistemov nadzora, zaradi potrebe po dodatnih informacijah ter zmanjšanju nejasnosti v nestrukturiranih situacijah. Ta kombinirana uporaba pristopov je značilna za uspešne organizacije – namreč slednji, neformalni sistemi spodbujajo potrebno inovativnost, mehanicistični pa jo omejujejo do te mere, da ne uide iz rok.

2.9.4. Toleranca negotovosti

Še ena izmed karakteristik sodobnih organizacijskih kontekstov in življenjskega okolja nasploh je zagotovo prisotnost negotovosti, povezane s prihodnostjo. Toleranca negotovosti zaradi tesne povezave s fleksibilnostjo, kreativnostjo in mobilnostjo posameznika tako postaja čedalje bolj ključna za karierni uspeh, še posebej na managerskih pozicijah. Vsako dejanje sprejemanja odločitev je namreč globoko prepleteno s sposobnostjo obvladovanja negotovosti in po navadi prinaša določeno tveganje (Chumakova in Kornilov, 2013).

Individualne razlike v splošni naravnosti do negotovosti reflektirajo subjektivno dojetje negotovih situacij kot ogrožujočih, nevtralnih ali celo privlačnih, če v njih posameznik vidi priložnost za razvoj in samorealizacijo. Oseba z nizko toleranco negotovosti slabo prenaša samo možnost pripetljaja negativnih dogodkov v prihodnosti (ne glede na dejansko verjetnost le-teh) ter dejstvo, da jih ne more predvideti, zato negotove situacije dojema kot ogrožujoče (Carleton idr., 2007), kaže več nagnjenosti k črno-belemu načinu razmišljanja, rigidnosti ter izogibanja ali upiranja negotovim situacijam (Chumakova in Kornilov, 2013). Dugas, Gosselin in Ladouceur (2001) ugotavljajo, da se nizka toleranca negotovosti povezuje s tem, da posameznika pretirano in nenadzorovano skrbi. Iz teh razlogov lahko negativno vpliva na posameznikovo sposobnost reševanja problemov ter vodi celo v neaktivnost in izogibanje negotovim situacijam (Dugas, Freeston in Ladoucer, 1997). Chumakova in Kornilov (2013) ugotavljata, da v določeni meri spol igra pomembno vlogo v razvoju specifičnih naravnosti do negotovosti.

Managerji, za katere so značilni vodstveni stili, ki spodbujajo inovativna, podjetna in prilagodljiva vedenja, prispevajo k gradnji organizacij, ki so usmerjene v spremembe, kar je v današnjem času velikega pomena in k čemur prispevata toleranca managerja do nejasnosti in negotovosti (Hagen in Park, 2013).

3. Namen in hipoteze

Kot ugotavljata Ismagilova in Mirolyubova (2012), organizacije, ki delujejo v tekmovalnem in razvojno naravnem okolju, dosegajo svoj glavni cilj (ustvarjanje dobička) po dveh glavnih poteh: z dvigom dobičkonosnosti (preko povečanja obsega svojih aktivnosti ali dviga cene teh aktivnosti), ali na drugi strani z zmanjševanjem stroškov, ki je posledica dviga učinkovitosti. V okviru tega je seveda smiselno, da tudi delovanje managerjev, ki so odgovorni za doseganje organizacijskih ciljev operacionaliziramo in ocenjujemo v okviru operativne delovne učinkovitosti ter managerjeve sposobnosti ustvarjanja dobička in obvladovanja stroškov, vendar ima ta klasični pristop nekatere pomanjkljivosti. Prvi problem je, da takšen pristop predpostavlja prisotnost organizacijskih standardov managerskega dela, v katerih so natančno opredeljena kvantitativna in kvalitativna pričakovanja do managerja. V praksi pa podjetja velikokrat teh ciljev nimajo konkretno in natančno operacionaliziranih. Nadalje pa na tem področju trenutno še ne obstaja zadostna in poenotena podlaga za identifikacijo ključnih vidikov managerskega dela in organizacijskih aktivnosti ter nadalje za njihovo optimalno realizacijo. Te težave se po navadi v organizacijah zaobidejo z načinom ocenjevanja učinkovitosti zgolj preko tega, ali so bili določeni cilji doseženi ali ne. Ker pa samo to dejstvo samo po sebi seveda ne odraža zgolj učinkovitosti managerja in njegovih aktivnosti, ampak vsebuje še veliko ostalih dejavnikov, je bolj smiselno, da učinkovitost samega managerja ocenjujemo v okviru nekega celostnega delovanja, kapacitet ter kvalitete samega dela ter v odnosu rezultatov do vloženih virov. Naravnost k učinkovitosti torej v tem primeru obravnavamo v smislu doseganja rezultatov z minimalnimi stroški in

maksimalnimi izkupički glede na vire, ki so na voljo (Ismagilova in Mirolyubova, 2012). V okviru teh težav in specifične narave managerskega dela bi bilo najbolj smiselno, da je posamezen manager zmožen sam pri sebi sproti nadzorovati svojo učinkovitost ter svoje delovanje prilagajati v skladu z opažanji.

Vendar lahko izhajajoč iz relevantnih virov hitro opazimo, da se te problematike raziskovalci še niso lotili iz tega zornega kota in da v praksi definitivno obstaja potreba po razvoju najprej enotnega teoretičnega modela subjektivnih kriterijev za nadzor strokovnih aktivnosti managerjev, na podlagi katerega bi lahko nadalje pristopili k razvoju metod in pristopov, ki jih lahko nato ponudimo managerjem v namen ocene in nadzora lastne delovne učinkovitosti. Trenutno so namreč precej prepuščeni sami sebi in svojim izkušnjam, kar pomeni, da vsak vzpostavlja svoj, bolj ali manj učinkovit sistem, ki ni standardiziran, ni vedno ekspliciten ali zaveden ter je težko merljiv (Ismagilova in Mirolyubova, 2014). Količina in vsebina seta kriterijev odraža posameznikovo razumevanje lastnega učinkovitega delovanja (Ismagilova in Mirolyubova, 2012). Te sete kriterijev je torej smiselno poglobljeno raziskati in analizirati ter pripraviti teoretično podlago za razvoj splošnih smernic nadzora delovne učinkovitosti managerjev.

V tej sferi se namreč čedalje bolj pojavlja potreba po (Ismagilova in Mirolyubova, 2012):

- dostopnosti znanstveno podprtih in v praksi preverjenih kriterijev za ocenjevanje managerske delovne učinkovitosti,
- spremljanju, pregledu in prilagajanju kriterijev, ki so jih managerji razvili skozi individualne praktične izkušnje,
- kriterijih, ki bi omogočali tudi napovedi za prihodnost ter s tem možnost preventivnega delovanja.

Pomen raziskovanja psiholoških vidikov tematike managerske učinkovitosti je torej v tem, da je le-ta tesno povezana z reševanjem težav v sferi učinkovitosti organizacij in njihovih zaposlenih. Vzpostavitev tovrstnega sistema kriterijev bi menedžerjem olajšala samorefleksijo lastnega dela in bi lahko postala primer dobre strokovne prakse.

Na podlagi preteklih ugotovitev Ismagilove in Mirolyubove (2012), da je velik del subjektivnih kriterijev, ki jih managerji uporabljajo, le s težavo merljivih, postavljamo sledečo hipotezo:

Hipoteza 1: *Managerji uporabljajo lažje merljive kriterije v manjši meri kot težje merljive kriterije.*

Ker na podlagi preteklih raziskovalnih dognanj ne moremo sklepati na to, ali obstajajo razlike v uporabi subjektivnih kriterijev glede na vključene demografske spremenljivke, postavljamo spodnje raziskovalno vprašanje:

Raziskovalno vprašanje 1: *Ali se med managerji pojavljajo razlike v skupnem številu uporabljenih kriterijev, v uporabi lažje merljivih kriterijev in v uporabi težje merljivih kriterijev glede na vključene demografske spremenljivke (spol, starost, javni/privatni sektor, slovenska/mednarodna organizacija, leta delovnih izkušenj, izobrazba s področja managementa, velikost organizacije, število direktno podrejenih, število vseh podrejenih)?*

Tudi kar se tiče vključenih treh osebnostnih spremenljivk, raziskovalci še niso enoznačno ugotovili, kako se povezujejo z obravnavano problematiko subjektivnega vrednotenja dela, zato smo si zastavili še drugo raziskovalno vprašanje:

Raziskovalno vprašanje 2: *Ali se med managerji pojavljajo razlike v skupnem številu uporabljanih kriterijev, v uporabi lažje merljivih kriterijev in v uporabi težje merljivih kriterijev glede na njihovo osebno potrebo po strukturi, toleranco nejasnosti ali toleranco negotovosti?*

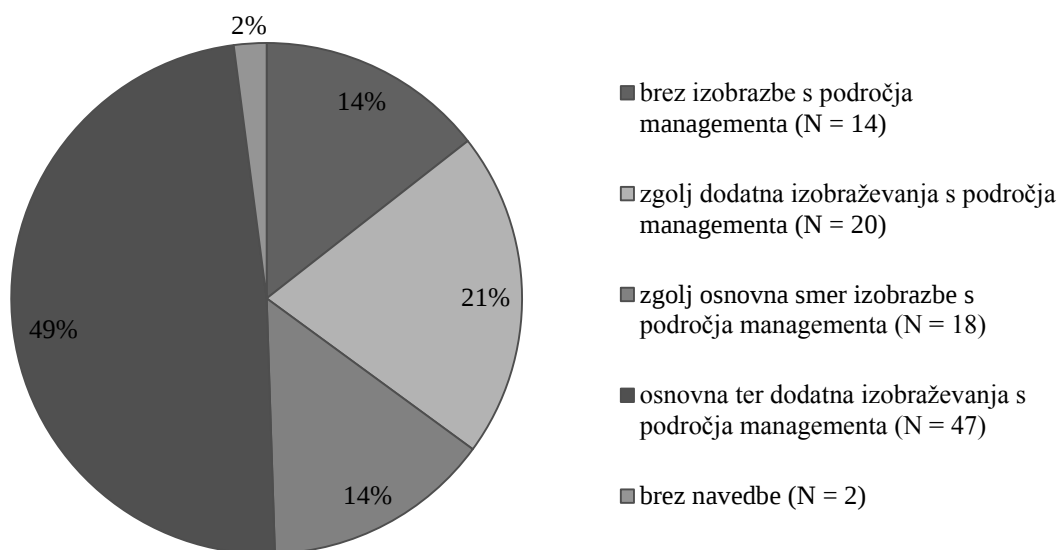
4. Metoda

4.1. Udeleženci

V raziskavo je bilo vključenih 97 udeležencev, managerk in managerjev slovenske narodnosti, od tega 59,8 % moških predstavnikov ($N = 58$) ter 40,2 % ženskih predstavnic ($N = 39$). Povprečna starost udeležencev je bila 38,03 let ($SD = 3,77$), v razponu od 28 do 42 let.

