

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

URŠKA MARINKO

**LETNI RAZGOVORI KOT ORODJE VODENJA -
ANALIZA PODJETJA BUREAU VERITAS, D. O. O.**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

URŠKA MARINKO

MENTOR: red. prof. dr. Ivan Svetlik

**LETNI RAZGOVORI KOT ORODJE VODENJA -
ANALIZA PODJETJA BUREAU VERITAS, D. O. O.**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

Zahvaljujem se svojemu mentorju dr. Ivanu Svetliku za strokovno pomoč in napotke za uspešno izdelavo diplomske naloge. Zahvaljujem se svojim staršem, sestri in starim staršem za neprestano spodbujanje, občasno prenašanje slabe volje in izogibanje pomoči pri hišnih opravilih. Prav tako se zahvaljujem svojemu fantu za neskončno potrpljenje v trenutkih slabosti in večno spodbujanje. Tudi prijateljem se zahvaljujem za pomoč in spodbudo in za marsikatero prikrajšanje nedeljskih izletov. Vsem pa posebna zahvala za pozitivne misli, ki sem jih še kako potrebovala v vsem tem času.

Letni razgovori kot orodje vodenja – analiza podjetja Bureau Veritas, d. o. o.

V diplomskem delu predstavim eno izmed ključnih sestavin upravljanja s človeškimi viri, vodenje. Definicija vodenja zaposlenih se je skozi zgodovino spreminjala in dopolnjevala. Sčasoma so raziskovalci s področja upravljanja s človeškimi viri prišli do spoznanja, da je uspešnost podjetja močno odvisna tudi od zadovoljstva zaposlenih. Eden od načinov sistematičnega ugotavljanja učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih so letni razgovori, ki se seveda med seboj razlikujejo, pač odvisno od tega, kaj želimo z njimi doseči. Podrobna analiza podjetja Bureau Veritas, d. o. o. je temeljila na raziskovanju učinkovitosti in zadovoljstva vodij in zaposlenih z letnimi razgovori. Le-ti v podjetju predstavljajo orodje pri sprejemanju odločitev in dogovorov v zvezi s kadri. To je priložnost, da se ugotavljajo dejstva glede želja, motivacije, učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih. Pomemben del analize podjetja Bureau Veritas, d. o. o. je primerjava razumevanja oz. interpretacije letnih razgovorov s strani vodij in s strani zaposlenih. Kako resno se podjetje loti uvajanja letnih razgovorov in kako profesionalna je njihova izvedba, se kasneje odraža tudi na (ne)uspehu podjetja.

Ključne besede: vodenje, letni razgovori, vodja, zaposleni, zadovoljstvo zaposlenih.

The performance appraisal review as a means of leading – case study: Bureau Veritas, d. o. o.

In my thesis I present one of the key elements of the management of human resources, which is leadership. The definition of employee performance management has been constantly changing and developing throughout history, during which time, researchers of human resource management discovered a strong link between the success of a company and employee satisfaction. One of the ways of systematic examination of employee efficiency and satisfaction is the performance appraisal review that changes depending on what we would like to accomplish. The thorough case study of Bureau Veritas, d. o. o. is based on the research of employee and manager efficiency and satisfaction with the performance appraisal review. The review presents a means of decision making and agreements regarding employees' wishes, motivation, efficiency, and satisfaction. The imperative section of the case study is the comparison interpretation of the performance appraisal review from the point of view of the employee and the manager. How seriously the company introduces the performance appraisal review and how professionally it is implemented has an impact on the success of the company afterward.

Key words: leadership, performance appraisal review, leader, employee, employee satisfaction.

KAZALO

UVOD	8
Relevantnost teme, namen in cilji	8
Opredelitev raziskovalnega vprašanja, hipotez in spremenljivk	9
Metodologija dela in struktura diplomske naloge	11
1. UVOD V VODENJE	12
1.1 Definicije vodenja in uspešnih vodij	12
1.2 Elementi vodenja	13
1.3 Slog vodenja	15
1.4 Vloga organizacij pri upravljanju in vodenju zaposlenih	17
1.5 Vloga vodje pri vodenju zaposlenih	18
1.5.1 Ustvarjanje odličnosti vodenja	19
1.5.2 Participacija zaposlenih v procesih odločanja ali opolnomočenje	20
1.5.2.1 Cilj participacije zaposlenih	21
1.5.2.2 Področja participacije zaposlenih	21
1.5.2.3 Delegiranje nalog	22
2. LETNI RAZGOVORI KOT ORODJE VODENJA	24
2.1 Kaj je letni razgovor?	25
2.2 Namen letnih razgovorov	26
2.2.1 Namen vodje do posameznega zaposlenega	27
2.2.2 Namen vodje do organizacijske enote – med vodjo in zaposlenimi	28
2.2.3 Namen podjetja za ohranjanje sistema vodenja zaposlenih	28
2.2.4 Namen dokumentiranja informacij zbranih na letnem razgovoru	29
2.3 Vsebina letnih razgovorov	30
2.4 Cilji letnih razgovorov	31
2.5 Modeli letnih razgovorov	33
2.5.1 Ocenjevalni letni razgovor	34
2.5.2 Razvojni letni razgovor	36
2.5.3 Mešani model letnega razgovora	37
2.6 Dejavniki učinkovitosti letnih razgovorov	39
3. ANALIZA PRIMERA: BUREAU VERITAS, D. O. O.	42
3.1 Predstavitev podjetja	42

3.2	Principi upravljanja s človeškimi viri v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.	43
3.2.1	<i>Kadrovanje</i>	44
3.2.1.1	<i>Proces zaposlitve v Bureau Veritas, d. o. o.</i>	44
3.2.1.2	<i>Usposabljanje vodij</i>	45
3.2.1.3	<i>Skupine kompetenc in standardizacija delovnih mest</i>	45
3.2.2	<i>Procesi upravljanja uspešnosti zaposlenih ali »performance management processes« (PMP)</i>	46
3.2.2.1	<i>Potek letnega razgovora v Bureau Veritas, d. o. o.</i>	46
3.2.2.2	<i>Namen in cilji letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.</i>	47
3.2.2.3	<i>Priprava zaposlenega na letni razgovor</i>	48
3.2.2.4	<i>Ocenjevanje</i>	48
3.2.2.5	<i>Vsebina Bureau Veritas letnega razgovora</i>	49
3.2.2.6	<i>Sistem nagrajevanja</i>	50
4.	ANALIZA UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA Z LETNIMI RAZGOVORI V PODJETJU BUREAU VERITAS, d. o. o.	52
4.1	Metoda dela	52
4.2	Predstavitev populacije in vzorca.....	52
4.3	Predstavitev rezultatov za vodje in zaposlene.....	53
4.3.1	<i>Vodenje zaposlenih v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.</i>	53
4.3.2	<i>Letni razgovori v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.</i>	56
4.4	Ugotovitve in priporočila podjetju	65
	LITERATURA.....	70
	PRILOGE.....	74
	Priloga A - Učinkovitost in zadovoljstvo z letnim razgovorom - vprašalnik za vodje	74
	Priloga B - Učinkovitost in zadovoljstvo z letnim razgovorom - vprašalnik za zaposlene	78
	Priloga C - Obrazec za izvedbo letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.	82
	KAZALO SLIK	
	Slika 2.6.1: Elementi učinkovitosti pri letnem razgovoru.....	40
	Slika 3.2.1: Procesi upravljanja s človeškimi viri	44
	Slika 3.2.2: Prikaz zaposlitvenega procesa v šestih ključnih korakih.....	45

KAZALO TABEL

Tabela 2.4.1: Značilnosti dobro oblikovanega cilja	32
Tabela 3.1.1: Predstavitev osrednjih in poslovnih vrednot	43
Tabela 3.2.1: Prikaz ocenjevalnih ravni – ocenjevanje glede na poslovne vrednote	48
Tabela 3.2.2: Prikaz ocenjevalnih ravni za pomoč ocenjevanja zaposlenih na določenem delovnem mestu.....	49

KAZALO GRAFOV

Graf 4.3.1: Seznanjenost zaposlenih z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas, d. o. o., po mnenju vodij	53
Graf 4.3.2: Seznanjenost zaposlenih z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas, po mnenju zaposlenih	53
Graf 4.3.3: Obseg doprinosa vodje k uresničevanju ciljev zaposlenih, po mnenju vodij	54
Graf 4.3.4: Obseg doprinosa vodje k uresničevanju ciljev zaposlenih, po mnenju zaposlenih	55
Graf 4.3.5: Koristnost letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, po mnenju vodij	56
Graf 4.3.6: Koristnost letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, po mnenju zaposlenih	56
Graf 4.3.7: Aktivnosti ob spremembah ciljev načrtovanih na letnih razgovorih, po mnenju vodij.....	58
Graf 4.3.8: Aktivnosti ob spremembah ciljev, načrtovanih na letnih razgovorih, po mnenju zaposlenih.....	58
Graf 4.3.9: Namen letnih razgovorov, po mnenju vodij v podjetju Bureau Veritas.	59
Graf 4.3.10: Namen letnih razgovorov, po mnenju zaposlenih v podjetju Bureau Veritas	60
Graf 4.3.11: Način opravljanja letnih razgovorov, po mnenju vodij	61
Graf 4.3.12: Način opravljanja letnih razgovorov, po mnenju zaposlenih	61
Graf 4.3.13: Spremembe po opravljenem letnem razgovoru, po mnenju vodij	63
Graf 4.3.14: Spremembe po opravljenem letnem razgovoru, po mnenju zaposlenih	64

UVOD

Relevantnost teme, namen in cilji

V svetu vse hitrejših in nepričakovanih sprememb ter nenehnih potreb po prilagajanju postajajo vodstvena funkcija in njene naloge čedalje zahtevnejše, saj se, in se bodo tudi v bodoče, vodje/menedžerji poleg vodenja podjetja, oddelka, obrata itd. ukvarjali tudi z zaposlenimi in njihovimi sposobnostmi, torej tisto komponento podjetja, za katero predvidevamo, da bo v prihodnosti še bolj bistveno krojila obstoj in uspešnost posameznega podjetja. Če želi vodstvo podjetja preprečiti odliv znanja zaradi odhodov zaposlenih, mora vseskozi ugotavljati njihovo zadovoljstvo, prisluhniti njihovim željam, jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja, jih s spretnim vodenjem naučiti spremljati in vrednotiti lastno delo ter omogočiti sodelovanje pri načrtovanju osebnega in strokovnega razvoja. Dokaj nov pristop k vodenju se imenuje letni razgovor med vodjo in zaposlenimi, katerega sem jaz poimenovala »podaljšek« vodenja. Za mnoge organizacije pomeni priložnost za izboljševanje delovnih procesov, pogojev, informacijskih in komunikacijskih kanalov, od katerih naj bi imela korist oba sogovornika, kar se kasneje odraža tudi v kakovosti dela in poslovnih uspešnosti.

Namen diplomskega dela je predstaviti vodenje na splošno in v povezavi z letnimi razgovori, saj so le-ti eden od načinov vodenja. Prav tako me je zanimalo, kako slogi vodenja vplivajo na način opravljanja letnih razgovorov, predvsem pa to, kakšen vpliv ima vodenje z letnimi razgovori na zaposlene - naj bo to vodstveni kader ali njihovi podrejeni - ter na koncu na uspešnost organizacije.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, koliko so z letnimi razgovori zadovoljni vodje in zaposleni v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., in kako le-ti vplivajo na njihovo počutje in učinkovitost v podjetju. Želim primerjati razumevanje oz. interpretacijo letnih razgovorov s strani zaposlenega (ocenjevanega) in vodje (ocenjevalca). Prav tako me zanima, ali oboji vedo, kaj so namen in vzroki izvajanja letnih razgovorov. Ugotoviti hočem, kakšne so posledice izvajanja letnih razgovorov za učinkovitost podjetja Bureau Veritas, d. o. o.

Oprelitev raziskovalnega vprašanja, hipotez in spremenljivk

Po pregledu literature, ki vsebuje tematiko, ki jo obravnavam v diplomski nalogi, ter že obstoječih teoretskih konceptov pri upravljanju s človeškimi viri in tudi spremembah v kadrovskih procesih, navajam naslednje raziskovalno vprašanje, ki bo prisotno skozi celotno diplomsko delo, in sicer: Ali so letni razgovori potrebno in učinkovito orodje vodenja v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.?

Hipoteze oz. predpostavke se bodo prav tako nanašale na podjetje Bureau Veritas, d. o. o., čigar vodstvo je uvedlo letne razgovore pred tremi leti. Izvajajo jih enkrat letno na enak način, kot ga opravljajo podružnice Bureau Veritas Group po celem svetu, zato:

H1: Predpostavljam, da so zaposleni dobro seznanjeni z vizijo, poslanstvom in vrednotami družbe Bureau Veritas.

Spremenljivka H1 predstavlja seznanjenost zaposlenih z vizijo, poslanstvom in vrednotami družbe Bureau Veritas (priloga A in B - vprašanja št. 1 in 2).

H2: Predpostavljam, da so po oceni vodij in zaposlenih letni razgovori v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., koristni.

H2a: Vodje vidijo koristnost letnih razgovorov v učinkovitejšem odkrivanju potencialov zaposlenih in načrtovanju njihovih karier.

H2b: Zaposleni vidijo koristnost letnih razgovorov v višji motivaciji pri doseganju ciljev in uspešnem delovanju.

Spremenljivka H2 predstavlja (ne)koristnost letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., (glej priloga A in B – vprašanja št. 4, 5 in 6).

H3: Predpostavljam, da vodje v primeru sprememb ciljev, načrtov za uresničevanje le-teh ali sprememb načrtov razvoja kadrov po potrebi izvajajo še dodatne letne razgovore z zaposlenimi, katerih se sprememba tiče, in temu primerno prilagajajo načrte za njihovo uresničitev.

Spremenljivka H3 predstavlja dogovorjene aktivnosti ob spremembah ciljev in načrtov (glej priloga A in B – vprašanje št. 8).

H4: Predpostavljam, da večina vodij in zaposlenih meni, da je glavni namen letnih razgovorov seznaniti zaposlene s cilji podjetja in preveriti njihovo uresničevanje.

Spremenljivka H4 predstavlja namen letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., (glej priloga A in B – vprašanje št. 9).

H5: Predpostavljam, da v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., namenijo enako količino časa ocenjevanju učinkovitosti (na podlagi (ne)uresničenih ciljev) dela zaposlenih in razgovoru o usposabljanju in razvoju njihove kariere.

Spremenljivka H5 predstavlja način izvajanja letnega razgovora (glej priloga A in B – vprašanje št. 10).

H6: Predpostavljam, da se vodje dobro pripravijo na učinkovito izvajanje letnih razgovorov in si vzamejo dovolj časa za pogovor.

Spremenljivka H4 predstavlja aktivnosti, opravljene za čim večjo učinkovitost letnih razgovorov (glej priloga A – vprašanje št. 13).

H7: Najbolj vidna pozitivna sprememba po izvedbi letnih razgovorov so po mnenju vodij hitreje uresničljivi cilji, po mnenju zaposlenih pa izboljššan in bolj odprt odnos med njimi in vodjo.

Spremenljivka H5 predstavlja spremembe po letnih razgovorih (glej priloga A – vprašanje št. 14 in priloga B – vprašanje št. 15).

H8: Vodje in zaposleni zelo podobno razumejo oz. interpretirajo letne razgovore (priloga A in B).

Spremenljivka H8a predstavlja podobnost mnenj o namenih letnih razgovorov.

Spremenljivka H8b predstavlja podobnost mnenj vodij in zaposlenih o posledicah letnih razgovorov.

Spremenljivka H8 predstavlja podobnost mnenj vodij in zaposlenih o pomanjkljivostih letnih razgovorov.

Metodologija dela in struktura diplomske naloge

Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, temelji na proučevanju teorije in prakse. V prvem uvodnem delu predstavim temo, raziskovalno vprašanje ter hipoteze. Hipoteze bom potrdila ali ovrgla s pomočjo dveh anketnih vprašalnikov, ki sem jih ob pomoči vodje kadrovske službe podjetja Bureau Veritas, d. o. o., preko elektronske pošte posredovala vodjem oddelkov (ocenjevalcem) in zaposlenim v teh oddelkih (ocenjevanjem).

V drugem del diplomske naloge podrobneje predstavim definicije in elemente vodenja, vlogo organizacije in vodij pri vodenju zaposlenih, sloge vodenja ter možnosti participacije zaposlenih pri odločanju in reševanju problemov. To poglavje hkrati predstavlja tudi uvod v naslednje poglavje, saj težko govorimo o vodenju z letnimi razgovori, če prej ne spoznamo teoretskih izhodišč vodenja.

V tretjem poglavju predstavim letne razgovore kot sistem natančnega spremljanja dela, sposobnosti, želja in počutja zaposlenih. Predstavim modele letnih razgovorov in jih povežem s pripadajočimi slogi vodenja.