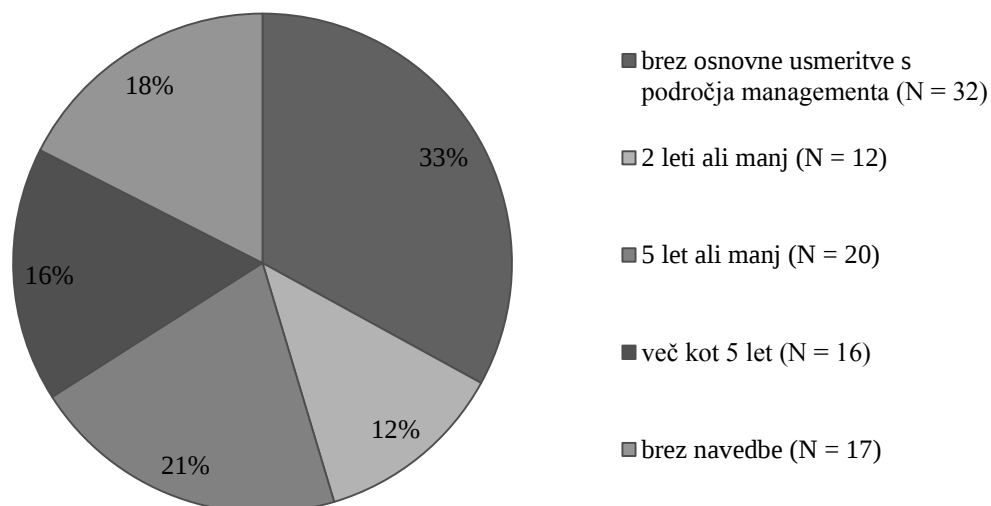
70,1 % udeležencev raziskave je bilo zaposlenih v organizacijah privatnega sektorja, 29,9 % pa v javnem sektorju. Nadalje je 76,3 % udeležencev prihajalo iz slovenskih organizacij, slaba četrtnina (24,7 %) pa iz mednarodnih organizacij.

Večina udeležencev raziskave (88,7 %) je imela dokončano vsaj univerzitetno izobrazbo ali več, le 10,3 % udeležencev pa dokončano diplomo po bolonjskem sistemu ali manj. Kar se tiče izobraževanj, konkretno s področja managementa, je podrobnejša struktura prikazana na Sliki 1, Sliki 2 in Sliki 3.

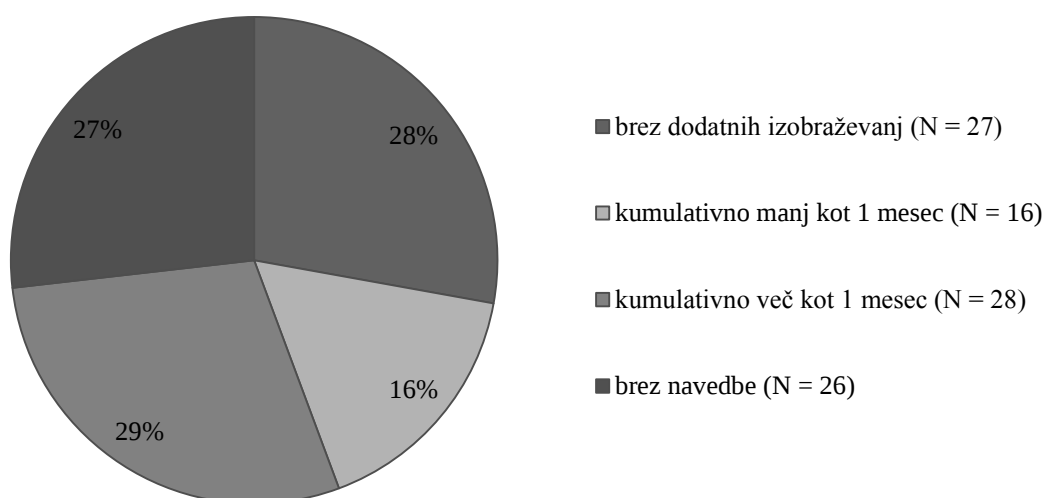


Slika 1. Vrsta izobrazbe s področja managementa.

Le 14 % vključenih menedžerjev se sploh na nikakršen način ni izobraževalo o vsebinah s področja managementa in vodenja, 35 % je takšnih, katerih osnovna smer šolanja ni bila s področja managementa. Skoraj polovica managerjev, vključenih v raziskavo pa se je že v osnovi šolalo na tem področju ter se udeleževalo tudi v dodatnih izobraževanjih. Na Sliki 2 in Sliki 3 je podrobneje prikazana struktura še glede na časovno trajanje osnovnega izobraževanja oz. trajanje dodatnih izobraževanj.

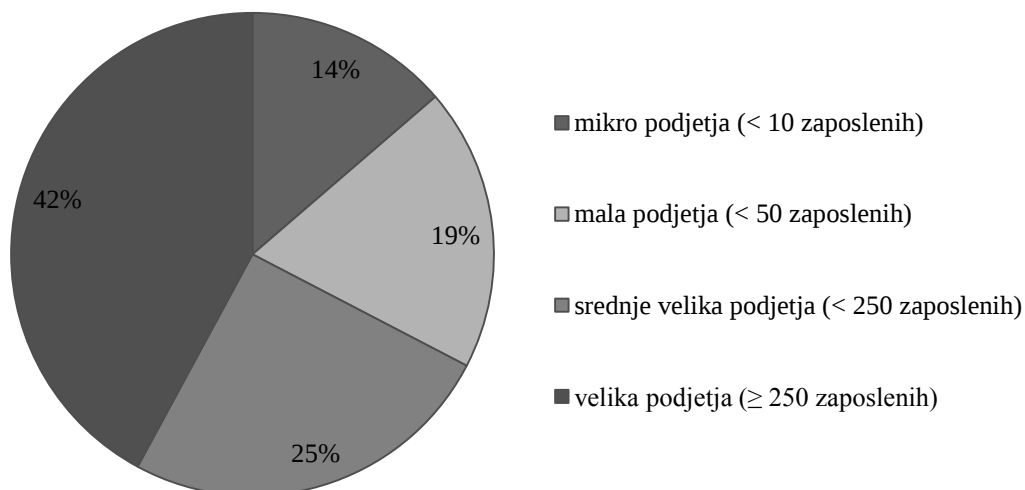


Slika 2. Trajanje osnovnega izobraževanja s področja managementa.



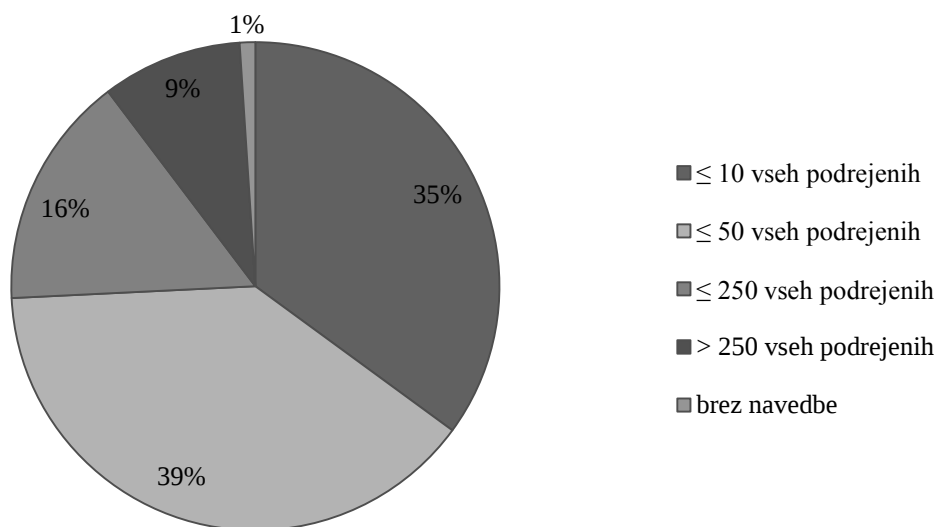
Slika 3. Trajanje dodatnih izobraževanj s področja managementa.

Povprečno število zaposlenih v organizacijah, v katerih delujejo sodelujoči managerji, je bilo 704 ($SD = 1907$). Spodnji graf podrobneje prikazuje deleže udeležencev iz mikro, majhnih, srednjih in velikih podjetij, kot jih opredeljuje Evropska komisija (št. zaposlenih je sicer en izmed dveh kriterijev za uvrstitev podjetja, vendar je za namen preglednosti prikaza tovrstna razdelitev smiselna).



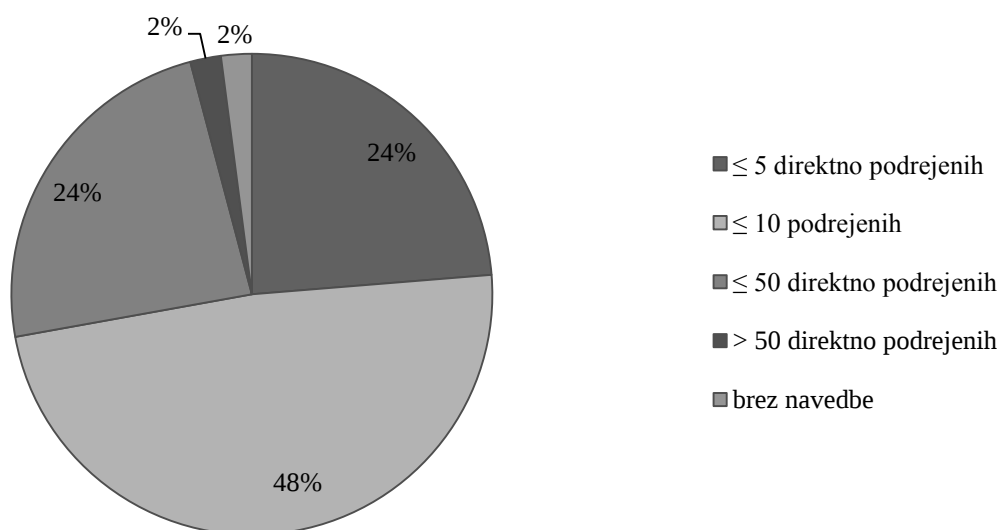
Slika 4. Delež udeležencev glede na velikost njihove organizacije po številu zaposlenih

Povprečno število vseh njihovih podrejenih v vzorcu menedžerjev je bilo 67, z razponom od 5 do 800. Bolj nazoren prikaz razdelitve udeležencev glede na ta kriterij je viden na Sliki 5.

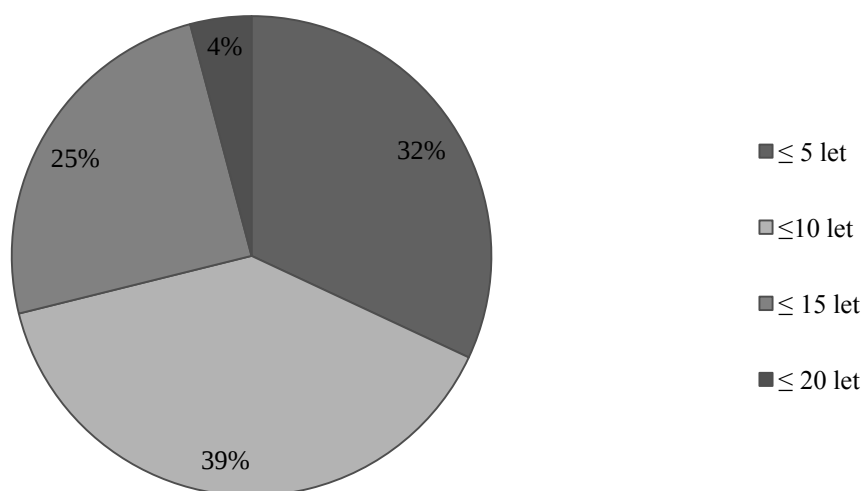


Slika 5. Delež udeležencev glede na število vseh podrejenih.

Kar se tiče števila direktno podrejenih, torej posameznikov, ki odgovarjajo neposredno udeležnemu managerju, je bilo povprečje v vzorcu 11, z razponom od 1 do 150. Zaradi bolj nazornega prikaza smo spet pripravili kategorično porazdelitev na Sliki 6.



Slika 6. Delež udeležencev glede na število direktno podrejenih.



Slika 7. Delež udeležencev glede na leta delovnih izkušenj na področju vodenja.

Udeleženci so imeli v povprečju 9,1 let ($SD = 5,7$) delovnih izkušenj s področja vodenja.

4.2. Pripomočki

4.2.1. Vprašalnik o subjektivnih kriterijih vrednotenja managerskega dela

Osrednji vprašalnik raziskave je nastal na podlagi predhodne raziskave v Rusiji pod vodstvom dr. Fayruze Ismagilove, ene izmed avtoric, ki je sodelovala pri razvoju vprašalnika in s katero smo tesno sodelovali tekom magistrske raziskave. Preliminarna raziskava je potekala na vzorcu 58 ruskih managerjev, starosti od 26 do 42 let, ki so imeli vsaj tri leta delovnih izkušenj na področju vodenja (ta pogoja sem pri zbiranju udeležencev nato aplicirala tudi sama). Udeleženci so bili vključeni v izobraževanje na poslovni fakulteti pod okriljem ustanove Ural Federal University. Glavni metodi zbiranja podatkov sta bili situacijsko modeliranje ter pisni intervjuji, ki so bili obdelani z analizo vsebine. Glavni fokus raziskovalke je bil ugotoviti, katere kriterije vrednotenja svojega dela managerji uporabljajo in koliko so dejansko vezani na njihovo učinkovitost. Ugotovili sta, da je le 17 % kriterijev, ki jih managerji navajajo, dejansko povezanih z njihovo lastno učinkovitostjo, da so managerji nagnjeni k temu, da kriterije ocenjevanja lastne učinkovitosti nadomestijo z ekonomskimi kriteriji ter kriteriji organizacijske učinkovitosti ter da je velik del uporabljenih kriterijev le s težavo merljivih. Nadalje so ruske raziskovalke ugotovile, da managerji srednjega nivoja uporabljajo več težje merljivih kriterijev kot vodilni managerji (Ismagilova, idr., 2014).

Na podlagi teh raziskav ter teoretičnih osnov sta Ismagilova in Mirolyubova razvili model sistema subjektivnih kriterijev nadzora delovne učinkovitosti. Kriterije, ki so se skozi analizo vsebine pojavljali pri managerjih, sta razdelili glede na sledeče indikatorje (Ismagilova, idr., 2014):

- Merljivost kriterijev (lahko merljivi/težko merljivi)
- Umestitev kriterija v proces aktivnosti (preliminarni/sprotni/končni nadzor)
- Izvor kriterija (temelječi na standardih/temelječi na izkušnjah)
- Mersko lestvico ocenjevanja (absolutna/relativna lestvica).

Uporabljeni vprašalnik v slovenski raziskavi smo sestavili v okviru širše študije, ki trenutno poteka tudi v Srbiji in Rusiji in katere namen je najprej ugotoviti najpogostejše kriterije, po katerih managerji v treh državah vrednotijo svoje delo, nato pa ugotovitve še združiti v primerjalno študijo. Osredotočili smo se na merljivost kriterijev ter jih najprej razdelili na lažje merljive in težje merljive kriterije. Lažje merljive kriterije smo nato nadalje razdelili še na absolutne in relativne kriterije, v odvisnosti od tega, ali so indikatorji operacionalizirani v smislu zgolj prisotnosti ali odsotnosti nekega kriterija, ali v smislu razmerij in skladnosti, težje merljive smo delili na implicitne in eksplicitne kriterije, v odvisnosti od tega, ali so operacionalizirani kot implicitne samoocene ali so eksteriorizirani. V Prilogi 1 se nahaja vprašalnik z vsemi postavkami, v Prilogi 2 pa tudi ključ za njihovo razdelitev v te skupine. Moje magistrsko delo predstavlja slovenski prispevek k tej študiji.

Vprašalnik o subjektivnih kriterijih vrednotenja managerskega dela je sestavljen iz 40 kriterijev, s katerimi po ugotovitvah dr. Fayruze Ismagilove ruski managerji najpogosteje vrednotijo svoje delo. V prvi fazi smo kriterije oblikovali v angleškem jeziku in jih nato prevedli vsak v svoj jezik ter naredili dvojne prevode, da so bili pomeni postavk zagotovo usklajeni v vseh treh državah.

Kriteriji so oblikovani tako, da nadaljujejo izhodiščni stavek »*Ko vrednotim svojo delovno učinkovitost na poziciji managerja, pri oceni upoštevam...*«. Pogostost uporabe posameznega kriterija udeleženci ocenjujejo na štiristopenjski lestvici od 1 – skoraj nikoli, do 4 – skoraj vedno. 40 izbranih kriterijev

vprašalnika je sestavljenih iz dveh skupin lažje merljivih kriterijev, po 10 absolutnih kriterijev in 10 relativnih kriterijev ter iz dveh skupin težje merljivih kriterijev, 10 eksplicitnih in 10 implicitnih kriterijev. Za skupno vrednost posamezne od štirih skupin seštejemo vrednosti desetih kriterijev, ki pripadajo posamezni skupini, nadalje seštejemo vrednosti absolutnih in relativnih kriterijev za skupno vrednost lažje merljivih kriterijev ter vrednosti eksplicitnih in implicitnih kriterijev za skupno vrednost težje merljivih kriterijev. Za skupen rezultat uporabe subjektivnih kriterijev vrednotenja managerskega dela seštejemo vrednosti vseh 40 kriterijev.

Vprašalnik ima dobro zanesljivost, saj Cronbachov α znaša 0,872.

4.2.2. Dodatne mere

V raziskavo so bile vključene še tri kratke lestvice specifičnih osebnostnih lastnosti: osebne potrebe po strukturi, netolerance negotovosti ter tolerance nejasnosti, ki smo jih po skupnem dogovoru raziskovalcev iz vseh treh držav priključili raziskavi. Te lestvice sem sama prilagodila za slovenski vzorec ter poskrbela za dvojne prevode.

Lestvica osebne potrebe po strukturi (Personal Need for Structure Scale– PNS, Thompson, Naccarato in Parker, 1989, 1992) meri potrebo posameznika po preprosti strukturi v vsakdanjem življenju. Posameznik z visoko izraženo potrebo po strukturi verjetno živi preprosto, do potankosti organizirano in urejeno življenje, rad vzpostavi rutino in preferira poznane socialne situacije, skratka je motiviran za odkrivanje preprostih in strukturiranih življenjskih poti. Originalna lestvica vsebuje 12 postavk, vendar se je ena izmed postavk pri reviziji izkazala kot neustrezna (Neuberg in Newsom, 1993), tako, da smo uporabili verzijo z 11 postavkami, ki se vrednotijo na 6-stopenjski lestvici od 1 – močno se ne strinjam do 6 – močno se strinjam. Višji skupni rezultat pomeni večji motiv posameznika po strukturiranem načinu življenja. Postavke 2, 6 in 11 vrednotimo obratno. Sestavljata jo dva faktorja: želja po strukturi ter odziv na pomanjkanje strukture. Pripomoček ima ustrezno notranjo zanesljivost. Povprečni Cronbachov koeficint α preko šestih vzorcev znaša 0,77. Test-retest korelacija preko 12 tednov je znašala 0,76.

Lestvica netolerance negotovosti meri nagnjenost posameznika k temu, da dojema samo možnost, da se lahko pripeti nekaj negativnega, kot nesprejemljivo, ne glede na verjetnost pripetljaja. Posameznike z visoko izraženo potezo moti, če takšnih pripetljajev ne morejo predvideti in si lahko vse nejasne situacije razlagajo kot grožnjo (Carleton, Norton in Asmundson, 2007). Je ključna komponenta skrbi, stanjske anksioznosti in pridruženih anksioznih motenj. Originalna verzija pripomočka (Intolerance of Uncertainty Scale – IUS, Freeston idr., 1994) vsebuje 27 postavk, skrajšana verzija, ki je bila uporabljena v tej raziskavi, pa le 12 postavk (IUS-12, Carleton, Norton in Asmundson, 2007). Lestvica IUS-12 visoko korelira z originalno lestvico ($r = ,96$) ter pojasni 92 % njene variance. Ima dobro notranjo zanesljivost ($\alpha = ,91$), Njena struktura je dvofaktorska: prvi faktor zajema nesprejemljivost in izogibanje negotovosti, drugi pa negotovost, povezano s frustracijo. Udeleženci vrednotijo svoje strinjanje s trditvami na 5-stopenjski lestvici od 1 – sploh ni značilno zame do 5 – popolnoma značilno zame. Za skupni rezultat seštejemo odgovore na vseh postavkah.

Lestvica tolerance nejasnosti ocenjuje nagnjenost posameznika k temu, da dojema nejasne situacije kot zaželene ali manj zaželene (Budner, 1962). Najpogosteje uporabljena mera na tem področju je Budnerjeva lestvica tolerance nejasnosti (Tolerance for Ambiguity Scale – TAS, Budner, 1962), v raziskavi je bila uporabljena krajša, revidirana verzija lestvice, ki je nastala kot produkt truda za razvoj

relevantne mere tolerance nejasnosti za managerje v mednarodnih okoljih (Herman, Stevens, Bird, Mendenhall in Oddou, 2010). Njena notranja zanesljivost znaša 0,73. Lestvica ima štiri-faktorsko strukturo: 1. cenjenje drugačnih posameznikov, 2. spoprijemanje s spremembami, 3. izzivanje lastne perspektive in 4. dojemanje nepoznanosti. Udeleženci ocenjujejo trditve na 5-stopenjski lestvici od 1 – izrazito se ne strinjam do 5 – izrazito se strinjam. Za skupni rezultat seštejemo ocene vseh postavk, pri tem postavke 1, 4, 5, 9, 10, 11 in 12 vrednotimo obrnjeno.