V četrtem, empiričnem delu naloge sem teoretične ugotovitve prikazala skozi konkreten primer, Bureau Veritas, d. o. o. Tematika obeh vprašalnikov sta bila učinkovitost in zadovoljstvo z letnimi razgovori. Vprašalnika sta mešanega tipa in vsebujeta tako zaprta kot tudi odprta vprašanja. Vprašalnik, namenjen vodjem, vsebuje 14 vprašanj, tisti za zaposlene pa 16 vprašanj. Pri obeh vprašalnikih spol, starost, izobrazba in delovno mesto niso relevantni. Vprašalnika sta zaradi primerjave odgovorov vodij in zaposlenih namenoma skoraj identična. Hkrati sem naredila tudi intervju z vodjo kadrovske službe, ki mi je odgovorila na nekaj splošnih vprašanj v zvezi s principi, postopki in pravili izvajanja letnih razgovorov v njihovem podjetju. Izrazila je tudi svoje mnenje o učinkovitosti le-teh. Cilj tega intervjuja je bil, da mi vodja podrobneje razloži potek, namene, cilje ter vsebino internega gradiva letnih razgovorov v podjetju.

V sklepu sem strnila ugotovitve diplomskega dela.

1. UVOD V VODENJE

Izkušnje in številne raziskave kažejo, da so najuspešnejše svetovne organizacije na vrhu predvsem zaradi odličnih zaposlenih in njihovih vodij. Obe dimenziji sta neločljivo povezani. Podjetja nenehno iščejo odgovor na vprašanje, kaj najboljša podjetja dela tako dobra, boljša od ostalih (Korošak in Novak 2007: 36).

1.1 Definicije vodenja in uspešnih vodij

Osnovna naloga vodje je, da zagotovi tekoče in uspešno delovanje organizacijske enote, za katero je odgovoren. Pri tem je bistvenega in izjemnega pomena njegov način dela z ljudmi, kar se kaže tako v rezultatih organizacijske enote kot v njegovem lastnem počutju in počutju sodelavcev. Z zanj značilnim slogom vodenja vpliva na organizacijsko enoto, na zadovoljstvo sodelavcev ter na zadovoljstvo poslovnih partnerjev in strank. Na zadovoljstvo strank vpliva neposredno s svojim vedenjem in posredno s kulturo, ki jo vnaša in goji v skupini sodelavcev, ki jih vodi. Vodja je tisti, ki zagotavlja pogoje za to, da lahko njegovi sodelavci na najboljši način sprostijo svoje zmogljivosti (Majcen 2001: 25–26).

Preden se lotim raziskovanja učinkovitega vodenja in z njim povezanega vključevanja zaposlenih v odločanje in proces izvedbe delovnih nalog ter doseganja ciljev, pa navajam nekaj opredelitev vodenja.

Lipovec opredeli vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi le-ti sodelovali v smeri doseganja ciljev podjetja. Avtor se sklicuje na literaturo, ki vodenje pojasnjuje na sledeče tri načine, ki so se razvili v istem časovnem zaporedju: »s posebnimi lastnostmi vodje, s položajem voditelja v komunikacijski strukturi in z voditeljevim spodbujanjem privržencev.« (Lipovec 1987: 286)

Rozman (1993: 196–201) in Lipičnik (1996: 118) opredelita vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem na usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Rozman pravi, da vodenje predstavlja eno izmed funkcij menedžmenta, ki skupaj z drugimi funkcijami prispeva k učinkovitemu in uspešnemu delovanju družbe. Uspešno je tisto vodenje, ki sprotno sinhronizira tako interese nadrejenih pri doseganju ciljev celotnega podjetja kot tudi čisto osebne ambicije zaposlenih. Vodenje v

ožjem smislu je povezano z lastnostmi in ravnanjem voditeljev. Lipičnik je mnenja, da je vodenje uspešno, ko podjetje doseže načrtovane cilje.

Zelo podobno definicijo imajo tudi Bedeiman (1993: 470), Hellriegl in Slocum (1996: 445–446). Vodenje prav tako definirajo kot proces vplivanja na druge ljudi zaradi uresničevanja postavljenih ciljev. Bedeiman trdi, da zgolj uporaba avtoritete in moči, ki jo ima vodstvena funkcija, pri vodenju v večini situacij ni primerna. Vodenje predstavlja nekaj več kot uporabo avtoritete in moči, saj vedno vsebuje neko stopnjo prostovoljnega vključevanja oz. sodelovanja s strani vodenih. Hellriegl in Slocum prisegata, da je za učinkovito vodenje potrebno zaupanje. Prepuščanje avtonomije vodenim, uvajanje participacije pri sprejemanju odločitev predstavlja prvi korak na poti k uspešnemu in učinkovitemu vodenju.

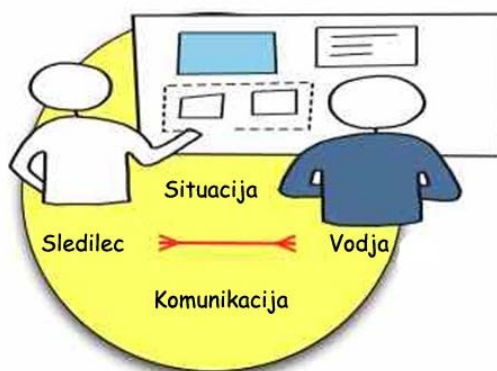
»Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moč, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo. Cilji in zahteve za močno, učinkovito vodenje so danes ravno takšne kot so bile pred 2500 leti, v času Sun Cuja in Konfucija.«, pravi G. Krause (1999: 7).

Iz zgoraj navedenih definicij povzemam, da je vodenje sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev.

1.2 Elementi vodenja

Obstajajo štiri ključne sestavine vodenja, ki ena na drugo vplivajo in se med sabo pomembno povezujejo.

Slika 1.2.1: Sestavine vodenja



Vir: Bass 1989.

Vodja

Vodja mora biti sam do sebe dovolj kritičen, da ve, kdo je, kaj zna in kaj lahko doseže. Sledilci (zaposleni), in ne vodje, so tisti, ki določajo, ali je vodja uspešen ali ne. Če vodji ne zaupajo oz. čutijo do vodje pomanjkanje zaupanja, bodo brez motivacije ali navdiha za delo. Uspešen vodja mora prepričati svoje sledilce, in ne sebe ali svoje nadrejene, da se jim splača slediti.

Sledilec

Vsak posameznik se različno odziva na določen slog vodenja. Npr. novo zaposleni potrebuje več nadzora kot zaposleni, ki že dlje dela v podjetju. Oseba, ki je premalo motivirana, potrebuje drugačen pristop kot oseba, ki je visoko motivirana. Vodja mora svoje ljudi dobro poznati. Začetna, ampak bistvena točka je sposobnost, da vodja dobro razume človeško naravo - potrebe, čustva in motivacijo. Svojega zaposlenega mora poznati v smislu, *kakšen je, kaj zna in kaj lahko naredi*.

Komunikacija

Vodja vodi z dvostransko komunikacijo, ki je večinoma neverbalna. Zaposlenim mora dati vedeti, da od njih pričakuje, da storijo nekaj, česar si tudi sam ne bi želel storiti. Način komunikacije vodje z zaposlenimi lahko odnos med njimi utrjuje, lahko pa mu močno škodi.

Situacija

Kar narediš v določeni situaciji, ni nujno, da bo primerno tudi za drugo situacijo. Vodja mora sam presoditi in se odločiti, kateri vodstveni slog je za določeno situacijo primeren. Na primer, Vodja se mora npr. zaradi neprimerne vedenja soočiti z zaposlenim, toda če je soočenje prepozno ali prekmalu, pregrobo ali premehko, so lahko rezultati neučinkoviti (Bass 1989).

Na sestavine vodenja vplivajo različni dejavniki. To so lahko odnosi z nadrejenimi, večšine zaposlenih, neformalnost vodij v organizaciji, organizacija v podjetju itd.

R. Cooper (glej Možina 1972) meni, da je povezava med sposobnostjo vodje in storilnostjo zaposlenih zelo pomembna. Z drugimi besedami: pomembno je, da zaposleni meni, da je vodja sposoben, da pozna delo in da zna reševati probleme. Šele nato se z njim enači. Omenjeni avtor je napravil poskus in ugotovil precejšno povezanost med visoko storilnostjo delavcev in visoko sposobnostjo vodij. Delovni učinek so preverili tudi z vprašanji, kaj meni

delavec o predstojniku. Ugotovili so precejšno skladnost med pozitivnim mnenjem delavca in uspešnostjo vodilnega.

»Učinkovitost vodje je odvisna tako od njega samega in njegovih lastnosti kot od organizacije in okolja. Ne moremo toliko govoriti o učinkovitih in neučinkovitih vodjih kot o vodjih, ki so v neki situaciji uspešni, v drugi ne« (Možina 1972: 56).

Po navedbah zgoraj opisanih sestavin vodenja navajam več različnih slogov vodenja, kjer so vedno prisotni vsi štirje elementi, le v različnih pogledih. Nekateri slogi obstajajo že zelo dolgo in so klasični, nekateri pa so se začeli razvijati, ko se je povečeval poudarek na upravljanju in raziskovanju človeškega obnašanja, motivacije in delovanja na delovnem mestu. V diplomsko nalogo bom vključila sloge vodenja zato, da prikažem, kako se bodo različni slogi vodenja prepletali v vodenju z letnimi razgovori ter tako poskušala ugotoviti, kakšen slog se običajno uporablja pri vodenju z letnimi razgovori in kateri je pri takem vodenju učinkovit.

1.3 Slog vodenja

»Slog vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z zaposlenimi, seveda, če ga ti kot takšnega sprejmejo« (Lipičnik 1996: 314). Slog vodenja, ki ga vodja uporablja v konkretnem položaju, ni odvisen samo od njegovega načina vodenja, temveč tudi od naloge in sprejemljivosti podrejenih. Vodenje je torej dvojni proces: po eni strani gre za upravljanje poslov, po drugi pa za upravljanje ljudi, da te posle izvršijo. Poznamo več različnih vodstvenih slogov, vsak ima svoj namen in je primeren ob svojem času (Goleman 2000: 32–38).

Avtoritativni slog vodenja

Avtoritativni vodja vodi podrejene v smeri zastavljene vizije po načelu »pojdi z mano«. Takšen vodja je vizionar, ki zna sodelavcem jasno predstaviti, kako njihovo delo prispeva k uresničevanju skupne vizije. Slog je primeren, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo ali kadar so potrebne jasne smernice. Avtoritativni vodje se odlikujejo s samozaupanjem in empatijo ter so pobudniki sprememb. Ta slog vodenja ima lahko zelo pozitiven vpliv na vzdušje v podjetju.

Ukazovalni slog vodenja

Vodja zahteva takojšno privolitev podrejenih v njim dodeljene delovne naloge po sistemu »naredi, kar ti rečem«. Vse odločitve so v rokah vodje, ki ima močno željo po doseganju rezultatov, pobudo in samonadzor. Splošen vpliv pa je lahko izredno negativen.

Očetovski / materinski slog vodenja

Vodja pravi: »Ljudje so prvi«. Takšen vodja ustvarja harmonijo in vzpostavlja čustvene vezi, na vzdušje zaposlenih vpliva pozitivno. Slog vodenja je primeren za popravilo razkolov v skupini in motiviranje ljudi med stresnimi situacijami. Ta slog vodenja temelji na razvoju odnosov, komunikaciji in empatiji.

Demokratični slog vodenja

Ta slog spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Primeren je, ko je potrebno razviti sprejemljivost in soglasje ali spodbuditi sposobne zaposlene k podajanju predlogov. Demokrat vodi po načelu »Kaj misliš?«. Demokratični slog vodenja torej temelji na komunikaciji, sodelovanju in skupinskem vodstvu.

Narekovalni slog vodenja

Narekovalni vodja je znan po zelo visokih merilih za izvajanje delovnih nalog in to zahteva tudi od delavcev: »Naredi kakor jaz, in to takoj!«. Splošen vpliv na vzdušje zaposlenih je torej lahko negativen. Pri narekovalcih prevladuje velika želja po dosežkih.

Mentorski slog vodenja

Mentorski vodja daje veliko podporo delavcem, skrbi za njihov osebni razvoj in jih strokovno razvija za prihodnost. Njegovo načelo vodenja je »poskusi naslednje«. Mentorski vodja pomaga delavcem izboljšati njihove sposobnosti in delo. Ta slog vodenja temelji na samozavedanju, osebnostnem razvoju in empatiji.

Jasno je, da ni enega samega učinkovitega sloga vodenja. Vsak od njih ima svoje prednosti in slabosti. Če je ukazovalni slog uporabljen v kriznih razmerah, lahko v drugih okoliščinah povzroči pomanjkanje samoiniciativnosti ali nezavzetost zaposlenega. Najučinkovitejši vodje so sposobni prilagoditi svoj slog vodenja razmeram in zaposlenim. Za mnoge vodje je značilno, da uporabljajo le enega ali dva od naštetih slogov, in sicer tistega, ob katerem se počutijo najboljše, predvsem pa tistega, za katerega vidijo, da zaposleni delajo najboljše oz. jih

motivira (Gorišek 2007: 13). Vodja mora sam ugotoviti, kakšen je njegov prevladujoč vedenjski slog, hkrati pa se mora zavedati svojih lastnosti, prednosti in pomanjkljivosti, da lahko zgradi fleksibilnejši pristop k vodenju v različnih situacijah, ki jih vodenje zahteva (Laibacher Rogelj 2004). »Najuspešnejši uporabljajo situacijsko vodenje, kar pomeni, da znajo uporabiti pravi slog ob pravem času« (Goleman 2000: 38).

Še vedno se pogosto dogaja, da podjetja in njihovi vodje vodijo zaposlene na način, katerega so bili vajeni v preteklosti (narekovalni ali ukazovalni slog vodenja). Toda klasično vodenje je vedno bolj usmerjeno k prizadevanju za povečanje aktivnosti, ki pripeljejo do zadovoljstva med zaposlenimi. O tej problematiki govori tudi spodnji odstavek.

Anahronizem sloga vodenja

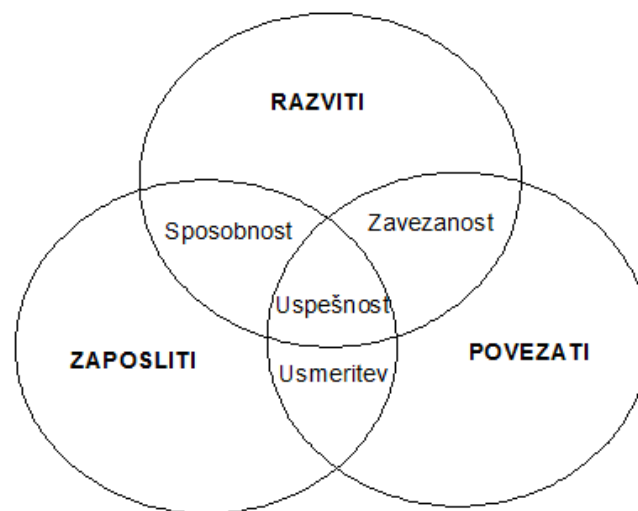
Uspešnost zaposlenih je resda odvisna od njihovih kompetenc, toda veliko bolj od tega, kako so vodeni in usmerjeni. Velikokrat je neuspeh zaposlenih oz. podrejenih neuspeh vodje. Čeprav se tega premalokrat zavedajo. Ljudje se namreč najpogosteje vedejo tako, kot z njimi ravnamo, in ravnanja se lahko naučimo. Neuspešnosti zaposlenih se ne sme prepogosto pojasnjevati s tem, da zaposleni zadev niso razumeli, da niso motivirani, ne znajo razvrstiti prioritet, so leni in ne poslušajo. Kredibilnost in avtoriteta vodij ne temeljita več na moči in položaju, temveč na zaupanju. Zato je vse težje najti ravnovesje med avtonomijo in nadzorom zaposlenih (Gruban 2006: 22).

1.4 Vloga organizacij pri upravljanju in vodenju zaposlenih

Podjetja, natančneje kadrovske službe, morajo voditi zaposlene na način, da jim ponudijo možnosti za aktivno učenje, ustrezno načrtovano organizacijsko okolje in jim z ustrezno infrastrukturo in organizacijo, ki spodbuja sodelovanje, omogočiti povezovanje v podjetju in zunaj njega.

Model razvoja in vodenja zaposlenih (glej slika 1.4.1) prikazuje povezanost in prekrivanje kadrovskih procesov zaposlenih, katere morajo omogočati vodstvo in kadrovske službe v podjetju. Ti procesi skupaj ustvarjajo uspešnost.

Slika 1.4.1: Model razvoja in vodenja zaposlenih



Vir: Iz raziskav 2006.

Razviti – Pomeni omogočiti zaposlenemu praktične izkušnje in učenje pri delu, kar širi sposobnosti in omogoča praktične lekcije, ki se jih lahko naučijo od kolegov, mentorjev in drugih.

Zaposloti – Pomeni delo s ključnimi kadri; ugotavljanje njihovih talentov, interesov, znanja in veščin; poiskati načine za čim boljše ujemanje posameznika s podjetjem in prilagoditi zaposlenega delovnemu mestu in obratno, ustvariti delovne razmere, ki jim bodo pomagale do večje učinkovitosti.

Povezati – Pomeni zagotoviti ključnim kadrom ustrezna orodja in jih aktivno usmerjati k povezovanju v podjetju in zunaj njega, k težnji za kakovost odnosov s strankami in zaposlenimi (Iz raziskav 2006).

1.5 Vloga vodje pri vodenju zaposlenih

Osnovni vir, s katerim menedžer dela, so ljudje in delati z ljudmi pomeni, da jih vodimo, usposabljammo in jim pomagamo.

Delo vodstva po Bernotu (1990: 79) je sestavljeno iz petih osnovnih operacij - nalog. Rezultat le-teh mora biti integracija vseh virov podjetja v živ, rastoč organizem. Vodstvo:

- postavlja cilje,
- organizira,

- motivira in komunicira,
- zanj so meritve osnovno orodje – vsa merila morajo biti usmerjena na uspešnost enote in hkrati osredotočena na delo posameznika,
- mora delovati za razvoj zaposlenih, razvijati pa mora tudi samega sebe.

Vodja svojim zaposlenim in sebi postavi cilje, saj ima vpogled v organizacijo in njene procese. Zaposlenim priskrbi sredstva, znanje in čas, da le-te uresničijo. Hkrati pa jih mora ves čas motivirati, se z njimi pogovarjati, bodisi takrat, ko nastopijo težave, bodisi takrat, ko so delo dobro opravili in morajo biti temu primerno nagrajeni. Organizacija skupaj z vodstvom postavlja merila in kriterije uspešnosti, na podlagi katerih se ocenjuje tako zaposlene kot tudi vodje – na primer, če so zaposleni v nekem oddelku očitno bolj uspešni kot v drugem, je to pogosto znak, da en oddelčni vodja svoje zaposlene bolje vodi kot drugi. Vsekakor pa vsi zaposleni potrebujejo primerno usposabljanje na delovnem mestu ter karierni in osebni razvoj.

Proaktivna vloga vodij pri letnem oblikovanju ciljev na ravni podjetja postaja neizbežna. Vodje, sooblikovalci poslovnih ciljev podjetja, le-te sprejmejo za svoje in jih tako lažje in uspešneje uresničujejo. Prepričanost o pravilnosti postavljenih ciljev (ne vsiljeni cilji) pripomore, da jih z zavzetostjo prenesejo na zaposlene. Cilji podjetja in cilji posameznikov morajo biti usklajeni. Uravnotežene morajo biti tudi koristi, ki jih njihovo uresničevanje prinese. Podjetje mora imeti korist od posameznikov. To se kaže kot doseganje ciljev, konkurenčnost in razvojne možnosti podjetja (Anterič 2005: 14).

Vodje z lastnim ravnanjem ključno vplivajo na aktivnosti in delovanje zaposlenih, s tem pa (ne)posredno tudi na učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije.

1.5.1 Ustvarjanje odličnosti vodenja

Vodje ne zapovedujejo odličnosti, temveč jo gradijo. Odličnost pomeni »biti največ, kar si lahko«, v mejah pravilnega delovanja za organizacijo, v kateri vodja dela. Odličnost se prične z vodji, ki imajo dober in močan karakter, ki se popolnoma zlije v proces vodenja. Dobri vodje v sebi združujejo sposobnost doslednega organiziranja in nadzorovanja različnih vidikov poslovanja, predvsem pa tiste sposobnosti, s katerimi omogočajo zaposlenim doseganje nadpovprečnih ali celo vrhunskih rezultatov. Dobro vodenje namreč pomeni obe

navedeni dimenziji, potrebna pa je še umetnost prilagajanja, kdaj se daje prednost »managiranju« in kdaj »vodenju ljudi«. Predpostavlja se, da bo takšen posameznik s svojim vedenjem promoviral vrednote in tako postal vzor za zaposlene (Gruban 2007: 58).

Dober vodja pomeni, da mu njegovi sledilci zaupajo. Korn-Ferry International - eno izmed vodilnih podjetij na področju upravljanja s človeškimi viri, je naredilo raziskavo o tem, kaj organizacije pričakujejo od vodilnega kadra.

Odgovorili so, da pričakujejo, da bodo vodje etični, kot tudi da bodo izražali močno vizijo v prihodnosti. V vsaki organizaciji vodje postavijo tempo. Takšno obnašanje pripelje do zaupanja in lojalnosti, hkrati pa omogoča organizaciji neprestano vitalnost. Eden od načinov, kako ustvariti zaupanje, je prikaz karakterja, ki vsebuje prepričanja, vrednote in veščine. (Bass 1989)

1.5.2 Participacija zaposlenih v procesih odločanja ali opolnomočenje

V diplomskem delu namenoma obravnavam participacijo zaposlenih v procesih odločanja ter reševanju problemov. Ta proces je prisoten tudi pri izvajanju letnih razgovorov. Vodja in zaposleni skupaj postavljata cilje, iščeta rešitve, komunicirata o problemih, predlogih zaposlenega itd.

Participacija zaposlenih je orodje, ki prinaša demokracijo v delovno okolje (Randeniya in ostali 1995: 215). Pojem opolnomočenje pomeni, da vodje omogočajo zaposlenim višjo stopnjo fleksibilnosti in več svobode pri sprejemanju odločitev, povezanih z delom. Povezan je s konceptom moči, pri čemer moč prehaja s posameznikov na višjih položajih na podrejene. Participacija zaposlenih pomeni »pooblastiti, dati moč« (Tulloh v Greasley in drugi 2005: 354–355). Conger in Kanungo (Greasley in drugi 2005: 355) pravita, da je moč pogosto porazdeljena skozi prenos kontrole, kar pomeni, da imajo zaposleni pravico/moč za sprejemanje in izvajanje svojih odločitev. Iz tega povzemam splošno definicijo, da je participacija zaposlenih dinamičen proces porazdelitve moči med menedžment in zaposlene (najpogosteje v obliki večanja avtoritete in odgovornosti zaposlenih).

1.5.2.1 Cilj participacije zaposlenih

Čeprav je osnovni cilj participacije zaposlenih izboljšanje ekonomskega delovanja podjetja, imajo ob tem tudi zaposleni kar nekaj prednosti. Nykodym (v Greasley in drugi 2005: 358) je ugotovil, da so zaposleni, ki se zavedajo, da imajo višjo moč odločanja oz. več avtonomije, omejili konflikte in dvoumnost v svojih vlogah, saj lahko do določene mere kontrolirajo svoje okolje. Podobno pa so zaposleni z višjo avtonomijo odločanja bolj zadovoljni na svojem delovnem mestu, bolj motivirani in lojalnejši svojemu podjetju, saj se počutijo bolj vključene v doseganje ciljev organizacije (Mullins in Peacock v Greasley in drugi 2005: 258).

1.5.2.2 Področja participacije zaposlenih

Zaposleni najpogosteje sodelujejo na štirih področjih, ki jih navajam v nadaljevanju. Prvo je *postavljanje ciljev*, kjer se lahko vključijo v proces oblikovanja cilja, organizirajo potek dela ali celo tempo izvedbe naloge. Prav tako lahko *sodelujejo pri odločanju*, npr. glede organizacije izvedbe določene naloge - o količini porabljenega časa, potrebnih orodjih, korakih izvedbe ipd. Sodelujejo lahko pri *reševanju problemov*, kar vključuje izpostavitve problema in predloge o možnih rešitvah. Participacija zaposlenega pa je lahko celo tako obsežna, da zaposleni *sodeluje pri organizacijskih spremembah*, kot so oblikovanje vizije ali poslanstva podjetja, kar lahko vključuje zaposlovanje, odpuščanje, delitev dobička ali investicije (Nykodym in drugi 1994).

Od organizacije same je odvisno, kolikšna bo količina avtonomije zaposlenega pri delovnih procesih. Joan Pastor (1996) govori o petih fazah participacije zaposlenih, in sicer:

Faza 1 - Vodja sprejme odločitev in o tem informira svoje zaposlene. To se zdi samoumevno, a ni tako. Vse prevečkrat se zgodi, da vodja sprejme odločitev, tega pa zaposlenim ne pove.

Faza 2 - Vodja želi, da mu zaposleni dajo svoje predloge ter na podlagi le-teh in svojih idej sprejme odločitev, o čemer obvesti zaposlene.

Faza 3 - Vodja in zaposleni se pogovorijo o določeni situaciji, vodja jih prosi za predloge za rešitev in pomoč pri izvedbi, nato sprejme odločitev in o tem obvesti zaposlene.

Faza 4 - V tej fazi se neprestano gradi odnos med vodjo in zaposlenimi. Odločitve se sprejemajo ob sodelovanju obeh strani.

Faza 5 - Vodja delegira podrejenim sprejemanje odločitev. Le-ti delujejo popolnoma avtonomno, sprejemajo bistvene odločitve, o katerih lahko po svoji presoji obvestijo vodstvo, ali pa tudi ne.

Bistveno je, da sta avtonomija in participacija zaposlenih na delovnem mestu vodeni preko komunikacije med vodjo in skupino, s katero dela, glede na navedeno pa se potem lahko določi optimalna faza, v kateri vodstvo in zaposleni sodelujejo (Pastor 1996).

Če zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in ob primernem vodenju zadovoljujejo svoje glavne potrebe, so za uresničevanje skupnih ciljev tudi bolj motivirani. S tem odpade potreba po stalnem in neposrednem nadzoru vodje. Vodstva številnih podjetij se zavedajo, da lahko zaposleni že pri opravljanju najbolj enostavnih nalog naletijo na probleme, ki jih vodstvo še ne bi takoj zaznalo. Tako lahko prispevajo odlične predloge za rešitve, kar se pogosto dogaja prav na letnih razgovorih.

1.5.2.3 Delegiranje nalog

»Delegiranje pomeni, da sodelavcu v okviru jasno določenih meja pustimo, da dela, kar hoče. Delegiranje nalog je povezano s prevzemanjem odgovornosti in potrebnimi kompetencami. Z dodatnimi informacijami o povezavi in odvisnosti vodja še bolj poudari pomembnost in smisel naloge« (Marko 2005: 42– 44).

Delegiranje nalog je nujen pogoj uspešnega vodenja. Vodja ne more vseh stvari opraviti sam. Delegiranje seveda ne pomeni le »znebiti se« nalog, ampak tudi prenašanje odgovornosti na podrejene, zaradi česar bi ti morali biti bolj motivirani in predani delu, ki ga opravljajo. Dejstvo pa je, da večina vodij premalo delegira svoje naloge. Razlog za to je večinoma strah, saj odgovornost za opravljeno nalogo vendarle ostane vodji, ki je svojo nalogo delegiral sodelavcu. Vzroki so lahko še: prepričanje, da sam vendarle naredi najboljše; neznanje, saj ne vedo, kako delegirati naloge; časovna stiska – prepozno za delegiranje, zato je bolje, da nalogo opravijo sami, ker bo to najhitreje.

Delegiranje nalog je nujno potreben proces vodenja, ker se vodje razbremenijo, prenašanje odgovornosti veča motivacijo, poveča se usposobljenost ljudi, doseže se enakomernjšo obremenitev sodelavcev, posledično je opravljenega več dela. Vse te prednosti delegiranja

seveda pridejo do izraza le pod pogojem, da so naloge pravilno delegirane (Brečko v Bagon: 2003: 14). Zato je potrebno pri delegiranju paziti in vedeti: kaj, kdaj, koliko ter komu delegirati.

2. LETNI RAZGOVORI KOT ORODJE VODENJA

Ljudje smo socialna bitja, zato precej naših potreb izvira iz želje po ustreznih in zadovoljivih medsebojnih odnosih. Nekatere naše osnovne socialne potrebe, kot so potreba po pripadnosti, po tem, da bi nas drugi sprejemali, spoštovali, razumeli in imeli radi, lahko zadovoljujemo prav s pogovorom.

Letni razgovor med vodjo in zaposlenim je eno izmed najbolj tradicionalnih orodij menedžmenta, ki se je razvil že daljnega leta 1887, leta 1914 pa je postal pomemben mejnik obdobja Taylorjevega znanstvenega menedžmenta. Tradicionalni načini izvajanja letnih razgovorov so temeljili predvsem na dogovorih, kaj se od zaposlenih pričakuje, torej izpolnjevanje ciljev, nalog, igranje točno določene vloge, odgovornosti ter slepo sledenje standardom delovne uspešnosti. Sodobni načini pa dodajajo in ponujajo odgovore na to, kako lahko zaposleni slednje tudi uresničijo (pričakovana vedenja oz. zahtevane kompetence) (Gruban 1997).

V preteklosti so pravilno opravljali postopke letnih razgovorov le v peščici podjetij in vojski. Večina razgovorov je bila bolj usmerjena na posameznikovo osebnost in njegove značilnosti, kot pa na dejansko doseganje ciljev in formalne analize obnašanja zaposlenih, ki te rezultate dosega (Wiese in Buckley 1998: 235).

Zgodovinsko so bili letni razgovori uporabljeni za administrativne namene, kot so odpusti, napredovanja in odločitve o plačilu zaposlenim (DeVries v Wiese in Buckley 1998: 236). Predhodne oblike letnih razgovorov so ponujale splošne ocene in spise o zaposlenih, kar pa je bilo preveč subjektivno in je oviralo kvalitetno odločanje. Metoda razvrščanja posameznikov, imenovana »man-to-man«, je bila pogosto uporabljena v vojski, bila pa je pomanjkljiva, ker je razvrščala zaposlene premalo natančno. Enaka ugotovitev, da so pomanjkljive, velja tudi za grafične in značilnostne lestvice razvrščanja, ki so še danes ena izmed najpogostejših metod ocenjevanja. Ocenjevalec preko številčne lestvice določa, do katere mere se pri zaposlenem kaže posamezna značilnost. Pomanjkljivost te metode se kaže v tem, da od zaposlenega ne nudi primerne povratne informacije (Bernardin in Buckley v Wiese in Buckley 1998: 237).

Leta 1950 je Peter Drucker razvil originalno idejo »ocenjevanje s cilji« oz. Management by objectives (MBO), hkrati pa je Douglas McGregor napisal knjigo *The Human Side of Enterprise*, kjer predstavlja znani Teorijo X in Teorijo Y, ki sta sprožili veliko zanimanja. Kar nekaj podjetij je nato začelo razvijati procese, ki so bili koncentrirani na postavljanje ciljev, kar je privedlo do tega, da je postal letni razgovor deljena odgovornost med zaposlenim in vodjo (Grote 2002).

Spremljanje zaposlenih je osrednji del zaposlitvenega odnosa. Pripraviti zaposlene, da se trudijo, določiti zaposlenim primerne naloge, višino plačila, odločanje, kateri zaposleni bodo povišani in kateri ne, vse to zahteva od vodstva ocenjevanje nastopa oz. dela zaposlenih (Brown in Heywood, 2005). Najpogostejši pristop spremljanja dela zaposlenih ostaja formalni sistem letnih razgovorov.

2.1 Kaj je letni razgovor?

Letni razgovor je proces, v katerem vodja zaposlenim v individualnem razgovoru predstavi vizijo in cilje organizacije, njegovo vlogo, naloge in pričakovane dosežke. S pomočjo komuniciranja jih usmerja in vodi k zastavljenim ciljem. Letni razgovor je orodje v rokah vodje, ki mora opozarjati na pomensko razliko med ocenjevanjem delovne uspešnosti, pri kateri gre za trenutno dejanje, in menedžmentom delovne uspešnosti, ki je proces (Bagon 2003: 13).

Letni razgovor je poglobljen, strukturiran in usmerjen razgovor, pri katerem se vodja pogovori z zaposlenimi o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njihov odnos, pogoje za delo ter motivacijo in delovno uspešnost zaposlenega. Vodjem omogoča boljše vodenje, saj svoje sodelavce bolje spoznajo in jih lažje usmerjajo. Prav tako pa je tudi osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih (Majcen 2001: 51–52).

Tomažič pravi, da letni razgovori niso le razgovori o pričakovanih in doseženih rezultatih, marveč tudi o notranjih značilnostih posameznika, vzročno povezanih z visoko stopnjo uspešnosti na delovnem mestu, merjeno po natančno določenem merilu, njeni sestavni deli pa so motivacija, osnovne psihološke značilnosti, samopodoba, socialne vloge, znanje in veščine (Tomažič v Šturm 2006: 41).

Lah Šteblaj (2005) pravi, da je letni razgovor ključni dejavnik spremljanja kadrov in usmerjanja kariere zaposlenih ter oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojne možnosti in delovno uspešnost. Letni razgovori so periodično ocenjevanje dela posameznikov glede na pričakovanja podjetja ali organizacije, v kateri so zaposleni (Lah Šteblaj 2005).

Redni letni razgovor kot sestanek med vodjo in posameznim sodelavcem lahko poimenujemo tudi drugače, odvisno od namena in vsebine:

- *Improvement talk* (angl. *improvement* = izboljšanje, izpopolnitev; angl. *talk* = razgovor, pogovor = pogovor o izboljšavah);
- *MBO intervju* (*MBO* = kratica za *Management by Objectives* = vodenje s cilji);
- *MBO Discussion* (angl. *discussion* = razprava; *MBO Discussion* = razprava o ciljih)
- *Feed-back Meeting* (srečanje za posredovanje povratnih informacij) (Majcen 2001: 49).