4.3. Postopek

Pripravljen set pripomočkov sem v obliki spletne ankete preko sistema 1ka.si objavila na spletu. Zbiranje primernih udeležencev je primarno potekalo preko deljenja povezave do ankete na družbenih omrežjih, preko objav raziskave s povezavo na relevantnih spletnih straneh, elektronskih novicah relevantnih ustanov ter s pošiljanjem e-mailov direktno managerjem in podjetjem z liste izbora Zlata nit 2014, Gazelinega seznama 500 najhitreje rastočih podjetij v letu 2014 ter drugim managerjem in ključnim organizacijam. Velika večina udeležencev je vprašalnik izpolnila preko spleta, nekaj menedžerjev pa tudi v fizični obliki v sklopu strokovnih izobraževanj. Trajanje izpolnjevanja seta vprašalnikov je bilo približno 12 minut, aplicirani so bili v sledečem vrstnem redu: vprašalnik o subjektivnih kriterijih vrednotenja managerskega dela, lestvica osebne potrebe po strukturi, lestvica tolerance nejasnosti ter lestvica netolerance negotovosti, na koncu je sledil še nabor demografskih podatkov: spol, starost, izobrazba, izobrazba s področja managementa in njeno trajanje, leta delovnih izkušenj s področja vodenja, število direktno podrejenih in vseh podrejenih, število vseh zaposlenih v organizaciji, sektor, v katerem organizacija deluje (javni/zasebi sektor) ter lastništvo organizacije (slovenska/mednarodna organizacija).

Rezultate sem obdelala s pomočjo programskega paketa SPSS.

5. Rezultati

Tabela 3. *Deskriptivne statistike spremenljivk.*

	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Sploščenost</i>	<i>Asimetričnost</i>
Vsi uporabljeni kriteriji	88	155	121,13	12,55	,094	-,155
Lažje merljivi kriteriji	44	77	60,64	6,51	,010	,129
Absolutni kriteriji	22	40	30,84	3,38	,092	,419
Relativni kriteriji	20	38	29,80	3,86	-,207	-,339
Težje merljivi kriteriji	37	78	60,49	7,58	-,165	,043
Eksplisitni kriteriji	21	39	30,44	3,89	-,017	-,229
Implicitni kriteriji	15	39	30,05	4,34	-,440	,621
Lestvica osebne potrebe po strukturi	27	52	39,59	4,43	,004	,317
Lestvica tolerance nejasnosti	30	56	41,10	5,33	,454	-,161
Lestvica netolerance negotovosti	13	49	26,67	7,44	,467	,145

Opombe: oznaka *min* predstavlja najnižji rezultat, *max* predstavlja najvišji rezultat, *M* aritmetično sredino, *SD* pa standardni odklon.

Hipoteza 1, da managerji pri vrednotenju lastnega dela v večji meri uporabljajo težje merljive kot merljive subjektivne kriterije, je bila zavrnjena, saj rezultati kažejo, da managerji oboje kriterije, tako merljive ($M = 60,64$, $SD = 6,51$) kot težje merljive ($M = 60,49$, $SD = 7,68$), uporabljajo v enaki meri.

Konkretno so najpogosteje uporabljeni kriteriji, o katerih poročajo managerji, sledeči trije:

- zadovoljstvo strank z delovnimi rezultati ($M = 3,73$, $SD = ,490$) – *eksplicitni subjektivni kriterij*
- doseganje zastavljenih časovnih rokov ($M = 3,53$, $SD = ,542$) – *absolutni merljiv kriterij*
- etičnost mojih odločitev ($M = 3,53$, $SD = ,663$) – *implicitni subjektivni kriterij*

Najredkeje uporabljajo spodnje tri kriterije:

- natančnost mojega poročanja nadrejenim ($M = 2,63$, $SD = ,972$) – *eksplicitni subjektivni kriterij*
- ali nadrejeni pravično ocenjujejo moje delovne rezultate ($M = 2,62$, $SD = ,859$) – *implicitni subjektivni kriterij*
- ali mi vodstvo daje prioritete delovne naloge ($M = 2,57$, $SD = ,865$) – *eksplicitni subjektivni kriterij*

Kar se tiče prevalence uporabe ostalih vključenih kriterijev, so le-ti po pogostosti navedeni v Tabeli 10, ki se nahaja v Prilogi 3. Opazimo lahko, da razlike med povprečno uporabo posameznih kriterijev preko vseh udeleženih managerjev niso velike – recimo med najbolj in najmanj uporabljanim kriterijem je zgolj za dobro stopnjo razlike, poleg tega pa je še standardni odklon relativno velik.

Tabela 4. *Matrika korelacij mer uporabe subjektivnih kriterijev in demografskih mer.*

	Starost	Leta delovnih izkušenj	Število zaposlenih v org.	Število vseh podrejenih	Število direktno podrejenih
Vsi uporabljani kriteriji	-,066	,016	,007	-,027	-,018
Lažje merljivi kriteriji	-,025	,060	-,023	-,002	-,045
Absolutni kriteriji	,031	,068	,009	,014	-,088
Relativni kriteriji	,070	,051	-,037	-,018	-,022
Težje merljivi kriteriji	-,081	-,020	,031	-,028	,004
Eksplisitni kriteriji	-,151	0,10	,043	-,083	-,005
Implicitni kriteriji	-,018	-,044	-,023	,024	-,005

Opombe: pri računanju korelacij s starostjo je bil uporabljen Pearsonov koeficient korelacije, za vse ostale spremenljivke pa Spearmanov rho.

Iz Tabele 4 je razvidno, da med managerji nismo odkrili nobenih statistično pomembnih razlik v uporabi subjektivnih kriterijev vrednotenja managerskega dela, ne glede na njihovo starost, leta delovnih izkušenj na vodstvenih položajih, število vseh zaposlenih v organizaciji ter prav tako ne glede na število njihovih direktno podrejenih ali vseh njihovih podrejenih.

Tabela 5. *Razlike med skupinama v uporabi subjektivnih kriterijev glede na spol*

	moški		ženske		t	df
	M	SD	M	SD		
Vsi uporabljani kriteriji	121,60	12,76	120,44	12,38	,446	95
Lažje merljivi kriteriji	61,22	6,31	59,77	6,78	1,081	95
Absolutni kriteriji	31,14	3,12	30,38	3,72	1,078	95
Relativni kriteriji	30,09	3,90	29,38	3,80	,878	95

Težje merljivi kriteriji	60,38	7,84	60,67	7,26	-,184	95
EksPLICITNI kriteriji	30,41	3,97	30,49	3,80	-,091	95
Implicitni kriteriji	29,06	4,61	30,18	3,94	-,240	95

Opombe: oznaka *M* predstavlja aritmetično sredino, *SD* standardni odklon, *t* predstavlja t-test, *df* pa stopnje svobode.

Med vključenimi managerji ravno tako ni statistično pomembnih razlik v uporabi kriterijev glede na njihov spol.

Tabela 6. *Razlike med skupinama v uporabi subjektivnih kriterijev glede na sektor.*

	javni sektor		privatni sektor		<i>t</i>	<i>df</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Vsi uporabljeni kriteriji	118,58	13,82	122,22	11,92	-1,312	95
Lažje merljivi kriteriji	59,24	7,84	61,24	5,81	-1,388	95
Absolutni kriteriji	30,52	3,94	30,97	3,13	-,603	95
Relativni kriteriji	28,72	4,61	30,26	3,42	-1,823	95
Težje merljivi kriteriji	59,34	7,57	60,99	7,58	-,980	95
EksPLICITNI kriteriji	29,76	4,07	30,74	3,80	,990	95
Implicitni kriteriji	29,59	4,43	30,25	4,31	-,694	95

Opombe: oznaka *M* predstavlja aritmetično sredino, *SD* standardni odklon, *t* predstavlja t-test, *df* pa stopnje svobode.

Prav tako med managerji ni statistično pomembnih razlik v uporabi kriterijev glede na to, ali so zaposleni v javnem ali privatnem sektorju.

Tabela 7. *Razlike med skupinama v uporabi subjektivnih kriterijev glede na lastništvo organizacije.*

	slovenske organizacije		mednarodne organizacije		<i>t</i>	<i>df</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Vsi uporabljeni kriteriji	121,09	12,30	121,26	13,62	-,056	95
Lažje merljivi kriteriji	60,72	6,54	60,39	6,54	,208	95
Absolutni kriteriji	30,91	3,32	30,61	3,64	,366	95
Relativni kriteriji	29,81	3,94	29,78	3,64	,030	95

Težje merljivi kriteriji	60,38	7,38	60,87	8,35	-,271	95
EksPLICITNI kriteriji	30,28	3,76	30,96	4,32	-,723	95
Implicitni kriteriji	30,09	4,28	29,91	4,60	,172	95

Opombe: oznaka *M* predstavlja aritmetično sredino, *SD* standardni odklon, *t* predstavlja t-test, *df* pa stopnje svobode.

Statistično pomembne razlike v uporabi subjektivnih kriterijev vrednotenja dela med managerji, zaposlenimi v slovenskih organizacijah ter managerji, zaposlenimi v mednarodnih organizacijah, se niso pokazale.

Tabela 8. *Razlike med skupinami v uporabi subjektivnih kriterijev glede na prisotnost izobrazbe s področja managementa.*

	Izobrazba s področja managementa				<i>F</i>	<i>p</i>
	brez izobrazbe	zgolj krajša izobraževanja	osnovna usmeritev	osnovna usmeritev in krajša izobraževanja		
Vsi uporabljani kriteriji	115,00 (10,38)	122,05 (10,73)	120,06 (10,42)	123,31 (13,87)	1,708	,171
Lažje merljivi kriteriji	56,92* (6,02)	60,15 (5,44)	61,79 (5,77)	61,89* (6,79)	2,435	,070
Absolutni kriteriji	29,00* (3,09)	30,40 (2,76)	31,57 (3,34)	31,53* (3,37)	2,611	,056
Relativni kriteriji	27,93 (3,41)	29,75 (3,80)	30,21 (3,21)	30,36 (4,11)	1,498	,221
Težje merljivi kriteriji	58,07 (5,57)	61,90 (6,94)	58,27 (7,21)	61,43 (8,35)	1,346	,264
EksPLICITNI kriteriji	29,43 (3,98)	31,25 (3,45)	29,79 (3,91)	30,72 (4,05)	0,807	,493
Implicitni kriteriji	28,64 (2,90)	30,65 (4,12)	28,49 (4,26)	30,70 (4,75)	1,586	,198

Opombe: v tabeli so navedene aritmetične sredine s standardnimi odkloni, ki se nahajajo v oklepajih pod vrednostmi aritmetičnih sredin. Oznaka *F* predstavlja F-test, *p* pa njegovo statistično pomembnost. Z oznako * so označene skupine, med katerimi prihaja po aplikaciji post hoc testa Gabriel do pomembnih statističnih razlik.

Kar se tiče razlik glede na prisotnost izobraževanja s področja managementa so se po post hoc testu pokazale samo nekatere statistično pomembne razlike, in sicer med skupinama managerjev brez izobrazbe s področja managementa ter tistimi, ki so imeli osnovno študijsko usmeritev s področja managementa ter se udeleževali še v dodatnih kratkih izobraževanjih, torej med najmanj in najbolj izobraženo skupino na tem področju. Kot je razvidno iz Tabele 8, slednji uporabljajo pomembno več merljivih kriterijev lastne delovne uspešnosti, v okviru tega predvsem več absolutnih kriterijev.

Tabela 9. *Matrika korelacij mer uporabe kriterijev in osebnostnih mer.*

	Vsi uporabljani kriteriji	Lažje merljivi kriteriji	Absolutni kriteriji	Relativni kriteriji	Težje merljivi kriteriji	EksPLICITNI kriteriji	Implicitni kriteriji
Lestvica osebne potrebe po strukturi	,005	,008	,093	-,068	,002	-,005	,007
Lestvica tolerance nejasnosti	,031	,124	,152	,077	-,055	-,020	-,078
Lestvica netolerance negotovosti	-,197	-,239*	-,247*	-,187	-,121	-,126	-,098

Opombe: pri računanju korelacij je bil uporabljen Pearsonov koeficient korelacije.

Iz Tabele 9 je razvidno, da se osebnostni lastnosti osebne potrebe po strukturi ter tolerance nejasnosti ne povezujejo z uporabo subjektivnih kriterijev vrednotenja dela managerjev, saj so vse korelacije nizke in statistično nepomembne.

Kar se tiče netolerance negotovosti, se le-ta negativno povezuje z uporabo merljivih kriterijev ($r = -,239, p < 0,05$), predvsem na račun uporabe absolutnih kriterijev ($r = -,247, p < 0,05$). Ostale korelacije z merami subjektivnih kriterijev niso statistično pomembne.

Uporaba težje merljivih kriterijev ni statistično pomembno povezana z nobeno od treh osebnostnih lastnosti.

6. Interpretacija

Od vključenih spremenljivk sta se torej kot statistično pomembni razliki izkazali sledeči:

- Obstaja pomembna razlika v uporabi lažje merljivih kriterijev (predvsem absolutnih) med managerji brez kakršne koli izobrazbe s področja managementa in tistimi z največ izobrazbe s področja managementa.
- Višja toleranca negotovosti se povezuje z večjo rabo lažje merljivih kriterijev (predvsem absolutnih).

Kar se tiče prve postavljene hipoteze, se je izkazalo, da slovenski managerji, vključeni v raziskavo, starosti 28 do 42 let, z vsaj petimi podrejenimi ter minimalno tremi leti delovnih izkušenj na vodstvenih položajih, uporabljajo lažje merljive in težje merljive kriterije v enaki meri ($M_{\text{lažje merljivi}} = 60,64$, $SD_{\text{lažje merljivi}} = 6,51$, $M_{\text{težje merljivi}} = 60,49$, $SD_{\text{težje merljivi}} = 7,58$), kar potrjuje navedbe Ismagilove in Mirolyubove (2012), da je velik delež kriterijev, ki jih managerji uporabljajo, le s težavo merljivih. Ta relativno razširjena uporaba težje merljivih kriterijev je težavna predvsem z vidika nižje učinkovitosti, saj težko merljivi kriteriji v osnovi niso v takšni meri natančno in enoznačno opredeljeni, da bi managerju omogočali dober sproten nadzor nad lastnim delom, sprotno pregledovanje in vrednotenje aktivnosti je oteženo, posledično pa tudi delovanje manj učinkovito. Pomembno je, da managerjev set kriterijev ni zgolj rezultat njegovih implicitnih prepričanj in izkušenj, ampak je premišljeno oblikovan subjektivni sistem za vrednotenje lastnega dela. Ključno je namreč, da managerji svoje delo reflektirajo načrtno in zavedno, saj lahko sicer skozi izkušnje sami pri sebi akumulirajo bolj ali manj uspešne vzorce vedenj in aktivnosti ter sledijo subjektivnim kriterijem, ki so se v preteklosti v določenem kontekstu izkazali kot uporabni, morda pa niso najbolj relevantni. Nekaterih takšnih kriterijev se morda sploh ne zavedajo, ker so jih že do te mere ponotranjili. Kriteriji učinkovitosti morajo biti določeni skrbno in natančno, biti merljivi, transparentni ter eksteriorizirani, da lahko sploh govorimo o strokovnem delovanju posameznika ali skupine (Ismagilova in Mirolyubova, 2012). Za dvig učinkovitosti bi bilo zagotovo smiselno, da se trend uporabe težje merljivih kriterijev zniža ter zviša odstotek uporabe dobro operacionaliziranih merljivih kriterijev. Le tako lahko namreč manager točno preceni s katerimi aktivnostmi nadaljevati in kakšne spremembe uvesti v svoje delo, da bo prispeval k optimalni učinkovitosti organizacije. Kvaliteten sistem subjektivnih kriterijev tudi pripomore k zmanjšanju stresa v spreminjajočih se okoliščinah in zahtevah, saj predstavlja vodila, h katerim se lahko manager zateče, ko presoja svoje pretekle aktivnosti ter načrtuje naslednji korak.

V nadaljevanju je raziskava potekala predvsem eksploratorno, z namenom preveriti morebiteno povezanost vključenih spremenljivk z značilnostmi rabe subjektivnih kriterijev vrednotenja lastnega dela pri managerjih.

Do statistično pomembne razlike v okviru vključenih demografskih spremenljivk je prišlo zgolj pri dejavniku izobrazbe na področju managementa, in sicer samo v uporabi lažje merljivih kriterijev (predvsem absolutnih) med zgolj dvema skupinama: managerji brez kakršne koli izobrazbe s področja managementa in tistimi, katerih osnovna študijska usmeritev je bila s področja managementa in so se udeleževali še dodatnih izobraževanj. Prisotnost izobraževalnih vsebin s področja managementa torej nudi neko podlago za bolj objektivno opredelitev kriterijev vrednotenja lastnega dela, ki so v večji meri merljivi ter s tem managerjem tudi omogočijo lažje sprotne spremljanje njihove realizacije ter posledično višjo učinkovitost njihovega dela.

Kar se tiče ostalih vključenih demografskih spremenljivk, se na vzorcu slovenskih mlajših managerjev ni pokazala statistično pomembna povezanost med značilnostmi rabe subjektivnih kriterijev vrednotenja dela in sledečimi demografskimi spremenljivkami: spolom, starostjo, leti delovnih izkušenj managerjev, številom njihovih direktno podrejenih in vseh podrejenih, velikostjo organizacije, slovenskim ali mednarodnim lastništvom organizacije ter s tem, ali spada organizacija v javni ali zasebni sektor. Zaključimo lahko, da vključeni demografski dejavniki niso med relevantnejšimi karakteristikami, ki vplivajo na značilnosti uporabe subjektivnih kriterijev vrednotenja učinkovitosti managerskega dela. Kar se tiče preteklega raziskovanja povezanosti demografskih spremenljivk z nadzorom in kriteriji lastne delovne učinkovitosti, je le-to zaenkrat še bolj skopo pokrito, redke ugotovitve, ki jih avtorji navajajo, pa niso konsistentne. Hamlin in Hatton (2013) sta recimo na podlagi svoje raziskave v Veliki Britaniji ugotovila, da se uspešnost managerjev privatnega, javnega in terciarnega sektorja presoja po podobnih kriterijih, kar podpira ugotovitve Lau, Pavetta in Newmana (1980), ki trdijo, da obstajajo podobnosti med managerskimi aktivnostmi preko različnih sektorjev, v katerih organizacije delujejo. Seveda pa obstajajo tudi nasprotna prepričanja, recimo Peterson in Van Fleet (2008) trdita, da morajo managerji javnega oz. privatnega sektorja uporabljati različna vedenja in stile vodenja, da bi bili uspešni. Tudi Luthans, Rosenkratz in Hennessey (1985) podobno menijo, da so kriteriji uspešnosti managerja specifični organizacijam in nivoju managerskega položaja. Tudi Chong (2008) je v svoji raziskavi identificiral pomembne razlike v managerskih kompetencah managerjev javnega in zasebnega sektorja. S praktičnega vidika sta zagotovo oba pogleda na managerske aktivnosti in uspešnost smiselna in upravičena, saj obstajajo managerske prakse, ki so zaželenе oz. nezaželenе v vseh kontekstih, specifične sektorja, specifične posameznih organizacij in nenazadnje specifične managerjev pa zahtevajo tudi specifična vedenja in aktivnosti, ki se jim mora manager v dani situaciji prilagoditi in primerno reagirati. Podobno lahko potem sklepamo tudi za kriterije učinkovitosti managerjevega dela: nekatere lahko apliciramo na vse managerje, nekateri pa bodo specifični glede na značilnosti organizacij – možno je, da večina od 40 izbranih kriterijev vprašalnika zaradi splošnejše opredelitve spada v prvo kategorijo in se zato v približno enaki meri prisotni v vseh skupinah managerjev, ne glede na vključene demografske spremenljivke – s tem in morebitnim efektom socialno zaželenega odgovarjanja bi morda lahko do neke mere pojasnili tudi relativno majhne razlike povprečij uporabe posameznih kriterijev. Ker je naš vprašalnik relativno kratek ter usmerjen v kriterije, ki so poznani večini managerjev, se nam z vključenimi kriteriji zagotovo ni uspelo dotakniti vseh specifik delovne učinkovitosti managerjev, ki se pojavijo v njihovih raznolikih delovnih okoljih in verjetno na določeni ravni vplivajo tudi na njihove sete subjektivnih kriterijev, vendar na bolj specifičnem nivoju kot smo ga s tem vprašalnikom zmožni zaznati.

Nadalje nas je zanimalo, ali obstajajo razlike med managerji v rabi subjektivnih kriterijev učinkovitosti lastnega dela glede na njihovo osebno potrebo po strukturi, toleranco nejasnosti in negotovosti, saj le-te namreč pridobivajo na pomenu v sodobnih organizacijskih kontekstih, ki so čedalje bolj nestrukturirani, nejasni in negotovi, tako da je nagnjenost managerja do teh okoliščin ključna za njegovo učinkovito delovanje. Rezultati kažejo, da se osebna potreba po strukturi ter toleranca nejasnosti ne povezujeta pomembno z izbiro subjektivnih kriterijev. Bowling, Wang, Tang in Kennedy (2010) sicer navajajo, da so osebne spremenljivke velikokrat šibkeje povezane s kriteriji, v zvezi z delom, kot drugi napovedniki, recimo mentalne sposobnosti.