Torej je letni razgovor glede na **namen** opravljanja:

- razgovor o tem, kakšna so pričakovanja in možnosti, da bi sodelavec izboljšal svojo delovno uspešnost,
- razgovor o vlogi sodelavca, načrtih in ciljih, kot jih vidi sam in kot izhajajo iz potreb delovnega procesa,
- priložnost za to, da dobita tako sodelavec kot vodja čim več povratnih informacij o doseženih rezultatih, napredku in ovirah na poti k doseganju ciljev (Majcen 2001).

Nekaj več o namenih letnih razgovorov bom napisala v poglavju, ki sledi.

2.2 Namen letnih razgovorov

Stoletja so organizacije kar dobro shajale brez formalnih letnih razgovorov, kar pa nam postavlja vprašanje, zakaj so letni razgovori sploh nastali. Ko so nastajale organizacije s strokovnim vodstvom (menedžmentom), je bil posledično potreben ocenjevalni sistem, ki poskrbi za odločanje. Te odločitve so del procesa, v katerem se opazuje in ocenjuje napredek zaposlenih in medorganizacijsko primerja delo zaposlenih (Wiese in Buckley 1998: 233).

Torej so formalni sistemi preprosto zamenjali neformalne. Seveda pa lahko rečem, da tudi formalni sistem letnih razgovorov ter podobne tehnike niso popolne, saj se primarno zanašajo na informacije in presoje posameznikov, zaposlenih v organizaciji (vodilni in zaposleni). Vseeno pa računamo, da se bo z letnimi razgovori v organizaciji izboljšal pretok informacij, dvignila naj bi se kultura komuniciranja, povečali prizadevnost in uspešnost zaposlenih, s tem pa tudi njihovo izboljšalo počutje in zadovoljstvo. Vse to naj bi vplivalo tudi na delovne rezultate in poslovni uspeh.

Čeprav so nameni letnih razgovorov v literaturi pogostokrat različno opredeljeni, pa so sledeči štirje običajno prisotni povsod:

- preko letnih razgovorov pridobimo povratno informacijo o prednostih in slabostih procesov določene organizacije,
- določimo razlike med posamezniki glede porazdelitev nagrad in pohval,
- ocenimo in ohranimo sisteme človeških virov organizacije in
- ustvarimo dokumentacijo (Milkovich in Boudreau v Walsh in Fisher 2005: 30).

Družba se za uvedbo letnih razgovorov odloči z določenim namenom, da bi z njimi dosegla nek želeni učinek. Nameni so različni, od družbe do družbe se razlikujejo in jih je pomembno poznati. Torej se mora vodja pred vsakim letnim razgovorom vprašati, kaj si želi v pogovoru z zaposlenim doseči, kaj bi rad izvedel in kaj bi rad spremenil. Če razgovor vodi uspešno, lahko na podlagi odgovorov na zastavljena vprašanja ugotovi marikaj koristnega, kar mu bo pomagalo v prihodnosti.

Cleveand in drugi (v Wiese in Buckley 1998; Abu-Doleh in drugi 2007) so ustvarili poglobljen seznam namenov letnih razgovorov, ki jih bom predstavila v naslednjem podpoglavju.

2.2.1 Namen vodje do posameznega zaposlenega

Z letnimi razgovori naj bi vodje vsem zaposlenim omogočili, da izboljšajo delovno uspešnost, saj:

- podjetje zaposlenim namenja posebno pozornost in jih tako dodatno motivira,

- zaposleni pridobijo jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, svojih lastnostih, ki so za opravljanje njihovega dela dobrodošle, ter o tem, kaj njihovi nadrejeni od njih na področju pridobivanja novih znanj pričakujejo,
- z letnim razgovorom vodje omogočajo zaposlenim, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega razvoja in usposabljanja, ki jim ga organizacija lahko nudi, hkrati pa jim prikaže možno karierno pot (Halcom 2006: 5).

2.2.2 Namen vodje do organizacijske enote – med vodjo in zaposlenimi

Namen letnih razgovorov v odnosu med vodjo in zaposlenimi so: določanje potreb usposabljanja enote, povratne informacije s strani vodje kot tudi zaposlenih, določanje nalog in ugotavljanje posameznikovih prednosti in slabosti.

Z letnimi razgovori:

- se lahko zaposlenim ponudi možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe ter se jim tako omogoči, da povečajo svojo uspešnost in poglobijo občutek, da so cenjeni, upoštevani in spoštovani,
- vodja svoje zaposlene bolje spozna, kar mu olajša vodenje, usmerjanje in njihovo motiviranje,
- vodja doseže boljši in hitrejši pretok informacij oz. dvosmerno komunikacijo in odprtost v odnosu z zaposlenimi in
- letni razgovori so tudi dobra priložnost, da se zaposlene pohvali za pretekla prizadevanja in spodbudi za nadaljnje dobre rezultate.

2.2.3 Namen podjetja za ohranjanje sistema vodenja zaposlenih

Letni razgovori služijo tudi organizacijskim ciljem, ki se nanašajo na potrebe ohranjanja sistema. To je planiranje kadrov, določanje organizacijskih potreb usposabljanja, ocenjevanje doseženih ciljev, določanje potreb po razvoju, pomoč pri določanju ciljev, ocenjevanje sistema zaposlenih in utrjevanje strukture avtoritete (Cleveland in drugi v Wiese in Buckley 1998: 244).

Od letnih razgovorov si organizacija (podjetje) seveda obeta veliko koristi, ker pričakuje, da se bo z njihovo uvedbo nenehno izboljševala kakovost dela, učinkovitejše uresničevanje poslovnih ciljev, da se bo dvignila raven komuniciranja in s tem tudi zadovoljstvo zaposlenih, ohranjali dobri medosebni odnosi in njihova lojalnost (Čebulj 2006: 5).

V nadaljevanju navajam nekaj primerov, ki prikazujejo vodenje letnega razgovora, s poudarkom na različnih situacijah.

Povečati kakovost storitev in učinkovitost vseh zaposlenih

Če želi podjetje upoštevati ta vidik, je pomembno v razgovoru z zaposlenimi poudarjati predvsem njihove rezultate, kakovost dela, organiziranost, organizacijsko kulturo in skupaj z njimi načrtovati potrebne spremembe.

Dobiti kakovostne informacije za kadrovske evidenco in kadrovske načrtovanje

Z letnimi razgovori si podjetje lahko pridobi podatke o interesnih področjih zaposlenih, o njihovih željah in pripravljenostih za izobraževanje in osebni razvoj, za organizacijske spremembe in spoznavanje, kako si zaposleni predstavljajo svojo kariero in karierno pot. Hkrati pa ima podjetje priložnost in dolžnost, da jih usmerja, prepričuje, predvsem pa usklajuje njihove želje in potrebe s potrebami organizacijske enote ali družbe, in pojasnjuje, kakšno podporo oz. ugodnosti lahko zaposleni od družbe pričakujejo. Dobljene informacije in usklajeni dogovori so posredovani strokovnim službam, kar omogoči boljše in lažje izvajanje kadrovske politike (Majcen 2004: 15–16).

2.2.4 Namen dokumentiranja informacij zbranih na letnem razgovoru

Namen dokumentiranja je določanje kriterijev za ocenjevalne raziskave, dokumentiranje odločitev zaposlenih in soočanje z zakonitostmi o orodjih letnih razgovorov. Torej je namen podjetja oz. družbe o zaposlenih v celoti zbrati kakovostne informacije, ki bodo omogočale učinkovito upravljati kadrovske vire. To pomeni, da želi kar najboljše izrabiti potencialne zaposlenih, jih polno angažirati in jim zagotoviti potreben razvoj, da bo moč doseči zastavljene cilje ter izpeljati programe dela – v smislu učinkovitega in dobro vodenega podjetja (Bagon 2002: 11).

Z letnimi razgovori naj bi strokovnim službam omogočili, da bi lažje in bolj učinkovito izvajale kadrovske politike. Strokovne službe, ki vodijo kadrovske politike in razvoj kadrov, so nepogrešljive pred začetkom letnih razgovorov, med njihovim potekom in po letnih razgovorih v obdobju do naslednjega leta (Majcen 2004: 15–16). Na ta način si bogatijo

kadrovsko bazo podatkov, kar jim omogoča lažje iskanje ključnih kadrov pri uresničevanju modela napredovanja in uspešnejše izvajanje kadrovske dejavnosti (Jereb Rajkovič 2000).

Če na grobo povzamem zgoraj opisano, je namen letnih razgovorov vrednotenje učinka v primerjavi z dogovorjenimi cilji za prihodnje obdobje, vrednotenje v primerjavi s ključno vedenjsko sistematizacijo, dogovor o ciljih za prihodnje leto in razvoju posameznika v prihajajočem letu (Lampe 2005: 68).

Če je namen letnih razgovorov jasen in se natančno ve, kaj se želi z njimi doseči, jih bo lažje voditi, hkrati pa bodo imele organizacije ter vodje od njih več koristi. V primeru, da se namena ne določi, bodo letni razgovori vodjem in zaposlenim le dodatna obremenitev (Majcen 2004: 17–18). Zato je pred vsakim letnim razgovorom pomembno razjasniti vse štiri zgoraj opisane namene.

2.3 Vsebina letnih razgovorov

Letni razgovor med vodjo in zaposlenim je dogodek, organiziran s strani kadrovskih služb in opravljen s strani vodij enot. V organizacijah, ki jemljejo letne razgovore resno, in kjer uporabljajo to metodo dobro, je to kontinuiran proces in več kot samo enkrat letno opravljen razgovor.

Vsebina letnega razgovora je razdeljena na tri časovne dimenzije: sedanjost, preteklost in prihodnost. Pri pregledu dela v sedanjosti se vodja in zaposleni pogovarjata o tem, kako teče delo, kaj zaposlenega veseli, kaj skrbi, kako se počuti, o odnosih s sodelavci, kakšne izboljšave predlaga, kaj bi lahko spremenil in o zadovoljstvu pri delu. Pri obravnavi dela v preteklih obdobjih (večinoma za prejšnje leto) vodja in zaposleni razpravljata o temah, kot so učinkovitost opravljenih nalog, težave pri izvrševanju, vzroki teh težav, predlogi za boljše delovanje zaposlenega, kaj je ostalo nedokončano in kako dokončati. Postavljanje ciljev za prihodnje obdobje pa je del letnega razgovora, o katerem razpravljata nazadnje. Vsebina letnega so prioritete naloge v naslednjem obdobju, pričakovani rezultati, karijerne ambicije (želje), osebni razvoj zaposlenega in vključitev predvidenih sprememb. Vodja pogovor usmerja tako, da v njem zajame vse tri časovne dimenzije. Običajno največ pozornosti pri letnem razgovoru nameni načrtovanju posameznikovih aktivnosti v

prihodnjem letu. Te namreč v veliki meri usmerjajo naše organizacijsko vedenje (Majcen 2001).

Če povzamem zgornji odstavek, je pri procesu letnih razgovorov temeljni poudarek na opredelitvi vloge, pomena, pričakovanj in ciljev za kratko, srednje in dolgoročno obdobje, z upoštevanjem ciljev in razvojne vizije družbe.

V letnem razgovoru se opredelijo načini, sredstva in možnosti za povečanje uspešnosti, učinkovitosti in inovativnosti zaposlenih v skladu s koncepti poslovne odličnosti (Gruban 2005). Vsebino razgovora določijo vodje z izdelavo seznama vprašanj za posamezni letni razgovor. Ker vodja opravlja razgovore z zaposlenimi, ki so si različni, mora razmisliti, katero temo bo v razgovoru poudaril, zato vsak razgovor poteka nekoliko drugače. Običajno so predvidene teme razgovora (1) pogovor o organiziranosti in metodah dela, (2) pregled opravljenih nalog in analiza uspešnosti, (3) pogovor o vlogi zaposlenega, (4) pogovor o napredovanju sodelavca, (5) pogovor o počutju sodelavca in o odnosih z vodjo (Majcen 2001).

2.4 Cilji letnih razgovorov

Vsebina letnih razgovorov je odvisna od ciljev, ki si jih vodstvo pri vsakoletnem planiranju razgovorov zastavi; jedro pa je vedno enako. Vodja zaposlenemu v razgovoru opredeli njegove naloge in vlogo. Zaposleni predloge komentira in jih dopolni s svojimi stališči. To je ključni del razgovora, s katerim se postavi standarde in opredeli merila za spremljanje zaposlenega v obdobju do naslednjega razgovora. Sodelavec spozna cilje podjetja in jih vključi v svoje osebne cilje. Vodja z zaposlenim opravi pregled preteklih rezultatov le-tega. Cilji, dogovorjeni na predhodnem razgovoru, usmerjajo delovanje zaposlenega med letom in vodji omogočajo analizo delavčeve sposobnosti in zavzetosti za dobro opravljeno delo (Blanchard 1995: 89).

Glavni cilj opravljanja letnih razgovorov je zagotoviti uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog in uresničevanje plana na podlagi znanja, veščin, spretnosti in osebnostnih značilnosti zaposlenih (Lah Šteblaj 2005: 64).

Ko govorimo o ciljih, je pomembno poudariti usmerjenost v cilje oz. usmerjenost v želena prihodnja stanja, ki jih organizacija in posamezniki, ki jo sestavljajo, želijo doseči. Aktivnosti

za doseg ciljev po eni strani povečujejo odgovornost posameznikov, po drugi strani pa krepijo povezovanje in sodelovanje med zaposlenimi.

»Cilji morajo biti realni, merljivi, uresničljivi, morajo motivirati zaposlene, njihovo število mora biti omejeno in obvladljivo. Transformacija vizije v cilje organizacije pa mora biti izpeljana tako, da omogoča lažje doseganje skladnosti med cilji posameznikov in cilji organizacije« (Možina 2002: 223).

Postavljanje ciljev je zelo pomemben korak pri vodenju letnih razgovorov. Le-ti morajo biti oblikovani tako, da delujejo na zaposlene v kar največji meri motivirajoče. Prav slednje razlaga SMART CLEAR model za oblikovanje ciljev (glej tabelo 2.4.1).

Tabela 2.4.1: Značilnosti dobro oblikovanega cilja

TEMELJNE LASTNOSTI

S	- specific (specifičen, konkreten) - simple (enostaven) - self-activated (samosprožilen; <i>Ali ga lahko sam sprožim/nadziram?</i>)
M	- measurable (merljiv; <i>Kako veš, da si dosegel cilj?</i>)
A	- as if now (kot bi se dogajalo sedaj; <i>Ali je cilj izražen v sedanjosti?</i>)
R	- realistic (realističen; <i>Ali leži cilj v območju »možnega«?</i>)
T	- totally positive (totalno pozitiven; <i>Ali je cilj oblikovan pozitivno, brez nikalnic in primerjave?</i>)

DODATNE/ŽELENE LASTNOSTI – za poslovno področje

C	- challenging (cilj kot izziv; <i>Ali mi cilj predstavlja izziv?</i>)
L	- legal (legalen) (cilj je skladen z vrednotami delavcev)
E	- ecological (ekološki/koristen; <i>Ali cilj prinaša kaj dobrega zame in/ali druge?</i>)
A	- agreed (temelji na soglasju, dogovoru)
R	- recorded (zapisan)

Vir: Miklesič in Štular 2006.

Poleg samega oblikovanja cilja je prav tako bistvenega pomena preveriti, ali cilj prinaša kaj koristnega in kakšna je pravzaprav ta korist. Za delovne cilje je zato nujno, da jih postavimo v širši kontekst ter da so usklajeni z vizijo in cilji organizacije kot celote. Hkrati pa je pri vodenju letnega razgovora pomembno razlikovati med organizacijskimi cilji, cilji ocenjevalca in cilji ocenjevanega (Wiese in Buckley 1998). Vsebina ciljev, obravnavanih na letnem razgovoru, določa model letnega razgovora, ki ga bo vodja izvajal.

2.5 Modeli letnih razgovorov

Komunikacija v podjetjih, organizacijah, enotah ali sektorjih se lahko začne zaradi različnih razlogov. Ne glede na to, kakšen je razlog, komunikacija teče, kot morajo teči delovni procesi v katerikoli organizaciji. Komunikacija se odvija med sodelavci, med vodjo in posameznim sodelavcem, med sodelavci iz drugim organizacijskih enot, s strankami, v skupini. Večina komunikacije, če se osredotočimo na delovno okolje, se nanaša na probleme, informacije in vprašanja v zvezi z delom, lahko pa je tudi bolj zaupne narave. Ne glede na to, da so v nekaterih podjetjih komunikacijski kanali odprti na vseh ravneh organizacije, pa so mnogokrat zelo pomembni in potrebni sistematično organizirani in vnaprej pripravljeni razgovori z vsemi zaposlenimi v podjetju, saj podjetjem le-to omogoča najti in rešiti probleme, katerih sicer ne bi zaznali oz. si ne bi predstavljali, da so lahko ovira bodisi v delovnem bodisi v osebnem smislu. Zaradi tega se podjetja vse pogostejše odločajo za vpeljavo letnih razgovorov, katerih namen in cilj se od organizacije do organizacije razlikujeta.

Norman Maier opisuje tri metode letnih razgovorov, ki se razlikujejo glede na namen, ki ga ima podjetje z njimi, in sicer *Povej-in-prodaj*, *Povej-in-poslušaj* in *Reševanje-problemov* metoda. V primeru, ko se v enem razgovoru pojavi več namenov, se jih lahko združuje. Razlike med zgoraj omenjenimi metodami so pomembne za določanje veščin, ki jih mora imeti vodja, rezultatov za motivacijo zaposlenih in vodja-zaposleni odnos (Maier v Beer 1985: 315).

Čeprav se zelo pogosto omenja modele letnih razgovorov, kot so: Inavguracija sistema (razlaga procesa novega letnega razgovora), Samoocena pred samim letnim razgovorom, Klasični letni razgovor, Letni razgovor o plači, Letni razvojni razgovor, Planski letni razgovor

(določanje ciljev in kritičnih vedenj – kompetenc) ipd., pa je delitev po spodaj opisanem načinu prav tako pogosta, preprosta in takoj razpoznavna (Gruban 1997).

Pri vsakem modelu letnega razgovora pa me zanima, kateri vodstveni slog prevladuje. S tem si bom oblikovala predstavo, kako se zaposleni odzivajo oz. kakšno vedenje sprožita pri zaposlenih določen model in metoda.

2.5.1 Ocenjevalni letni razgovor

Povej-in-prodaj letni razgovor

Za tovrstni letni razgovor se pogosto odločajo podjetja, ki imajo jasno predstavo, kaj se od posameznika pričakuje in je njihov namen zgolj informiranje ter dajanje zadolžitev. Vodja daje podrejenim vedeti, kako naj delajo, pridobiva njihovo sprejemanje pri evalvaciji in omogoči, da zaposleni sledijo planu izboljšav. V razgovoru imajo vodje popolno kontrolo in večino časa govorijo. Odločajo se, kaj morajo zaposleni narediti, da bo njihovo delo učinkovitejše. Njihov namen je prepričati zaposlene, da so njihova opažanja in predlogi pravi. Tu je očitno, da vodja uporablja striktno ukazovalni ali narekovalni slog vodenja. Ta slog skupaj z metodo Povej-in-prodaj pa lahko vodi k obrambi podrejenih, pomanjkanju zaupanja ter odprte komunikacije in celo do izmenjave napačnih informacij. Lahko močno oslabi odnos vodja-zaposleni, saj se zaposleni lahko počuti ogroženega in jeznega, ko mora brez ugovorov sprejeti ukaze in mnenja, ki niso v skladu z njegovo samopodobo. Hkrati pa ne motivira zaposlenih, da se spremenijo, saj so postavljeni v odvisen položaj in ne sodelujejo pri predlogih o izboljšavah, kar pa ni namen letnega razgovora. Če se podjetja odločijo za to metodo letnih razgovorov, pomeni, da jim niso pomembne povratne informacije zaposlenih, temveč gre zgolj za ukazovanje (Meier v Beer 1985: 324).

Ta metoda je zelo primerna za »problematične zaposlene«, torej tiste, ki tako rekoč nočejo in ne želijo poslušati - torej takrat, ko vodji drugega ne preostane. To pomeni, da mora obstajati močna potreba po jasnosti, kaj se pričakuje od zaposlenega, ki se upira spremembam, ob tem, da je vodja že uporabil manj neposredne pristope. V splošnem ta metoda ni najbolj primerna za izvajanje letnih razgovorov, saj lahko vodje ukazujejo in informirajo tudi na delovnem mestu ali sestankih, če jih imajo (Brezigar 2007).

Povej-in-poslušaj letni razgovor

Namen metode Povej-in-poslušaj je ocenjevanje in pridobivanje povratne informacije od zaposlenega, glede na oceno vodje. Vodja v prvem delu razgovora opiše prednosti in slabosti zaposlenega, možnost nestrinjanja pa prestavi na drugi del razgovora, ki je namenjen raziskovanju mnenj in pogledov na njegovo ocenitev. Čeprav vodja deluje kot sodnik, pa tudi posluša nestrinjanja zaposlenega, ne da bi mu ugovarjal. Nasprotno, vodja spodbuja zaposlenega k nestrinjanju, da izrazi vse negativne občutke, ki jih sproži razgovor. Besedno izražanje frustracij ima namen reduciranje sovražnosti negativnih odzivov (Brezigar 2007).

Povej-in-poslušaj se razlikuje od Povej-in prodaj metode predvsem po tem, kako se sooča z odporom in nestrinjanjem. Medtem ko se pri obeh metodah prične z enostransko komunikacijo (s strani vodje), je nadaljevanje pri metodi Povej-in-poslušaj, ko vodja sprejme vlogo in z njo naslednje naloge a) *aktivnega poslušanja* – sprejemanje in poskus razumevanja obnašanja ter čustev zaposlenega, b) *omogočanja učinkovitih premorov* (govora vodje) – to pomeni potrpežljivo čakanje, ne da bi bilo zaposlenemu nerodno govoriti, c) *odseva občutij* – odgovoriti ali ponovno načeti čustva, katera vodja razume, d) *obnova občutij* – pomoč, da se zaposleni in vodja v svojih občutkih razumeta. Ta pristop je tipičen za vodje, ki uporabljajo avtoritativni slog vodenja, saj zaposlenim v prvem delu jasno predstavijo, kaj je njihovo delo, jih ocenijo, kasneje pa spodbujajo odzive zaposlenih na njegove predloge in ocene – torej vodja zaposlene povabi k sodelovanju. Ta model letnega razgovora ni namenjen komuniciranju glede strinjanja in nestrinjanja z zaposlenimi, temveč upoštevanju pogledov in mnenj zaposlenih, hkrati pa jim pomagati razumeti, kateri del odgovora je sprejet. Pri tej metodi je manj verjetno, da bo zaposleni vključil obrambni mehanizem, hkrati pa je tudi manj možnosti, da bo kar sprejel odziv, na katerega ga navaja vodja (Meier v Beer 1985: 324).

Pri izbiri tega modela letnega razgovora si vodja pridobi veliko informacij, če le pozorno posluša. Tudi podrejeni ima možnost izraziti svoje mišljenje o delovnih nalogah in procesih, istočasno lahko zgleda spor ali izrazi (ne)strinjanje s tem, o čemer teče pogovor. Slaba stran tega pa je pomanjkanje fokusa in ciljne naravnosti, za razliko od Povej-in-prodaj metode. Zaposlenemu ne daje jasno vedeti, na kateri točki se nahaja, kako naj bi svoje delo izboljšal in ne poudarja načinov izboljšav na delovnem mestu (Brezigar 2007).

2.5.2 Razvojni letni razgovor

Razvojni letni razgovor je v prvi vrsti namenjen osebnemu in strokovnemu razvoju in ne ocenjevanju zaposlenih.

Ta model letnega razgovora je predvsem učinkovit, kadar si podjetje želi razvoja ali napredka svojih zaposlenih; ko si želi, da se zaposleni razvijajo tako na delovnem mestu kot tudi pri gradnji svoje karijerne poti (glej Beer 1985: 322-329). V razvojnem letnem razgovoru želi vodja v odkritem pogovoru z zaposlenim razvijati njegov potencial in načrtovati njegovo kariero v organizaciji. Želi mu torej, da bi bil v prihodnjem obdobju še bolj učinkovit (Brečko 2007: 40).

Razvojni letni razgovor in metoda Reševanje-problemov omogočata zaposlenemu, da sam odkrije svoje napake in možnosti za lasten razvoj.

Reševanje- problemov letni razgovor

Ta metoda letnega razgovora vodje ne predstavlja več v vlogi sodnika, temveč ga postavi v vlogo nekoga, ki pomaga. Namen je pomagati zaposlenim odkriti svojo delovno pomanjkljivost in jih voditi k razvijanju skupnega načrta za izboljšanje. Reševanje-problemov metoda je najbolj primerna za cilje usposabljanja in razvijanja. Namen je dopuščanje zaposlenemu, da sam odkriva svoje razvojne potrebe, pri tem pa mu vodja nudi pomoč. Slednje potrjuje, da vodja pri tem modelu letnega razgovora običajno uporablja mentorski slog vodenja, ki se prepleta z očetovskim/materinskim in demokratičnim slogom vodenja. Vodja pomaga zaposlenim raziskati samega sebe in njihove poklice, hkrati pa mora biti pripravljen, da preuči njihove ideje glede na izboljšave dela v podjetju. Tu lahko vidimo, da so veščine, ki so potrebne, zelo podobne tistim v drugem delu Povej-in-poslušaj razgovora. Kakorkoli, namen je pomagati zaposlenim odkriti in raziskati alternativne rešitve posameznih problemov. Vodje lahko predlagajo svoje ideje za rešitve, a pri pravilni Reševanje-problemov metodi letnega razgovora vodja izhaja iz iniciativ zaposlenega. Zaposlenega lahko spodbudi tako, da mu postavlja vprašanja o tem, kako bi po njegovem mnenju lahko problem rešili. Reševanje-problemov metoda preprečuje obrambno vedenje, saj so teme ali rešitve problemov prvotno izpostavljene s strani zaposlenega. Razgovor poteka s postavljanjem vprašanj, z namenom, da zaposleni sam pride do odgovora oz. rešitve. Vodja nastopa kot mentor, oba udeležena v pogovoru pa lahko dosežeta nova odkritja in rešitve. Ta metoda letnega razgovora od vseh zgoraj opisanih metod najbolj spodbuja kreativno mišljenje tako

zaposlenega kot tudi vodje. Lahko prideta do zanimivih, novih in ustvarjalnih rešitev o delu in o sebi.

Zgoraj opisani modeli so priporočljiv način kategoriziranja letnih razgovorov. Idealen način, kako se soočiti s povezanim konfliktom med ocenjevanjem (sojenjem) in razvojem (pomočjo), je, da ločimo te razgovore med sabo in si izberemo primerno metodo za vsakega posameznika. Če je to narejeno, bi morali biti Povej-in-prodaj in Povej-in-poslušaj metodi uporabljeni za ocenjevanje in Reševanje-problemov metoda za razvojne cilje. Kakorkoli, dejavniki, kot je čas, organizacijska praksa in pričakovanja zaposlenega lahko pokažejo, da lahko razgovor služi tudi več namenom (Brezigar 2007).

2.5.3 Mešani model letnega razgovora

Mešani model je skupek zgoraj opisanih modelov letnih razgovorov - ocenjevalnega ter razvojnega. To pot izbere največ podjetij, saj z razgovorom lahko obdelajo teme, kot je doseganje zastavljenih ciljev, postavitve novih ciljev, njihova uresničitve v smislu podjetja ali posameznih zaposlenih in tudi iskanje vzrokov, posledic za (ne)uresničitve ciljev, posvetitev kadrom in njihovim sposobnostim, usposabljanju ter gradnji kariere poti. Če se podjetje odloči za mešani model, naj bi letni razgovor potekal nekako takole:

Najpogostejši postopek opravljanja letnega razgovora je, da vodja na začetku uporabi odprt Reševanje-problemov razgovor, kjer običajno uporabi mentorski slog vodenja, in konča z bolj odločnim oz. direktnim Povej-in-prodaj (najpogosteje uporabi avtoritativni ali narekovalni slog vodenja), ali Povej-in-poslušaj razgovorom, kjer uporabi demokratični slog vodenja. Obratni vrstni red ponavadi ni učinkovit.

Mešani model letnega razgovora podjetja izvajajo na več načinov. Izpostavila bom enega od načinov za učinkovit letni razgovor z več predlogi.

V poročilu si vodja in zaposleni zapišeta sklepe o predhodnem delovanju zaposlenega in izdelata načrte. Sklepe zapišeta z namenom, da bi jih tudi uresničevala. Poročilo jima služi kot smerokaz pri vodenju in o tem, kako sodelavec uresničuje cilje in napreduje. Vodja spremlja napredovanje zaposlenega po zastavljenem načrtu in mu omogoča delovne izzive in izobraževanje za njegov razvoj v skladu s tem, kar sta se dogovorila (Brezigar 2007).

Torej so cilji tega modela letnega razgovora izboljšave dela in motivacije posameznih zaposlenih, kot tudi odnosi med vodjo in zaposlenimi, medtem ko je pomembno, da vodja da zaposlenim jasno vedeti, kaj se od njih pričakuje ter o njih izrazi svoje mnenje (Beer 1985: 322–329).

2.6 Dejavniki učinkovitosti letnih razgovorov

Po Smith in Rupp (2003) so letni razgovori odločilni del uspeha podjetja, ker dopuščajo podjetju obdržati in nagraditi uspešne zaposlene in svetujejo pri izboljšanju in razvoju zaposlenim s slabšimi delovnimi rezultati. Drucker (1994) pravi, da morajo biti zaposleni obravnavani kot strateška pridobitev organizacije in so bistveni za njeno preživetje (glej Abu-Doleh in Weir 2007).

Raziskava Kate Walsh in Dalmar Fisher (2005) priča o petih kriterijih učinkovitosti letnih razgovorov: (1) veljavnost oz. resničnost, (2) zanesljivost, (3) nepristranskost, (4) pomembnost in (5) diskriminatornost. Organizacije, ki poskušajo te kriterije pošteno in odgovorno vključiti v svoje sisteme, imajo pri doseganju svojih namer lahko učinkovitejše letne razgovore (Kane in Lawer v Wiese in Fisher 2005: 31). Spet drugi pričajo, da učinkovitosti ne določajo samo karakteristike ciljev procesa letnega razgovora, temveč tudi zadovoljstvo zaposlenega z učinkom razgovora oz. koliko je motiviran za izboljšanje svojega dela (Longenecker v Wiese in Fisher 2005: 31).

Glede učinkovitosti letnih razgovorov predstavlja izziv to, da imajo vodje in zaposleni pogosto različne poglede na proces letnih razgovorov. V eni izmed študij je bila približno polovica zaposlenih (ocenjevanih) zadovoljna z letnim razgovorom. V primerjavi s tem je bilo z istim letnim razgovorom zadovoljnih približno 80 % njihovih vodij (ocenjevalci). Poleg tega je 53 % vodij poročalo, da se je delo in obnašanje njihovih zaposlenih po razgovoru izboljšalo, medtem ko je samo 41 % zaposlenih menilo, da so prav letni razgovori razlog za to (Lawer in drugi v Wiese in Fisher 2005: 32). Veliko vodij ni opazilo nepotešenih potreb zaposlenih. Ti rezultati pričajo, da zadovoljstvo zaposlenega ali njegovega vodje pogostokrat ni primerno merilo učinkovitosti letnega razgovora.

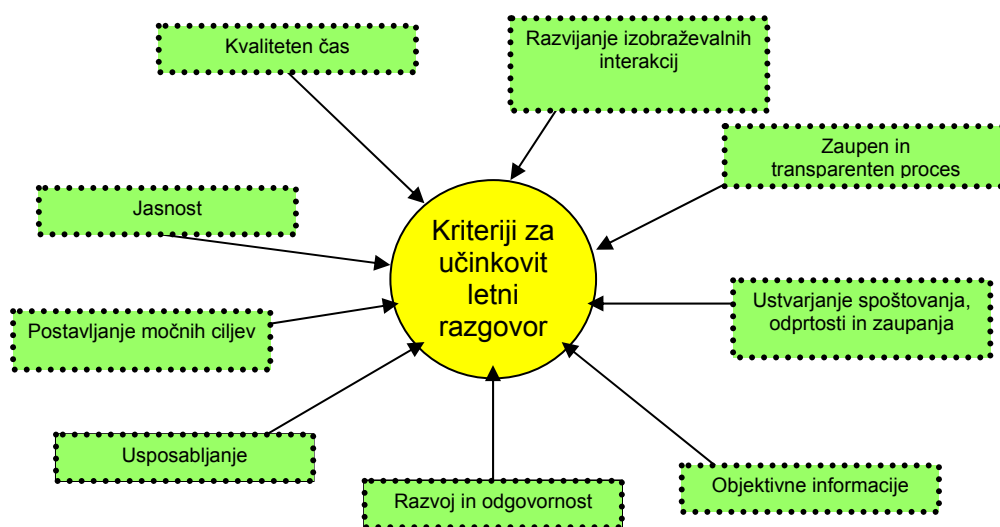
Prav zgornji odstavek govori o eni od problematik moje diplomske naloge. Vodje in zaposleni imajo pogosto preveč različne poglede na učinkovitost letnih razgovorov. To lahko pripelje do nestrokovno opravljenih letnih razgovorov, saj sodelujoča v razgovoru ne stremita k istim ciljem.