Povezava, ki se je pokazala kot pomembna v naši raziskavi, je sledeča: posamezniki z višjo toleranco negotovosti uporabljajo več lažje merljivih kriterijev ($r = -.239, p < 0,05$), predvsem absolutnih ($r = -$

,247, $p < 0,05$), ki so operacionalizirani na način, da binarno vrednotimo, ali je kriterij prisoten ali pa ni, npr. prisotnost delovnega načrta, doseganje časovnih rokov ipd. Korelaciji sta sicer nizki, ampak statistično pomembni. Sicer je bilo ugotovljeno nasprotno od tega, kar bi morda pričakovali - da bodo tisti z nižjo toleranco negotovosti v večji meri uporabljali lažje merljive kriterije in v manjši meri težje merljive kriterije, kot tisti z višjo toleranco negotovosti, ker so lažje merljivi kriteriji po naravi manj negotovi ter v večji meri omogočajo nadzor in načrtovanje, k čemur stremijo posamezniki, ki slabše tolerirajo negotovost. Dugas, Gosselin in Ladouceur (2001) sicer ugotavljajo, da se nizka toleranca negotovosti povezuje s tem, da posameznika pretirano in nenadzorovano skrbi. Morda je to lahko managerjem ovira pri tem, da bi se organizirano sistematično lotili vrednotenja lastnega dela ter zato nimajo tako jasno definiranih merljivih kriterijev, ali pa to ni tako visoko na njihovi prioritetni listi ter več skrbi posvečajo drugim stvarem. Možno je, da imajo managerji, ki imajo višjo toleranco negotovosti, tudi vzpostavljene bolj učinkovite načine spopadanja z negotovostjo. Zagotovo se z dobro opredelitvijo kriterijev spremljanja lastne učinkovitosti zniža nivo stresa, kar prispeva k bolj učinkovitemu delovanju ter omogoči bolj usmerjeno osredotočanje na pomembne vidike dela.

Dosedanje ugotovitve s področja vključenih treh osebnostnih lastnosti so prav tako majhnega obsega in večinoma povezane z lastnostjo tolerance nejasnosti. Nekateri raziskovalci sicer ugotavljajo, da toleranca nejasnosti vpliva na to, kako primerni se managerjem zdijo posamezni načini sistemov nadzora (Hartmann, 2005), kakšna je zaznana pomembnost različnih tipov informacij v tem kontekstu (Lal in Hassel, 1998) ter kakšno količino informacij managerji preferirajo in uporabljajo (Budner, 1962; Chong, 1998). Na našem vzorcu te razlike niso prišle do izraza, ne kar se tiče količine uporabljenih kriterijev, prav tako ne, kar se tiče različnih tipov kriterijev. Kar se tiče tipa informacij, Dermer (1973) predvideva, da bodo posamezniki z nizko toleranco nejasnosti preferirali informacije, ki jih lahko zlahka interpretirajo in ugotavljajo, da imajo ti posamezniki močnejšo nagnjenost k uporabi faktografskih kot pa abstraktnih informacij in preferirajo informacije številske, računovodske narave. Norton (1975) podobno predlaga, da posamezniki z nizko toleranco nejasnosti kažejo večjo potrebo po jasnih in nedvoumnih načinih ocenjevanja, kot so številsko izraženi podatki, MacDonald (1970) pa navaja, da ti posamezniki preferirajo črno-bele informacije, ki nejasnost prikrijejo. Bennet, Herold in Ashford (1990) temu dodajajo potrebo posameznikov z nizko toleranco nejasnosti po takojšnjih in specifičnih povratnih informacijah, kar nenazadnje dobijo iz računovodskih proračunov, torej spet številskih informacij. Ylinen in Gullkvist (2012) pa spet ugotavljata, da se managerjeva nizka toleranca nejasnosti povezuje z uravnoteženo in kombinirano rabo mehanicističnih ter neformalnih, participativnih, fleksibilnih sistemov nadzora, zaradi potrebe po dodatnih informacijah ter zmanjšanju nejasnosti v nestrukturiranih situacijah.

Kar se tiče osebne potrebe po strukturi, ki se ravno tako ni izkazala kot pomemben dejavnik izbire subjektivnih kriterijev vrednotenja lastne delovne učinkovitosti managerjev, raziskav na to temo še ni. Posamezniki z visoko osebno potrebo po strukturi preferirajo strukturirane, jasne in določene situacije in so nagnjeni, da se k preprostemu in organiziranemu načinu življenja, zato bi lahko predvidevali, da bo pri njih višja stopnja uporabe lažje merljivih kriterijev, vendar statistično pomembnih razlik ni bilo.

Ugotovili nismo nobenih statistično pomembnih razlik v uporabi težje merljivih kriterijev glede na nobeno vključeno demografsko ali osebnostno spremenljivko. Uporabljajo se v relativno veliki meri med vsemi managerji, kar je, kot že zgoraj omenjeno, dokaj problematično, saj so to kriteriji, ki omogočajo zgolj precej subjektivne ocene učinkovitosti, ki so težje preverljive in managerji tudi težje

sproti sledijo njihovi realizaciji. V okviru težje merljivih kriterijev bolj govorimo o managerjevih implicitnih prepričanjih o lastni učinkovitosti, ki so lahko zelo različna tako po strukturi kot po relevantnosti od managerja do managerja ter jim ne nudijo nekega strukturiranega sistema nadzora, na katerega bi se lahko oprli. Glede na dejstvo, da veliko raziskovalcev opozarja na pomanjkanje strinjanja in empiričnih dokazov o tem, kaj prispeva k učinkovitosti (in tudi uspešnosti) managerjev ter o specifičnih vedenjih in aktivnostih, ki ločujejo učinkovite managerje od manj učinkovitih in dejstvo, da še ni poenotene ideje o tem, kaj sploh je relevantna mera učinkovitosti ali uspešnosti managerja (Hamlin in Hatton, 2013), od managerjev težko pričakujemo sistematičen pristop k tej problematiki, saj nimajo veliko znanstvene podlage, na katero bi se lahko oprli.

Verjetno tudi iz tega izhaja potreba po sistematičnem razvoju seta subjektivnih kriterijev vrednotenja managerskega dela, ki sta jo zaznali Ismagilova in Mirolyubova (2012). Namreč, največ težav, ki jih imajo ruski managerji na tem področju, se pojavlja zato, ker so morali razviti lasten sistem vrednotenja svojih strokovnih aktivnosti in zaradi odsotnosti ali nezadostnosti potrebnih kriterijev. Udeleženci ruske raziskave so celo sami izrazili potrebo po posodobljenih sistemih ocenjevanja učinkovitosti, izhajajoč iz spreminjajočih se organizacijskih, socialnih in ekonomskih okolij in situacij.

7. Zaključek

7.1. Teoretične in praktične implikacije

Na podlagi ugotovitev magistrske naloge lahko zaključimo, da trend uporabe subjektivnih kriterijev vrednotenja managerskega dela pri mlajših slovenskih managerjih ni optimalen – namreč v enaki meri kot lažje merljive kriterije uporabljajo tudi težje merljive kriterije, iz česar lahko sklepamo, da nimajo jasno in natančno definiranih in vzpostavljenih sistemov vrednotenja lastnega dela. Le-ti so pomembni za dvig učinkovitosti njihovega dela, saj omogočajo t.i. samovodenje, sproten nadzor lastnih aktivnosti ter prilagajanje le-teh potrebam in kontekstu za kar najbolj učinkovito delovanje. Kot pri ruskih managerjih (Ismagilova in Mirolyubova, 2012) se torej tudi pri nas pojavlja potreba po sistematičnem znanstvenem razvoju področja subjektivnega vrednotenja lastnega dela managerjev ter po razvoju modela kriterijev managerske učinkovitosti. Le tako lahko namreč managerjem omogočimo bolj objektivni in natančnejši opredeljen nadzor nad lastnimi aktivnostmi, ki ne bo odvisen zgolj od njih samih in izkušenj, ki so jih pridobili. Hamlin in Hatton (2013) namreč poročata, da so že v preteklosti številni avtorji opozarjali, da je kljub zanimanju področje managerske učinkovitosti ter uspešnega vodenja v raziskavah precej zanemarjeno ter ugotavljata, da se ta pomanjkljivost še do danes ni odpravila.

Nadalje bi bilo za dvig učinkovitosti managerjev smiselno, da bi jih dodatno podučili o tem, kako naj si oblikujejo kvalitetne sisteme vrednotenja lastnega dela, saj jim verjetno primanjkuje znanja na tem področju in delujejo bolj po lastnih občutkih kot po nekih strokovnih vodilih. Še posebej je to pomembno za managerje, ki sicer nimajo osnovne izobrazbe s področja managementa in se niti niso udeleževali kakšnih dodatnih krajših izobraževanj povezanih s področjem vodenja, saj uporabljajo pomembno manj merljivih kriterijev vrednotenja lastnega dela kot managerji, ki so najbolj podkovani z znanjem s področja vodenja. Strategij samovodenja se namreč lahko priučimo in jih razvijamo skozi treninge in izkušnje (Manz, 1986), zato je za organizacije zelo smiselno, da to svojim zaposlenim omogočijo ter tako povečajo možnost, da se proaktivne ideje zaposlenih večkrat tudi dejansko realizirajo v smislu proaktivnega vedenja (Marques-Quinteiro in Curral, 2012) in posledično vodijo v zvišano učinkovitost posameznika in organizacije.

7.2. Pomanjkljivosti raziskave

Tekom izvajanja raziskave smo opazili sledeče pomanjkljivosti, ki bi jih bilo potrebno nasloviti pri raziskovanju te tematike v prihodnje. Zagotovo bi bilo smiselno, da se raziskuje uporabo subjektivnih kriterijev vrednotenja managerskega dela na večjih vzorcih, namreč zaradi res velike raznolikosti managerskih pozicij, njihovih delovnih zadolžitev ter organizacijskih kontekstov je populacija managerjev zelo raznolika. Problem tukaj se zagotovo pojavi tudi v tem, da učinkovit manager v različnih organizacijskih kontekstih lahko pomeni zelo različne stvari – tako imajo tudi verjetno temu primerne raznolike kriterije vrednotenja lastne delovne učinkovitosti. Vprašalnik, ki smo ga uporabili mi, se osredotoča na zelo splošne kriterije, ki zelo verjetno ne zajamejo cele slike in so tudi takšne narave, da so poznani bolj ali manj vsem managerjem. Čeprav so jim poznani, pa seveda ni nujno, da jih dejansko tudi uporabljajo pri vrednotenju svojega dela. Zaradi narave koncepta smo kot raziskovalno metodo uporabili samoocene, zato je lahko prišlo tudi do pojava socialno zaželenega odgovarjanja – managerjem je gotovo znano, da je uporaba teh kriterijev zaželena in morebiti so navajali, da uporabljajo določene kriterije pogosteje, kot jih v praksi potem dejansko aplicirajo.