Nekateri pravijo, da pravo merilo učinkovitosti procesa letnega razgovora ni povezano niti z zgoraj omenjenimi petimi kriteriji niti s spremembami v zadovoljstvu in motivaciji, temveč z

neposrednimi spremembami v delovanju vodje ali zaposlenega (Nathan in drugi v Wiese in Fisher 2005: 32). Ena od redkih študij o meritvah dejanskih sprememb je pokazala, da letni razgovor ni spremenil delovanja vodij in zaposlenih, merjenega po enem letu (Dorfman in drugi 1986: 32). Spet drugi so našli spremembe v delovanju zaposlenih v času enega do dveh mesecev po razgovoru in naredili zaključek, da je delovanje (in zadovoljstvo) posameznika bolj dejavnik celotnega vodja-zaposleni odnosa kot letnega razgovora, opravljenega enkrat letno (Nathan v Wiese in Fisher 2005: 32).

Eileen Piggot-Irvine (2003: 172) trdi, da lahko o učinkovitosti letnih razgovorov govorimo takrat, ko le-ta vsebuje interakcije, ki niso kontrolirane, obrambne, temveč nudijo podporo, učenje in so zaupne. Torej je učinkovit razgovor odraz medsebojnega spoštovanja. Prav tako je učinkovitost letnega razgovora tesno povezana z informacijami, ki so jasne, objektivne ter popolne, in kjer je cilj razgovora močan poudarek na razvoju. Elemente učinkovitosti po Piggot-Irvine (2003) predstavljam na spodnji sliki (glej slika 2.6.1).

Slika 2.6.1: Elementi učinkovitosti pri letnem razgovoru



Vir: Piggot-Irvine 2003: 173.

Razvoj in odgovornost - pomeni, da sodelujoči pri letnem razgovoru težijo k ravnotežju med razvojem in odgovornostjo. Torej morajo biti letni razgovori orodje, ki pomagajo zaposlenim pri določanju smeri razvoja.

Objektivne informacije - zelo pomembno je, da razgovori temeljijo na dejanskih, objektivno zbranih informacijah, če želimo, da je proces letnih razgovorov obravnavan kot veljaven, pravičen in zanesljiv pristop k upravljanju človeških virov.

Zaupen in transparenten proces - ta dva pojma sta si lahko zelo nasprotujoča, toda ne tukaj. Vodja mora biti kot ocenjevalec sposoben ohranjati zaupnost pri razpolaganju z informacijami, ne glede na to, ali gre za povratne informacije zaposlenega (ocenjevanega), informacije za dokumentacijo, ali informacije vodstva. Prav tako pa mora biti vodja (ocenjevalec) pri dajanju informacij (npr. pri/o ocenjevanju) jasen, da le-te niso izkrivljene ali spremenjene.

Postavljanje močnih ciljev - ključ do učinkovitega letnega razgovora je postavitev ciljev in načrtov za izboljšave, ki imajo močan pomen (glej tabelo 2.4.1 ali metoda SMART) in niso površinski. Razvoj takšnih ciljev in načrtov nudi jasne kazalnike za ocenitev doseženih ciljev.

Jasnost - jasnost kriterijev in navodil je poglavitna za vse procese upravljanja človeških virov, da zaposleni razumejo, kako svoje delo učinkovito opraviti.

Kvaliteten čas – preživeti kvaliteten čas med razgovorom je bistvenega pomena tako za zaposlene kot tudi za vodje.

Razvijanje izobraževalnih interakcij - zaupni, odprti odnosi in odnosi spoštovanja so jedro učinkovitosti letnega razgovora. Pomagati vodjem (ocenjevalcem), da razvijejo izobraževalni odnos, bi moral biti bistven dejavnik vseh usposabljanj za vodenje letnih razgovorov.

Usposabljanje - priporočljivo je, da usposabljanje pokriva vse elemente letnega razgovora, kot so vrednote, nameni, postavljanje ciljev, veščine opazovanja, zbiranje podatkov o veščinah, vodenje razgovora in pisanje poročil.

Ustvarjanje spoštovanja, odprtosti in zaupanja na splošno - spoštovanje, odprtost in zaupanje mora biti doseženo preko odkritih interakcij v vseh situacijah, ki se v organizaciji odvijajo, in ne samo pri letnem razgovoru (Piggot-Irvine 2003: 172–177).

3. ANALIZA PRIMERA: BUREAU VERITAS, D. O. O.

3.1 Predstavitev podjetja

V nadaljevanju bi rada predstavila podjetje Bureau Veritas, d. o. o., čigar zaposleni so mi omogočili raziskavo oddelka za človeške vire ter mi nudili pomoč pri moji diplomski nalogi.

Preden začnem s predstavitvijo podjetja, moram opozoriti, da so vsa orodja upravljanja s človeškimi viri, kar vključuje tudi proces letnega razgovora, orodja svetovne mreže Bureau Veritas Group in veljajo enako za vse podružnice po svetu. Ko bom pisala o principih upravljanja s človeškimi viri (glej poglavje 3.2.), se bo to vedno nanašalo na podjetje Bureau Veritas, d. o. o., kljub temu da sta interno gradivo in letno poročilo napisana s strani vodij in menedžerjev Bureau Veritas Group. Še enkrat opozarjam, Bureau Veritas Group je svetovna mreža podjetij Bureau Veritas in ima sedež v Franciji, Bureau Veritas, d. o. o., pa je slovenska podružnica Bureau Veritas-a.

Bureau Veritas Group je profesionalno storitveno podjetje, usmerjeno v neodvisno overjanje in svetovanje na področjih kakovosti, zdravja, varnosti, okolja in družbene odgovornosti. Kot organizacija je sestavljena iz skupine specializiranih družb, ki zagotavljajo storitve certificiranja, preverjanja skladnosti, usposabljanja in svetovanja strankam vseh velikosti po celem svetu (Bureau Veritas Group 2006b).

Čeprav je bila družba Bureau Veritas Group preko svojih predstavnikov prisotna v Sloveniji že prej, je podružnica Bureau Veritas, d. o. o., v Ljubljani uradno začela delovati 21. 12. 1993. Od tedaj pa do danes je podružnica Bureau Veritas, d. o. o., nenehno rastla, širila področje svojega delovanja in se povzpela na prvo mesto med sorodnimi podjetji v Sloveniji.

Bureau Veritas, d. o. o., deluje na petih pomembnih področjih: certificiranje, usposabljanje, varnost, zdravje in okolje, industrija in gradbeništvo ter prehrana. Njihove storitve uporablja preko 500 organizacij vseh vrst in velikosti po vsej državi, poslujejo pa tudi s strankami iz tujine (Bureau Veritas, d. o. o. 2007).

Pri zaposlovanju nove delovne sile je prvotnega pomena, da novo zaposlene seznanijo z vizijo, poslanstvom ter osrednjimi (core) in poslovnimi (business) vrednotami, saj družba

Bureau Veritas Group tako na globalnem kot tudi na nacionalnem nivoju živi, posluje ter deluje po naslednjih glavnih sestavinah filozofije podjetja, ne glede na različne trge in situacije po svetu. Spodaj na kratko predstavljam vizijo, poslanstvo in vrednote Bureau Veritas Group.

Vizija Bureau Veritas - postati vodilni v svoji panogi ter zavzemati pomemben položaj na vsakem od svojih tržnih segmentov in vseh najpomembnejših geografskih trgih.

Poslanstvo Bureau Veritas - pomagati svojim strankam pri obvladovanju (vodenju in upravljanju) premoženja, proizvodov, storitev, sistemov in zaposlenih, ob hkratnem ustvarjanju dodane vrednosti s pomočjo obvladovanja tveganj ter optimizacije učinkov (Bureau Veritas Group 2006b).

Tabela 3.1.1: Predstavitev osrednjih in poslovnih vrednot

Osrednje vrednote <i>Nespremenljive in absolutne</i>	Poslovne vrednote <i>Predmet merljivega napredka</i>
Poštenost in etika	Osredotočenost na odjemalce
Nepriistransko svetovanje in vrednotenje	Podjetništvo in voditeljstvo
Spoštovanje do vseh ljudi	Širjenje kolektivnega znanja in stalno učenje
Družbena in okoljska odgovornost	Lokalni ukrepi in globalni prispevek
	Transparentnost
	Skupinsko delo in solidarnost

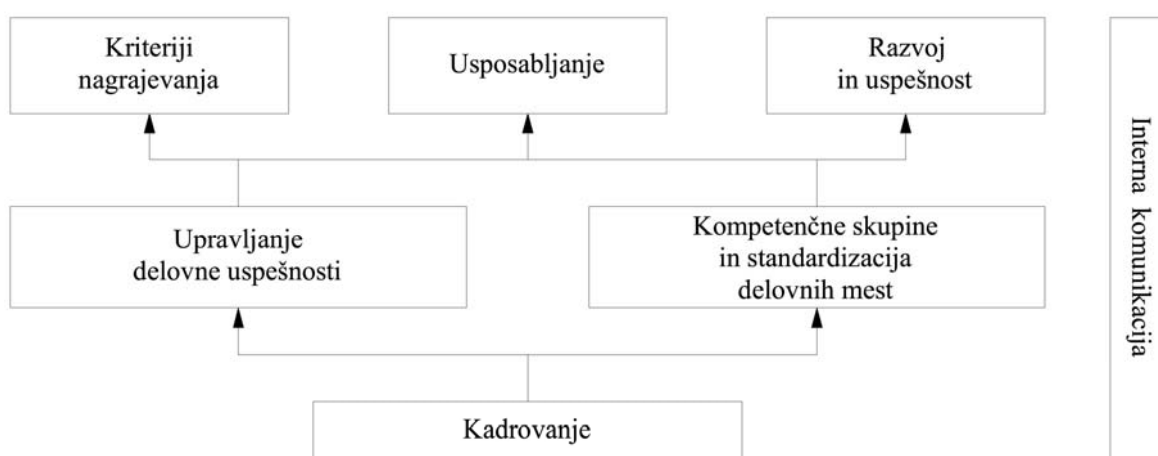
Vir: Bureau Veritas Group 2006b.

3.2 Principi upravljanja s človeškimi viri v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.

Bureau Veritas, d. o. o., ima okoli 70 zaposlenih v vseh panogah in znanstvenih disciplinah po Sloveniji. Velik poudarek podjetja je na učinkovitem upravljanju s človeškimi viri, utrjevanju procesov ter orodij, hkrati pa nenehno rekrutirajo svoje zaposlene, ki bodo usposobljeni za potrebe trga in bodo zmožni prilagajanja in razumevanja kulture Bureau Veritas.

Upravljanje s človeškimi viri je eden izmed programov Bureau Veritas Group strategije. Bureau Veritas Group je razvila novo orodje upravljanja s človeškimi viri, imenovano Procesi upravljanja s človeškimi viri, razdeljeno v sedem kategorij, ki kot celota pomenijo poenotenje skozi menedžment sposobnih ljudi, medtem ko se lokalna avtonomija odločanja in delovanja ohrani (glej sliko 3.2.1.) (Bureau Veritas Group 2006b).

Slika 3.2.1: Procesi upravljanja s človeškimi viri



Vir: Bureau Veritas Group 2006a.

Zgornja slika prikazuje upravljanje človeških virov skozi proces natančnega definiranja skupin kompetenc ter standardizacije delovnih mest na eni strani in upravljanja uspešnosti zaposlenih (performance management) na drugistrani. Kompetenčne družine in upravljanje uspešnosti zaposlenih pa naprej določajo procese usposabljanja, kriterije nagrajevanja in razvoja kadrov. Celotni sistem upravljanja človeških virov zahteva učinkovito komunikacijo akterjev, vključenih v slednje procese.

3.2.1 Kadrovanje

3.2.1.1 *Proces zaposlitve v Bureau Veritas, d. o. o.*

V skladu z Bureau Veritas Group poslovnim modelom obstaja načelo »privabiti in usposobiti najboljše ljudi«. Na to temo je bil oblikovan zaposlitveni vodič, ki so ga oblikovali vodje ter

menedžerji Bureau Veritas Group. Zaposlitveni vodič, imenovan »Kako dobiti bitko talentov?«, pripomore k izboljšavam zaposlovanja najprimernejših ljudi v svoje time. Namenjen je razčlenitvi procesa za vse, ki so vključeni oz. odgovorni za zaposlovanje. Prikazuje strukturo zaposlitvenega procesa v šestih glavnih korakih in hkrati za vsak korak procesa podaja preprost praktični nasvet v skladu z osrednjimi in poslovnimi vrednotami (glej sliko 3.2.2.).

Slika 3.2.2: Prikaz zaposlitvenega procesa v šestih ključnih korakih



Vir: Bureau Veritas Group 2006d.

Tudi v Bureau Veritas, d. o. o., ga uporabljajo, le da ga lokalno prilagajajo že ustaljenim praksam ter slovenski zakonodaji, prav tako pa ga po potrebi dopolnjujejo. Kadrovski oddelek Bureau Veritas, d. o. o., svetuje, da zaposlitvena dejanja vedno pokrivajo teh šest pomembnih korakov.

3.2.1.2 Usposabljanje vodij

Bureau Veritas, d. o. o., podpira zaposlovanje z več usposabljanja vodij in z dopolnitvami sposobnosti, ki se uporabljajo pri intervjujih. Sredi leta 2005 so pod znamko Bureau Veritas Akademija in pod Bureau Veritas Portalom začeli z e-moduli izobraževanja za učinkovito intervjuvanje. Ta obrat naj bi izboljšal stopnjo uspeha in povečal hitrost izbire najboljših. Menedžerji in vodje pomagajo ter usposabljaajo ostale vodje tudi zato, da dosegajo svoj osebni napredek v skladu s poslovnimi vrednotami (Bureau Veritas Group 2006a).

3.2.1.3 Skupine kompetenc in standardizacija delovnih mest

Določanje skupin kompetenc in standardizacije delovnih mest je eden od univerzalnih procesov, imenovanih »Procesi upravljanja s človeškimi viri«. Cilji določanja skupin kompetenc so ustvariti kodni sistem v Bureau Veritas Imeniku, priskrbeti profile zaposlenih,

ki so iskani za zaposlovanje in možnosti napredovanja, podati natančno listo za usposabljanje, da zagotovijo, da so vsi viri temu primerno izprašani in da se jasno prikaže njihova karierna pot. Le tako lahko člani iste kompetenčne skupine vedo, kakšne so možnosti in smeri njihove karierne poti.

Cilji standardizacije delovnih mest so ustvariti skupen Bureau Veritas jezik, identificirati zahteve oz. potrebe po določenem poklicu, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje in odkriti različne nivoje kariere v isti skupini poklicev (npr. revizor/vodja, revizor/glavni revizor, revizor/menedžer). Delovna mesta in njim sorodna dela so natančno definirana, prav zato je lažje najti in izmenjati informacije z ostalimi člani v isti delovni skupini (Bureau Veritas Group 2006a).

3.2.2 *Procesi upravljanja uspešnosti zaposlenih ali »performance management processes« (PMP)*

Bistvo PMP je formalni letni razgovor. To je glavna priložnost za zaposlenega, da ugotovi svojo vlogo v organizaciji, da odkrito ter dejansko oceni svoje (ne)uspehe in poslovanje v preteklih obdobjih ter se dogovori o ciljih in namenih za prihodnja obdobja. Poteze in koraki zaposlenega (npr. cilji, podpora z usposabljanjem) so pregledani na določene intervale skozi leto s konstruktivno povratno informacijo, nasvetom ter usposabljanji neposrednega vodje (Bureau Veritas Group 2006c).

3.2.2.1 Potek letnega razgovora v Bureau Veritas, d. o. o.

Vodja pri letnem razgovoru uporablja priročnik ter obrazce letnih razgovorov, da si pridobi in dokumentira vse odgovore. Zelo priporočljivo je, da pred vsakim izvajanjem letnih razgovorov vodje sledijo zapisanemu vrstnemu redu v dokumentih letnega razgovora.

Letni razgovori se izvajajo enkrat letno, pred plačnim ocenjevanjem med zaposlenim (N) ter njegovih neposrednim vodjo (N+1). N+1 lahko dobi informacije o zaposlenem od poslovodje ali funkcijskega menedžerja, če je to potrebno. Letni razgovori so zaključeni vsako leto do konca aprila, medtem ko se februarja istega leta zaposleni samoocenijo. Dokumenti, ki jih dobijo zaposleni, so objavljeni v angleščini, a so lahko na njihovo željo prevedeni v lokalni jezik, saj se je pogosto izkazalo, da tako prinašajo največ koristi. Vodja določi datum in dostavi zaposlenemu potrebne dokumente - na papirju, zapiskih, po Bureau Veritas intranetu ali organizacijskem priročniku. Po razgovoru se na dokumente letnega razgovora podpišeta

tako neposredni vodja kot tudi zaposleni in jih skupaj pošljeta nadrejenemu vodje (N+2) v pregled in podpis. Kopijo dokumenta razgovora nato N+2 vrne obema sodelujočima, ena kopija pa je poslana v kadrovski oddelék. Če oba sodelujoča dokument podpišeta, še ne pomeni nujno, da se o vsem strinjata – čeprav je to zaželeno – ampak je dokaz, da je razgovor bil izveden, da je zaposleni o pričakovanjih vodje obveščen, in da je zaposleni imel možnost podati svoje mnenje o nastopu, obnašanju, ciljih in podpori, ki je potrebna za doseg te ciljev (Bureau Veritas Group 2006c).