V raziskavo tudi ni bilo vključenih mer uporabe ekonomskih in organizacijskih kriterijev vrednotenja delovne učinkovitosti, da bi imeli možnost ugotavljati, kakšen je odstotek uporabe dejanskih subjektivnih kriterijev, vezanih na aktivnosti managerja, v primerjavi s kriteriji organizacijske učinkovitosti. Prav tako ni možnosti primerjave uporabe kriterijev z merami dejanske učinkovitosti managerjev v organizacijah. Kar se tiče vključenih demografskih spremenljivk, bi bilo v prihodnje zagotovo smiselno še diferencirati managerje glede na njihove pozicije v organizaciji (nižji, srednji in top management), saj se aktivnosti managerjev glede na to bistveno razlikujejo, ruske raziskovalke pa so tudi ugotovile, da managerji srednjega nivoja uporabljajo več težje merljivih kriterijev kot vodilni menedžerji (Ismailova, idr., 2014).

Nenazadnje so vprašalnik in izbranih 40 kriterijev nastali na podlagi raziskave ruskih managerjev in ni izključeno, da ti kriteriji zaradi kulturnih razlik niso povsem optimalni tudi za raziskovanje delovne učinkovitosti slovenskih managerjev. Upoštevati moramo tudi možnost, da slovenski managerji uporabljajo do neke mere drugačne kriterije vrednotenja lastnega dela kot ruski managerji, kar bomo ugotavljali v nadaljnjih primerjavah v prihodnosti.

8. Povzetek

V času konstantnih hitrih sprememb, tako na področju delovnih nalog, virov, medijev, značilnosti trga, delovnih odnosov in delovnih okolij, ki postajajo veliko širšega obsega in so podvržena vedno večji globalizaciji, naglim napredkom informacijskih tehnologij in sprememb samih konceptov dela, kariere in zaposlenih, je za učinkovitega menedžerja ključna sposobnost prilagajanja lastnih aktivnosti trenutnim potrebam in trendom ter v prvi vrsti optimizacija njegovega lastnega dela. Predpogoj za to so zagotovo menedžerjeva zmožnost vpogleda v lastne aktivnosti, sposobnost ovrednotenja teh aktivnosti že med samim izvajanjem, ocena njihove primernosti dani situaciji ter tudi sposobnost kritične presoje in končne ocene izvedbe teh aktivnosti. Iz tega namreč izhaja možnost izboljšav in pravočasnih prilagoditev, v kolikor se izkaže, da bi bila ne določenem področju potrebna sprememba. Na področju vrednotenja managerske učinkovitosti se pogosto srečamo z dilemo, kako delovno učinkovitost managerja ločiti od učinkovitosti organizacije.

Naslednji izziv pri merjenju managerske delovne učinkovitosti predstavlja vprašanje, kako meriti učinkovitost managerja, ne pa zgolj njegove uspešnosti – namreč, pri ocenjevanju uspešnosti se pozornost posveča zgolj končnim rezultatom, ne glede na vložene vire. Kot nekateri avtorji izpostavljajo, je kljub zanimanju področje managerske učinkovitosti ter uspešnega vodenja v raziskavah precej zanemarjeno ter ugotavljajo, da se ta pomanjkljivost do današnjega časa še ni odpravila. Čedalje bolj se torej pojavlja potreba po sistematičnem znanstvenem razvoju področja subjektivnega vrednotenja učinkovitosti dela managerjev ter po razvoju modela subjektivnih kriterijev managerske učinkovitosti. Managerji morajo namreč te kriterije pri sebi izbirati sami in tako jim lahko omogočimo bolj objektivni in natančneje opredeljen set kriterijev in nadzor nad lastnimi aktivnostmi, ki ne bosta odvisna zgolj od njih samih in njihovih izkušenj.

V raziskavi je sodelovalo 97 slovenskih managerjev, starih od 28 do 42 let, z vsaj tremi leti delovnih izkušenj na vodstvenih položajih ter vsaj petimi podrejenimi. Za namen raziskave smo pripravili vprašalnik s 40 kriteriji, v katerem so managerji poročali o uporabi kriterijev na 4-stopenjski lestvici od 1 (skoraj nikoli) do 4 (skoraj vedno). Vključen je bil širok nabor demografskih spremenljivk: spol, starost, izobrazba, delovne izkušnje managerja, velikost organizacije, število podrejenih, sektor, v katerem organizacija deluje ter lastništvo organizacije. Dodatno so bile aplicirane še tri kratke osebne lestvice: lestvica osebne potrebe po strukturi, tolerance nejasnosti ter netolerance negotovosti.

Odkrili nismo nobenih razlik v splošni pogostosti uporabe objektivnih, lažje merljivih kriterijev ter subjektivnih, težje merljivih kriterijev, managerji oboje uporabljajo v enaki meri, kar nakazuje na to, da njihovi seti kriterijev niso skrbno izbrani in opredeljeni. Izsledki kažejo, da slovenski managerji ne uporabljajo optimalnih setov kriterijev ter da bi lahko za nadzor lastnega delovanja učinkoviteje izbrali kriterije.

Nadalje bi bilo za dvig učinkovitosti slovenskih managerjev, ter seveda posledično tudi večjo uspešnost slovenskih organizacij, smiselno, da bi managerje dodatno podučili o tem, kako naj si oblikujejo kvalitetne sisteme vrednotenja lastnega dela, saj jim verjetno primanjkuje znanja na tem področju in delujejo bolj po lastnih občutkih kot po nekih strokovnih vodilih. Še posebej je to pomembno za managerje, ki sicer nimajo osnovne usmeritve izobrazbe na področju managementa in se niti niso udeleževali kakšnih dodatnih krajših izobraževanj, povezanih s področjem vodenja, saj

uporabljajo pomembno manj merljivih kriterijev vrednotenja lastnega dela kot managerji, ki so najbolj podkovani z znanjem s področja managementa.

9. Literatura in viri

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(2), 248–288.

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606.

Bennett, N., Herold, D. M. in Ashford, S. J. (1990). The effects of tolerance for ambiguity on feedback seeking behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 343–348.

Bhushan, L. in Amal, S. B. (1986). A situational test of intolerance of ambiguity. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 29(4), 254–261

Bowling, N. A., Wang, Q., Tang, H. Y. in Kennedy, K. D. (2010). A comparison of general and work-specific measures of core self-evaluations. *Journal of Vocational Behaviour*, 76, 559–566.

Cammock, P., Nilakant, V. in Dakin, S. (1995). Developing a lay model of managerial effectiveness: a social constructionist perspective. *Journal of Management Studies*, 32(4), 443–474.

Campbell, D. J. in Lee, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: development versus evaluation. *Academy of Management Review*, 13(2), 302–314.

Carleton, R. N., Norton, M. A. P. J. in Asmundson, G. J. G. (2007). Fearing the unknown: a short version of the intolerance of uncertainty scale. *Journal of Anxiety Disorders*, 21, 105–117.

Carmeli, A., Meitar, R. in Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90.

Chong, E. (2008). Managerial competency appraisal: a cross-cultural study of American and East Asian managers. *Journal of Business Research*, 61, 191–200.

Chong, V. K. (1998). Testing the contingency fit between management accounting systems and managerial performance: a research note on the moderating role of tolerance for ambiguity. *British Accounting Review*, 30(4), 331–342.

Chumakova, M. A. in Kornilov, S. A. (2013). Individual differences in attitudes towards uncertainty: evidence for multiple latent profiles. *Psychology in Russia: State of Art*, 6(4), 94–108.

Curral, L. in Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 163–174.

Dermer, J. D. (1973). Cognitive Characteristics and the Perceived Importance of Information. *The Accounting Review*, 48, 511–519.

Derya, K. (2012). Gender differences of middle-level hotel managers self-evaluation ratings in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11, 1–15.

DiLiello, T. C. in Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319–337.

Dugas, M. J., Freeston M. H. in Ladouceur R. (1997). Intolerance of uncertainty and problem orientation in worry. *Cognitive Therapy and Research*, 21(6), 593–606.

Dugas, M. J., Gosselin, P.. in Ladouceur R. (2001). Intolerance of uncertainty and worry: investigating specificity in a nonclinical sample. *Cognitive Therapy and Research*, 25(5), 551–558.

Enders, L. E., Camp, R. in Milner, M. (2015). Is ambiguity tolerance malleable? Experimental evidence with potential implications for future research. *Frontiers in Psychology*, 6: 619.

Grenier, S., Barette, A. M. in Ladouceur, R. (2005). Intolerance of uncertainty and intolerance of ambiguity: similarities and differences. *Personality and Individual Differences*, 39, 593–600.

Griffin, M. A., Neal, A. in Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behaviour in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 5 (2), 327–347.

Hagen, M. in Sunyoung, P. (2013). Ambiguity acceptance as a function of project management: a new critical success factor. *Project Management Journal*, 44(2), 52–66.

Hamlin, R. G. in Hatton, A. (2013). Toward a british taxonomy of perceived managerial and leadership effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 24(3), 365–406.

Hartmann, F. (2005). The effects of tolerance for ambiguity and uncertainty on the appropriateness of accounting performance measures. *ABACUS*, 41(3), 241–264.

Herman, J. L., Stevens, M. J., Bird, A., Mendenhall, M. in Oddou, G. (2010). The tolerance for ambiguity scale: towards a more refined measure for international management research. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 58–65.

Houghton, J. D. in Jinkerson, D. L. (2007). Constructive thought strategies and job satisfaction: a preliminary examination. *Journal of Business and Psychology*, 22, 45–53.

Ismagilova, F. S. in Mirolyubova G. S. (2012). Subjective preferences of criterion-oriented support of professional activities of managers. *Psychology in Russia:State of the Art*, 5, 359–368.

Ismagilova, F. S. in Mirolyubova G. S. (2013). Russian Managers's criteria of effectiveness: managerial work experience and its consequences. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 86, 441–447.

Ismagilova, F. S. in Mirolyubova, G. S. (2014). Set of subjective criteria of control managerial effectiveness. *Organizational Psychology*, 4(4), 93–102.

Ismagilova, F. S., Mirolyubova, G., Malysheva, L. In Mugatabarova E. (2014). How to apply the model of managerial system subjective criteria of efficiency during managers' life-long learning. *EDULEARN14 Proceedings*, 7335–7341.

Konradt, U., Andreßen, P. in Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: a multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322–346.

Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference? *The Journal for Quality & Participation, Summer*, 13–17.

Kraut A. I., Pedigo P. R., McKenna D. D. in Dunnette M. D. (2005). The role of the manager: what's really important in different management jobs. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 122–129.

Lal, M. in Hassel, L. (1998). The joint impact of environmental uncertainty and tolerance of ambiguity on top managers' perceptions of the usefulness of non-conventional management accounting information. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 259–271.

Lau, A. W., Pavett, C. M. in Newman A. R. (1980). The nature of managerial work: a comparison of public and private sector jobs. *Academy of Management Proceedings*, 40, 339–343.

Leach, L. (2012). Optional self-assessment: some tensions and dilemmas. *Assesment & Evaluation in Higher Education*, 37(2), 137–147.

Luthans, F. (1988). Successful vs effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2(2), 127–132.

Luthans, F., Rosenkrantz S. A. in Hennessey, H. W. (1985). What do succesful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 255–270.

MacDonald, A. P. (1970) Revised scale for ambiguity tolerance: reliability and validity. *Psychological Reports*, 26(6), 791–798.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.

Marques-Quinteiro, P. in Curral, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *The Journal of Psychology*, 146(6), 559–577.

McCann, E. J. in Gomez-Mejia, L. R. (1988). Managerial activities and organizational performance: an empirical study in 26 high tech plants. *The Journal of Applied Business Reasearch*, 4(1), 158–166.

McLain, D. L., Kefallonitis, E. in Armani, K. (2015). Ambiguity tolerance in organizations: definitional clarification and perspectives on future research. *Frontiers in Psychology*, 6: 344.

Neck, C. P. (1996). Thought self-leadership: a self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 202–216.

Neck, C. P. in Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.

Neck, C. P. in Manz, C. C. (1992). Though self-leadership: the impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 681–689.

Neuberg, S. L. in Newsom, J. T. (1993). Personal need for structure: individual differences in the desire for simple structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(1), 113–131.

Norton, R. W. (1975). Measurement of ambiguity tolerance. *Journal of Personality Assessment*, 39(6), 607–619.

O'Driscoll, M. P., Humphries, M. in Larsen, H. H. (1991). Managerial activities, competence and effectiveness: manager and subordinate perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 313–326.

Peterson, T. O., in Van Fleet, D. D. (2008). A tale of two situations: an empirical study of behaviour by not-for-profit managerial leaders. *Public Performance and Management Review*, 31(4), 503–516.

Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavior-focused strategies and team performance: the mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203–216.

Prokopčakova, A. (2015). Personal need for structure, anxiety, self-efficacy and optimism. *Studia Psychologica*, 57(2), 147–162.

Prussia, G., Anderson, J. in Manz, C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523–538.

Robert, H. E. in Foti, R. J. (1998). Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 257–267.

Ross, S. (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development*, 33(4), 299–323.

Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Slovar slovenskega knjižnega jezika [Elektronski vir]. (2000). Izdala Slovenska akademija znanosti in umetnosti in Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU; avtorji in sodelavci Anton Bajec ... [et al.]. - El. knjiga. - Ljubljana : Založba ZRC.

Thornton, G. (1968) The relationship between supervisory and self-appraisals of executive performance. *Personnel Psychology*, 21, 441–456.

Van der Velde, M. E. G., Jansen, P. G. W. in Vinkenbug, C. J. (1999). Managerial activities among top and middle managers: self versus other perceptions. *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), 161–174.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E. in Erez, A. (1998). The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555.

Ylinen, M. in Gullkvist, B. (2012). The effects of tolerance for ambiguity and task uncertainty on the balanced and combined use of project controls. *European Accounting Review*, 21(2), 395–415.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behaviour: what we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.

10. Seznam prilog

- ✓ Priloga 1: Vprašalnik subjektivnih kriterijev vrednotenja managerskega dela
- ✓ Priloga 2: Ključ za vrednotenje vprašalnika subjektivnih kriterijev vrednotenja managerskega dela
- ✓ Priloga 3: Tabela vključenih kriterijev glede na povprečno pogostost navajanja uporabe

Priloge

Priloga 1

Vprašalnik subjektivnih kriterijev vrednotenja managerskega dela

Ko vrednotim svojo delovno učinkovitost na poziciji managerja, pri oceni upoštevam ...	1 - skoraj nikoli	2 - redko	3 - pogosto	4 - skoraj vedno
1 doseganje zastavljenih časovnih rokov				
2 merljivost načrtovanih rezultatov				
3 razmerje med dobički in izgubami, nastalimi kot posledica mojih odločitev				
4 skladnost med zahtevnostjo delovnih nalog in kompetencami mojih podrejenih				
5 moje razumevanje problema				
6 ali mi vodstvo daje prioritete delovne naloge				
7 moj interes za rešitev problema				
8 koliko avtonomije imajo moji podrejeni				
9 število delovnih mest, potrebnih za učinkovito delo				
10 primerno porazdelitev dela na vseh stopnjah izvedbe naloge				
11 dinamiko zviševanja/zniževanja izgubljenega časa mojih podrejenih tekom izvedbe dela				
12 ali so opažena odstopanja še znotraj sprejemljivega nivoja odstopanj				
13 moje razumevanje potrebnih korakov za izpeljavo delovne naloge				
14 nivo moje osredotočenosti, potreben za izvedbo pomembne naloge				
15 ali nadrejeni pravično ocenjujejo moje delovne rezultate				
16 mojo kredibilnost kot vodja skupine				
17 število komentarjev in pritožb na rezultate mojega dela				
18 ali imam delovni načrt				
19 razmerje med vložki in želenimi izidi				
20 razmerje med porabljenim časom in planiranim urnikom				
21 ali imam dovolj alternativ za rešitev problema ter določene prednostne naloge				
22 ali je nivo mojih sposobnosti zadosten za rešitev problema				
23 etičnost mojih odločitev				
24 nova znanja, ki sem jih pridobil tekom izvedbe				

	delovnih nalog				
25	čas, ki ga posvetim izvedbi dela				
26	delež mojih delovnih nalog, ki jih lahko opravijo podrejeni				
27	primerno porazdelitev delovnih nalog med moje podrejene				
28	skladnost mojih vodstvenih praks z organizacijsko kulturo				
29	zadovoljstvo, ki ga čutim tekom delovnega procesa				
30	natančnost mojega poročanja nadrejenim				
31	skladnost mojega ravnanja z organizacijskimi strategijami				
32	usklajenost delovanja mojih podrejenih				
33	število delovnih problemov, ki jih rešim				
34	skladnost med mojimi doseženimi rezultati in načrtovanimi rezultati				
35	dinamiko zviševanja/zniževanja števila napak mojih podrejenih tekom izvedbe dela				
36	ali so porabljena sredstva v skladu s predvidenimi stroški				
37	koliko sem sposoben zaznati možna odstopanja od delovnega načrta med izvedbo dela				
38	zadovoljstvo strank z delovnimi rezultati				
39	ali mi je problem nov ali poznan				
40	vpletenost/angažiranost mojih podrejenih v izvedbo delovnih nalog				

Priloga 2

Ključ za vrednotenje vprašalnika subjektivnih kriterijev vrednotenja managerskega dela

Skupina kriterijev	Kriteriji
Lažje merljivi kriteriji	
Absolutni indikatorji	1, 2, 9, 10, 17, 18, 25, 26, 33, 34
Relativni indikatorji	3, 4, 11, 12, 19, 20, 27, 28, 35, 36
Težje merljivi kriteriji	
Implicitni subjektivni indikatorji	5, 7, 13, 15, 21, 23, 29, 31, 37, 39
EksPLICITni subjektivni indikatorji	6, 8, 14, 16, 22, 24, 30, 32, 38, 40

Priloga 3

Tabela 10. Vključeni kriteriji glede na povprečno pogostost navajanja uporabe

Kriterij	<i>M</i>	<i>SD</i>
zadovoljstvo strank z delovnimi rezultati	3,73	,490
doseganje zastavljenih časovnih rokov	3,53	,542
etičnost mojih odločitev	3,53	,663
skladnost med mojimi doseženimi rezultati in načrtovanimi rezultati	3,46	,596
mojo kredibilnost kot vodja skupine	3,45	,595
merljivost načrtovanih rezultatov	3,42	,643
ali so porabljena sredstva v skladu s predvidenimi stroški	3,35	,778
moje razumevanje problema	3,32	,730
vpletenost/angažiranost mojih podrejenih v izvedbo delovnih nalog	3,29	,661
razmerje med dobički in izgubami, nastalimi kot posledica mojih odločitev	3,27	,823
razmerje med vložki in želenimi izidi	3,25	,750
usklajenost delovanja mojih podrejenih	3,21	,628
število komentarjev in pritožb na rezultate mojega dela	3,19	,755
moje razumevanje potrebnih korakov za izpeljavo delovne naloge	3,16	,799
primerno porazdelitev delovnih nalog med moje podrejene	3,14	,677
skladnost med zahtevnostjo delovnih nalog in kompetencami mojih podrejenih	3,12	,781
moj interes za rešitev problema	3,07	,832
zadovoljstvo, ki ga čutim tekom delovnega procesa	3,05	,906
število delovnih problemov, ki jih rešim	3,05	,755
nova znanja, ki sem jih pridobil tekom izvedbe delovnih nalog	3,02	,854
čas, ki ga posvetim izvedbi dela	3,02	,790
skladnost mojega ravnanja z organizacijskimi strategijami	2,95	,834
primerno porazdelitev dela na vseh stopnjah izvedbe naloge	2,92	,786
ali je nivo mojih sposobnosti zadosten za rešitev problema	2,90	,835
koliko avtonomije imajo moji podrejeni	2,88	,696
razmerje med porabljenim časom in planiranim urnikom	2,85	,782
ali imam dovolj alternativ za rešitev problema ter določene prednostne naloge	2,83	,799
koliko sem sposoben zaznati možna odstopanja od delovnega načrta med izvedbo dela	2,82	,677
ali imam delovni načrt	2,79	,841
nivo moje osredotočenosti, potreben za izvedbo pomembne naloge	2,77	,835
število delovnih mest, potrebnih za učinkovito delo	2,75	,830
ali so opažena odstopanja še znotraj sprejemljivega nivoja odstopanj	2,75	,764
skladnost mojih vodstvenih praks z organizacijsko kulturo	2,72	,787
delež mojih delovnih nalog, ki jih lahko opravijo podrejeni	2,70	,779
dinamiko zviševanja/zniževanja izgubljenega časa mojih podrejenih tekom izvedbe dela	2,69	,782
ali mi je problem nov ali poznan	2,69	,950
dinamiko zviševanja/zniževanja števila napak mojih podrejenih tekom izvedbe dela	2,66	,762
natančnost mojega poročanja nadrejenim	2,63	,972
ali nadrejeni pravično ocenjujejo moje delovne rezultate	2,62	,859
ali mi vodstvo daje prioritete delovne naloge	2,57	,865

Opombe: oznaka *M* predstavlja aritmetično sredino, *SD* pa standardni odklon.

Izjava o avtorstvu

Izjavljam, da je magistrsko delo v celoti moje avtorsko delo ter da so uporabljeni viri in literatura navedeni v skladu s strokovnimi standardi in veljavno zakonodajo.

Ljubljana, 27. januarja 2016

Nina Janža