Razgovor o glavnih temah med vodjo in zaposlenim mora biti dokumentiran, dogovorjeni koraki v prihodnosti, kot so cilji, potrebe usposabljanja in bonusi, pa morajo biti sproti ažurirani. Vsi menedžerji morajo delovati v skladu z Bureau Veritas strategijo, proračunom, osebnimi cilji, bonusi ter končnim izplačilom bonusov. Dokumenti letnih razgovorov so osebni in morajo biti in ostati zaupni. Letni razgovori so v Bureau Veritas, d. o. o., obvezni za vse vodje in zaposlene in so direktno povezani s shemo bonusov za vodje in zaposlene (Bureau Veritas Group 2006c).

3.2.2.2 Namen in cilji letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, d. o. o

Namen letnega razgovora je, da podjetje oceni rezultate in obnašanje zaposlenega v skladu z etičnim kodeksom ter osrednjimi in poslovnimi vrednotami Bureau Veritas. Namen je tudi pomoč posameznikom pri napredku, pridobivanje konstruktivnega odziva ter ugotavljanje in priznavanje dosežkov s poštenimi nagradami za rezultate. Razgovor omogoča obema sodelujočima pri letnem razgovoru, da pregledata prednosti, identificirata področja napredovanja in se dogovorita o prihodnjih korakih in poklicih v skladu z načrti, usposabljanjem in razvojem. Čeprav se vodje s svojimi zaposlenimi srečujejo vsak dan in lahko cilje in rezultate pregledujejo dnevno, je po mnenju vodstva Bureau Veritas Group letni razgovor nujen. Letni razgovor je torej priložnost, da vodja zaposlenemu predstavi pomembnost vrednot Bureau Veritas in da uradno izmenjata poglede in mnenja o prispevanju zaposlenega k napredku. Zato so glavni cilji vodje pregledati preteklo obdobje in obnašanje zaposlenega v skladu z Bureau Veritas vrednotami, določiti prioritete naslednjega leta in razumeti, kako cilji zaposlenega prispevajo k rasti in napredku celotne družbe. Vodje morajo identificirati konkurenčne prednosti ter področja, ki potrebujejo izboljšave, se pogovoriti o podpori, ki je potrebna za doseg ciljev, kar vključuje tudi načine in vrste usposabljanja, o želenem delovnem mestu v prihodnosti ter pričakovanjih razvoja kariere zaposlenega.

Rezultati razgovorov imajo torej velik vpliv na prihodnost vodje, posameznika in organizacije (Bureau Veritas Group 2006c).

3.2.2.3 Priprava zaposlenega na letni razgovor

Zaželeno je, da zaposleni navede vse točke, o katerih bi se želel pogovarjati - o svojem nastopu, obnašanju, definiciji poklica in ciljev. Te točke so najpomembnejše teme skupaj s podporo, ki jo zaposleni potrebuje, da lahko doseže skupno dogovorjene cilje in pričakovanja kariernega razvoja.

Prav tako je zaželeno, da zaposleni navede najpomembnejše že dosežene rezultate, ki se nanašajo na cilje iz preteklega letnega razgovora, hkrati pa pove, v kateri smeri pričakuje, da se bo njegova vloga razvijala, za dobrobit tako njega samega kot tudi podjetja - v mislih mora imeti rezultate, hkrati pa predvideti nove poti do izboljšanja (Bureau Veritas Group 2006c).

3.2.2.4 Ocenjevanje

Vodja svoje zaposlene ocenjuje z vidika »kaj« in »kako«. To pomeni, kaj od rezultatov so dosegli v primerjavi z osebnimi cilji in kako so te rezultate dosegli oz. ali je bilo njihovo delovanje v skladu z Bureau Veritas osrednjimi in poslovnimi vrednotami. Na spodnji sliki (glej 3.2.3) je nazorno prikazan ocenjevalni kriterij.

Tabela 3.2.1: Prikaz ocenjevalnih ravni – ocenjevanje glede na poslovne vrednote

RAVEN		OPIS
A	Izvrsten nastop	Izkazuje nastop nad pričakovanji
B+	Močan nastop	Izkazuje nastop v skladu s pričakovanji
B	Dober nastop	Izkazuje nastop delno v skladu s pričakovanji
C	Potrebuje izboljšave	Izkazuje nastop pod pričakovanji
N/E	Neocenjen	Prisoten manj kot tri mesece

Vir: Bureau Veritas Group 2006c.

Ta vrsta ocenjevanja ima pomemben vpliv na prihodnost zaposlenega, menedžerja (vodje) in podjetja. Politika družbe je dati vsem ljudem priložnost, da postanejo učinkovitejši in napredujejo. Cilj je imeti najmočnejše in najučinkovitejše zaposlene v najpomembnejših poslih. Če po usposabljanju, izobraževanju ter podpori posameznik potrebnega napredka ne

dosega, je najboljša rešitev premestitev posameznika na delovno mesto ali poklic, ki je primernejši za njegove osebne zmožnosti. Če po zadostnem času posameznik ne more ali noče napredovati, ga prosijo, naj podjetje zapusti (Bureau Veritas Group 2006c).

Osebno obnašanje zaposlenega je ocenjeno z »da« ali »ne« za osrednje vrednote podjetja, ki so fiksne in absolutne (glej tabelo 3.1), in z A, B+, B ali C za poslovne vrednote, ki so podvržene merljivemu napredku. (glej tabeli 3.2.1 in tabelo 3.2.2).

Tabela 3.2.2: Prikaz ocenjevalnih ravni za pomoč ocenjevanja zaposlenih na določenem delovnem mestu

RAVEN	
A	Izvrsten
B+	Nad povprečno ravno
B	Na povprečni ravni
C	Pod povprečno ravno
N/E	Neocenjen

Vir: Bureau Veritas Group 2006c.

3.2.2.5 Vsebina Bureau Veritas letnega razgovora

Letni razgovor vsebuje štiri pomembne tematike, ki morajo biti obravnavane po pravilniku Bureau Veritas. Vodje in zaposleni dobijo pred izvajanjem letnega razgovora obrazec, ki zajema vse spodaj opisane teme (glej priloga C).

Rezultati preteklega obdobja – Ta del letnega razgovora primerja dosežene rezultate z vnaprej postavljenimi cilji. Čas, ko se zaposleni pripravlja na letni razgovor, je zelo pomemben za ta del razgovora. Če je zaposleni presegel svoje cilje ali prevzel druge odgovornosti, mora to nujno napisati in povedati v razgovoru. Razgovor o ciljih pomaga tako zaposlenemu kot vodji določiti sposobnosti in prednosti zaposlenega, hkrati pa ugotovi pomanjkljivosti, kjer se lahko zaposleni še izboljša.

Prihodnje obdobje – Ta del razgovora določa korake zaposlenega v prihodnosti. Poklic zaposlenega naj bi se razvijal skladno z napredkom organizacije. Zaposleni mora imeti jasno

sliko svojih prioritet glede podjetja. Prioritete morajo biti formalizirane z jasnimi časovnimi lestvicami ter standardi nastopa in delovanja zaposlenega v organizaciji.

Prihodnji poklic ali delovno mesto – Tu zaposleni spozna, ali je pripravljen za premik - naslednja želena pozicija, kdaj in kam - v povezavi z osebnimi željami in omejitvami. Letni razgovori so torej priložnost, da se zaposleni in njegov vodja pogovorita o kariernih ciljih, interesih in zmožnostih, o prihodnjem poklicu in preferencah ter o pripravljenosti v smislu mobilnosti. Pri mobilnosti se mora neprestano ocenjevati osebne okoliščine in preference ljudi, ki se razvijajo skozi celo trajanje kariere. Vodja mora priskrbeti sredstva, ki bodo pomagala zaposlenemu biti uspešen. Mobilnost se ocenjuje na časovni lestvici prihodnjih 18 mesecev. Vodja in zaposleni skupaj določata in izbirata med možnostmi zaposlenega:

- ostati na istem mestu,
- mobilnost v sedanjosti ali specifični coni v časovnem obdobju naslednjih 18 mesecev,
- mobilnost širom sveta v časovnem obdobju naslednjih 18 mesecev.

Ta del razgovora cilja na določanje usposabljanja ali izobraževanja, ki ga zaposleni potrebuje za izvršitev svojih prioritet, za doseg ciljev, ki so določeni za naslednje leto in tudi za rast svojih kompetenc.

Celotna ocena – Celotna ocena, izdelana po letnem razgovoru, služi vodji kot vodilo pri ostalih odločitvah in je upoštevana pri plačnem ocenjevanju in razvojnih načrtih. Vodja mora delovati v skladu z dejstvi in biti pošten.

3.2.2.6 Sistem nagrajevanja

Plačilo je določeno glede na vlogo zaposlenega in njegov osebni nastop v povezavi z lokalnimi okoliščinami. Bonus shema pomaga zaposlenim razumeti, čemu je plačilo namenjeno oz. kdaj bo plačilo sledilo.

Denarne odločitve so odvisne od obsega poklica, od posameznikovega nastopa in pomembnosti poklica na trgu dela. Tipična struktura nagrad za zaposlene je kombinacija fiksne osnovne plače, variabilnega bonusa ter bonusa od koristi, ki jih posameznik prinese podjetju. Gibanja *osnovne plače* so ključno povezana s plačami lokalnega trga, z inflacijo, s spremembami v obsegu poklica ter z vztrajnostjo nastopa posameznika. *Variabilni bonus* je v prvi vrsti povezan z letnimi poslovnimi rezultati in dosežki osebnih ciljev. Ponavadi je to

ciljna denarna vsota, povezana z že vnaprej definiranimi poslovnimi kriteriji, timom in osebnimi cilji. *Bonus od koristi* pa mora biti usklajen z določenim trgom poklicnih kategorij.

Uspešnost letnega razgovora je zelo odvisna od obnašanja in pripravljenosti vodje.

4. ANALIZA UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA Z LETNIMI RAZGOVORI V PODJETJU BUREAU VERITAS, d. o. o.

Z anketami in vprašalniki dobimo dokaj zanesljive podatke. Če želimo, da so dobljeni rezultati realna slika dejanskega stanja, morajo biti vprašalniki in ankete strokovno pripravljeni in izvedeni.

4.1 Metoda dela

Da bi dobila celovit vpogled v učinkovitost izvajanja letnih razgovorov ter hkrati proučila zadovoljstvo vodij in zaposlenih z letnimi razgovori, sem v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., izvedla pisno anketo, ločeno za vodje – izvajalce letnih razgovorov, in za zaposlene – ocenjevale na letnih razgovorih. Anketni vprašalnik so izpolnjevali vodje in zaposleni, čigar kontakte sem dobila od vodje kadrovske službe podjetja Bureau Veritas, d. o. o. Anketa je bila anonimna.

Anketni vprašalnik (glej prilogi A in B) je vseboval vprašanja zaprtega in odprtega tipa (drugo). Slednji je bil le redko izpolnjen, kar je verjetno posledica tega, da je bilo v samem vprašanju že podanih veliko odgovorov, ki so jih sodelujoči lahko obkrožili. Namen moje raziskave je bil celovitejši vpogled v izvajanje letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., v preteklih 3 letih, zadovoljstvo in učinkovitost izvajanja po mnenju vodij in zaposlenih in s tem dobiti dobro izhodišče za pripravo ustreznih predlogov za kvalitetnejšo izvedbo letnih razgovorov v prihodnje.

4.2 Predstavitev populacije in vzorca

Z namenom pridobitve ustreznih informacij sem načrtovala in izpeljala pisno anketo med vodjami v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., ki vodijo letne razgovore, in zaposlenimi, ki so se letnih razgovorov udeležili. Število poslanih anket je bilo 48, in sicer 13 vodjem in 35 zaposlenim. Odgovorilo je 28 oseb, od tega 8 vodij in 20 zaposlenih. Manjši odziv na posredovane vprašalnike sem pričakovala, saj mi je vodja kadrovske službe že pri intervjuju povedala, da v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., opravljajo takšne ankete zelo pogosto, kar lahko pomeni, da zaposleni nimajo želje po dodatnem sodelovanju, zlasti če le-to ni obvezno.

4.3 Predstavitev rezultatov za vodje in zaposlene

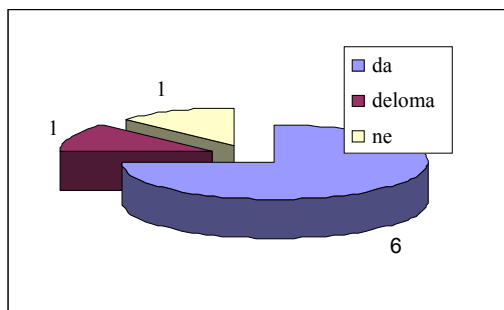
V spodnjih grafikonih predstavljam rezultate anketnih vprašalnikov o učinkovitosti in zadovoljstvu z letnimi razgovori po oceni vodij in zaposlenih. Rezultati v raziskavi vključujejo samo anketirane zaposlene podjetja Bureau Veritas, d. o. o. Vprašalnik za vodje si lahko ogledate v prilogi A, za zaposlene pa v prilogi B.

4.3.1 Vodenje zaposlenih v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.

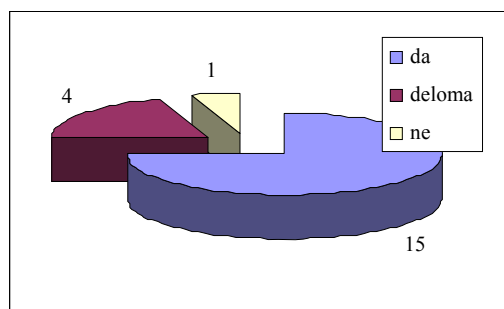
Ali vodje dobro poznajo zaposlene z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas, d. o. o. po mnenju vodij in zaposlenih?

V podjetju Bureau Veritas, d. o. o., dajejo velik poudarek na usposabljanje in izobraževanje vodij, čigar naloge so predstavljene v poglavju Kadrovanje (glej poglavje 3.2.1), zato me je zanimalo, kako dobro vodje podjetja Bureau Veritas, d. o. o., poznajo svoje zaposlene z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja.

Graf 4.3.1: Seznajenost zaposlenih z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas, po mnenju **vodij**



Graf 4.3.2: Seznajenost zaposlenih z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas, po mnenju **zaposlenih**



Po mnenju 6 od 8 vodij so zaposleni dobro seznanjeni z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas, d. o. o. Na isto vprašanje je kar 15 zaposlenih odgovorilo, da so jih vodje dobro seznanili z le-temi, 5 zaposlenih pa je mnenja, da niso oz. so le deloma seznanjeni. Menim, da vodje v Bureau Veritas, d. o. o., svoje naloge jemljejo resno, saj so odgovori med vodji in zaposlenimi v razmerju enaki in pritrdilni (glej grafa 4.1 in 4.2). Na podlagi rezultatov vprašalnika lahko rečem, da vodje svoje zaposlene dobro seznanijo z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja, toda ne na letnem razgovoru, temveč takoj ob zaposlitvi. Vsekakor pa mora vodja nekaj začetnih minut na letnem razgovoru nameniti tudi predstavitvi vizije, poslanstva in vrednot podjetja Bureau Veritas, d. o. o.

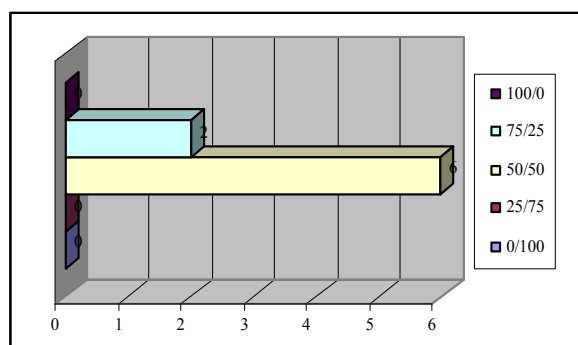
Slaba seznanjenost zaposlenih z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas, d. o. o., bi pomenila, da vodje svoje naloge niso dobro opravili.

Kakšen je doprinos vodje k uresničevanju ciljev zaposlenih, po mnenju vodij in zaposlenih?

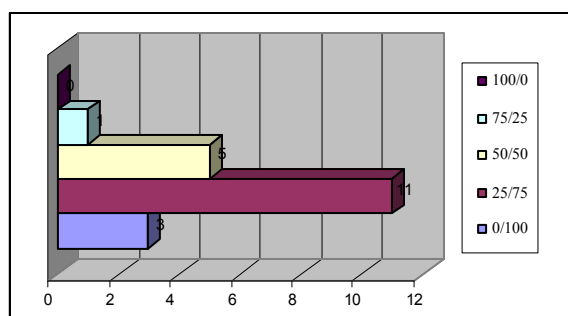
Dobri vodje razvijajo poslanstvo in vizijo ter omogočajo zaposlenim njuno razumevanje in doseganje. Razvijajo organizacijske vrednote in sisteme, potrebne za trajni uspeh ter vse to uresničuejo z ustreznimi dejanji in vedenjem.

Vodje in zaposlene sem povprašala, kakšen, menijo, da je njihov vpliv na uspešno uresničevanje zastavljenih ciljev zaposlenih, torej koliko in kaj pomeni doprinos vodje k uresničevanju ciljev zaposlenih.

Graf 4.3.3: Obseg doprinosa vodje k uresničevanju ciljev zaposlenih, po mnenju **vodij**



Graf 4.3.4: Obseg doprinosa vodje k uresničevanju ciljev zaposlenih, po mnenju **zaposlenih**



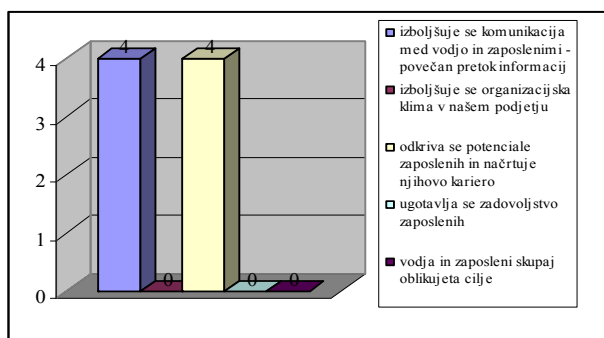
6 od 8 vodij in 5 od 20 zaposlenih je odgovorilo, da je doprinos vodje in zaposlenega k uresničevanju ciljev zaposlenih enak (50 : 50). Preostali anketirani vodje (2) so odgovorili, da je doprinos vodje celo večji od doprinosa zaposlenega (75 : 25), kar meni tudi 5 zaposlenih. Večina zaposlenih (9) pa je mnenja, da je doprinos vodij k uresničevanju ciljev zaposlenih v razmerju 25 : 75 – torej je največ odvisno od njih samih, ali cilj uresničijo, a še vedno ob pomoči vodje. Pomoč (doprinos) vodje lahko pomeni razumljivo dajanje napotkov, motiviranje, pomoč, dobro in jasno definiranje ciljev itd., kar je za zaposlenega izjemnega pomena. Samo 1 od 20 zaposlenih meni, da uspešnost uresničevanja zastavljenih ciljev zaposlenih nima prav nobene povezave z vodjo.

V teoretskem delu diplomske naloge sem opisovala vodenje in z njim povezane procese letnih razgovorov. Letni razgovori so v sedanji obliki redkeje prisotni v slovenskih podjetjih, zato me je zanimalo, kaj vodje in zaposleni podjetja Bureau Veritas, d. o. o., menijo o njih, kaj jim prinašajo, kako so z njimi zadovoljni in kako učinkoviti se jim zdijo z ozirom na to, da jih vodstvo podjetja Bureau Veritas, d. o. o., izvaja šele tretje leto.

4.3.2 Letni razgovori v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.

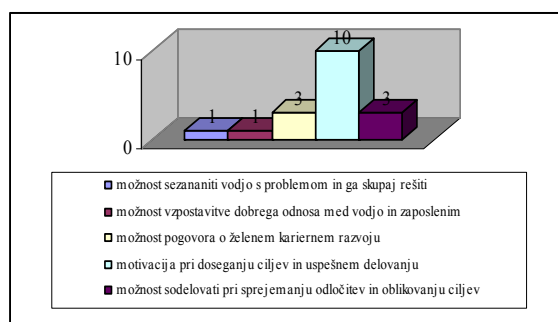
Ali so letni razgovori v podjetju Bureau Veritas, d. o. o. koristni, po mnenju vodij in zaposlenih?

Graf 4.3.5: Koristnost letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas po menju **vodij**



Vsi vodje so odgovorili, da so letni razgovori v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., koristni. Razlogov za tako mnenje je lahko več - polovica vodij (4) meni, da se je zaradi letnih razgovorih izboljšala komunikacija med vodjo in zaposlenim, posledično pa tudi pretok informacij znotraj podjetja, saj je ob obilici dela še kako pomembno, da si vodja za zaposlenega vzame dovolj časa, da se z njim kvalitetno in sistematično pogovori. Druga polovica vodij (4) meni, da se z letnimi razgovori lažje odkriva potenciali zaposlenih in načrtuje njihovo kariero, kar je v podjetju Bureau Veritas način oblikovanja bonusne sheme (finančnega in nefinančnega nagrajevanja) za zaposlene.

Graf 4.3.6: Koristnost letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, po menju **zaposlenih**



Tudi zaposleni so glede koristi letnih razgovorov zelo enotni, saj jih kar 18 od 20 zaposlenih meni, da so koristni. Po mnenju 10 zaposlenih se je zaradi letnih razgovorov povečala motivacija pri doseganju ciljev in uspešnem delovanju, 3 zaposleni od 18 pa menijo, da so

letni razgovori koristni, ker se lahko med razgovorom pogovorijo o želenem kariernem razvoju. 3 zaposleni vidijo prednosti letnega razgovora v sodelovanju zaposlenih pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev (participacija zaposlenih), 2 pa sta mnenja, da je koristen zaradi možnosti seznanitve vodje s problemom in vzpostavitve dobrega odnosa med vodjo in zaposlenim. Torej lahko delno potrdim hipotezo, da vodje koristnost letnih razgovorov vidijo v učinkovitejšem odkrivanju potencialov zaposlenih in načrtovanju njihovih karier, saj je po njihovem mnenju enako pomembno, da se je izboljšala komunikacija med vodjo in zaposlenim, posledično pa tudi pretok informacij znotraj podjetja. Razlike v mnenjih zaposlenih in vodij ter med posameznimi zaposlenimi o namenih letnih razgovorov pojasnujem s tem, kaj sodelujoči pričakuje od letnega razgovora in kaj želi z njim pridobiti.

Veliko zaposlenih ima željo po učinkoviti komunikaciji z vodjo. Po mnenju 2 zaposlenih so letni razgovori v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., delno koristni ali celo nekoristni, saj se komunikacija med sodelujočima po letnem razgovoru ni bistveno izboljšala, kar pa je eden od glavnih ciljev letnega razgovora.

Glede na to, da skoraj vsi vprašani menijo, da so letni razgovori koristni, pa me zanima, ali to pomeni, da si letnih razgovorov želijo pogosteje.

Kako pogosto si vodje in zaposleni želijo opravljati letne razgovore?

V podjetju Bureau Veritas, d. o. o., se letni razgovori izvajajo enkrat letno. Sedem vodij si želi, da bi letne razgovore opravljali tako pogosto kot sedaj in jih ponoviti, če bi bilo potrebno. Želja 1 vodje je bila celo, da bi se izvajali dvakrat ali večkrat letno.

Po mnenju 16 zaposlenih bi se morale letne razgovore izvajati enkrat letno in kadar se pojavi potreba po tem, 3 zaposleni menijo, da so enkrat na leto ravno dovolj pogosti, eden od zaposlenih pa meni, da ni potrebe po izvajanju letnih razgovorov. Predpostavljam, da je ta zaposleni tudi mnenja, da letni razgovori niso koristni (glej graf 4.1).

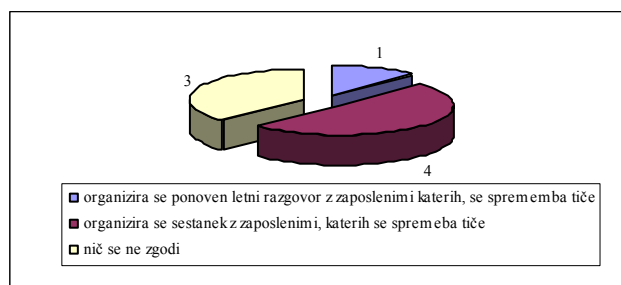
Menim, da bi podjetje Bureau Veritas, d. o. o., na podlagi odgovorov o pogostnosti letnih razgovorov morali slediti željam tako vodij kot tudi zaposlenih, torej se lotiti izvajanja letnih razgovorov pogosteje kot samo enkrat letno.

Kaj se zgodi ob spremembah ciljev, načrtovanih na letnih razgovorih?

Živimo v obdobju pričakovanih ali nepričakovanih hitrih sprememb, kar zahteva od vodstva primerno ukrepanje. Podjetja morajo prilagajati ali spreminjati načrte, ponovno formulirati

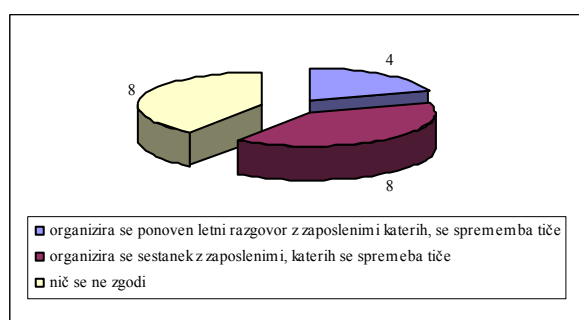
cilje in o tem obvestiti zaposlene. Zanimalo me je, kako se s tem soočajo v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.

Graf 4.3.7: Aktivnosti ob spremembah ciljev, načrtovanih na letnih razgovorih, po mnenju **vodij**



4 vodje pravijo, da se v primeru spremembe ciljev, določenih na letnem razgovoru, organizira sestanek z zaposlenimi, katerih se sprememba tiče. 1 vodja pravi, da se organizira ponovni letni razgovor, 3 pa so odgovorili, da se v takih primerih ne zgodi nič. Slednje lahko povzroči podjetju škodo v smislu nefleksibilnosti podjetja, slabšega soočanja s problemi, nastalimi zaradi nepričakovanih sprememb, nejasnega in nepoštenega nagrajevanja in poklicnega usposabljanja. V podjetju Bureau Veritas, d. o. o., se odločajo o povišanju zaposlenih, nagrajevanju in mobilnosti zaposlenih prav na letnem razgovoru. Torej je po enem letu brez reagiranja na te spremembe nemogoče pridobiti jasno in pošteno shemo bonusov zaposlenih.

Graf 4.3.8: Aktivnosti ob spremembah ciljev, načrtovanih na letnih razgovorih, po mnenju **zaposlenih**



Nekaj manj kot polovica zaposlenih (8) je odgovorila, da ob spremembi organizirajo sestanek z zaposlenimi, katerih se sprememba tiče. 4 zaposleni so odgovorili, da se organizira ponovni letni razgovor, 8 zaposlenih pa je odgovorilo, da se v tem primeru ne zgodi nič. Slednje lahko

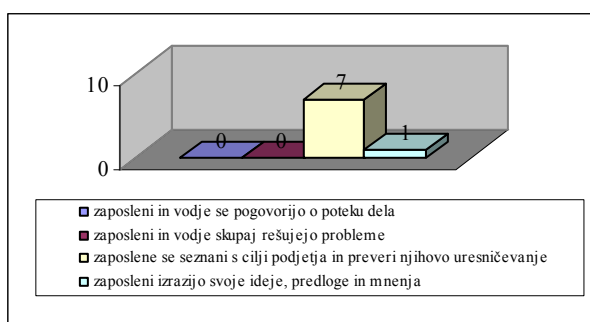
pomeni, da vodja teh zaposlenih ni bil dovolj dosleden pri svojem delu in se ob spremembah ciljev ni pravilno odzval. Odgovori vodij in zaposlenih, da se ob spremembah ciljev ne zgodi nič, so po moji oceni prepogosti. Posledica takšnih odgovorov se kasneje opazi na rezultatih letnih razgovorov, ki niso ne jasni ne pošteni do zaposlenega, hkrati pa zaposleni letnih razgovorov ne jemlje resno.

Vodje ob spremembah ciljev in načrtov za uresničevanje ciljev ali spremembah načrtov razvoja kadrov najpogosteje izvajajo dodatne sestanke, kjer se z zaposlenim pogovorijo o nadaljnjih korakih, prilagojenih tem spremembam. Po pogovoru z vodjo kadrovske službe mora vodja spremembo vpisati kot opombo v obrazec letnih razgovorov, katero upoštevajo pri ocenjevanju zaposlenih naslednje leto. Toda kaj se zgodi s tistimi zaposlenimi, katerih spremembe niso primerno ažurirane oz. se vodje na njih ne odzovejo?

Kaj so glavni nameni letnih razgovorov, po oceni vodij in zaposlenih?

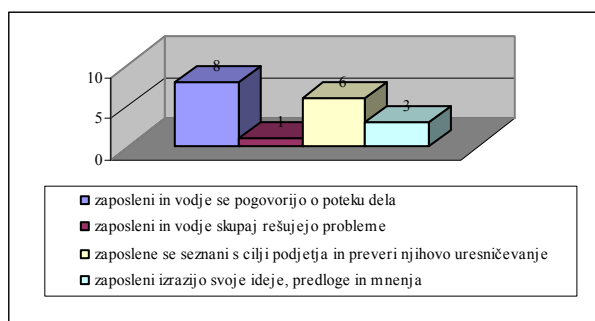
Kot sem omenila že v poglavju o namenih letnih razgovorov (glej poglavje 2.2), je pomembno, da se vodja pred letnim razgovorom vpraša, kaj želi z razgovorom z zaposlenim doseči in kaj bi rad spremenil (če sploh kaj).

Graf 4.3.9: Namen letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., po mnenju **vodij**



Glavni namen letnih razgovorov po oceni glavnine vodij (7) je zaposlene seznanimi s cilji podjetja in preveriti njihovo uresničevanje. Dobri vodje so tisti, čigar zaposleni so uspešni, kar pomeni, da cilje in naloge učinkovito uresničujejo. Eden od vodij meni, da je namen letnega razgovora v tem, da zaposleni izrazijo svoje ideje, predloge in mnenja.

Graf 4.3.10: Namen letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., po mnenju **zaposlenih**



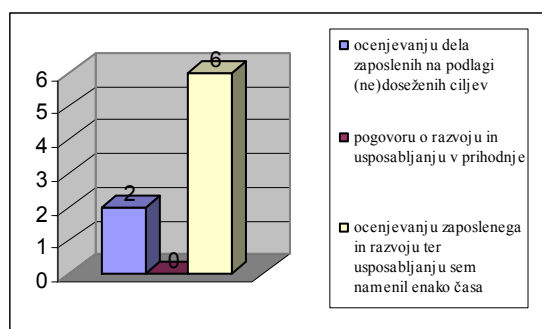
Slednje pa menijo tudi 3 zaposleni. Prav tako 6 zaposlenih meni, da je glavni namen letnega razgovora seznani s cilji podjetja in preverjanje njihovega uresničevanja. Glavnina zaposlenih (8) pa meni, da je namen letnega razgovora v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., da se zaposleni in vodje pogovorijo o poteku dela. Samo 1 zaposleni je mnenja, da je glavni namen letnih razgovorov skupno (vodja in zaposleni) reševanje problemov.

Delno lahko potrdim hipotezo, da je glavni namen letnih razgovorov po mnenju večine vodij seznani zaposlene s cilji podjetja in preveriti njihovo uresničevanje. Delno pa jo zavračam, saj je po oceni večine zaposlenih glavni namen letnega razgovora, da se vodje in zaposleni pogovorijo o poteku delovnih nalog. Prav vsi navedeni odgovori v vprašalniku so možni nameni, toda spreminjajo se glede na to, kaj vodja in zaposleni pričakujeta in nameravata pridobiti od letnega razgovora.

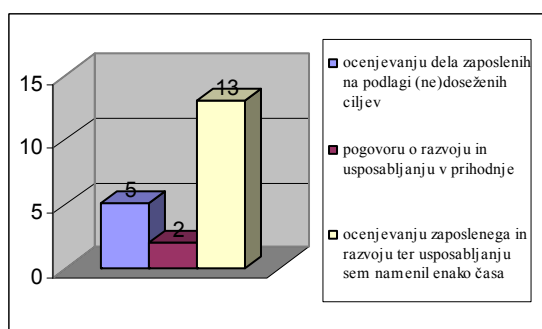
Kakšen model letnih razgovorov izvaja podjetje Bureau Veritas, d. o. o.?

Kot sem predstavila že v poglavju »Modeli letnih razgovorov« (glej poglavje 2.5), obstaja več načinov izvajanja letnih razgovorov. Nekatera podjetja na letnem razgovoru večino časa namenijo preverjanju uresničevanja ciljev zaposlenih. Druga se osredotočijo predvsem na razvoj in možnosti usposabljanja zaposlenih, spet tretja pa se posvetijo obojemu.

Graf 4.3.11: Način opravljanja letnih razgovorov, po mnenju **vodij**



Graf 4.3.12: Način opravljanja letnih razgovorov, po mnenju **zaposlenih**



6 vodij nameni enako količino časa ocenjevalnemu in razvojnemu razgovoru, kar trdi tudi 13 zaposlenih. 2 vodja sta odgovorila, da največ časa posvetita ocenjevanju dela zaposlenih na podlagi (ne)doseženih ciljev, slednje pa pravi tudi 5 zaposlenih. Samo 2 zaposlena menita, da je vodja največ časa namenil razgovoru o razvoju in usposabljanju zaposlenih v prihodnosti. Po teh odgovorih lahko trdim, da v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., opravljajo mešani model letnih razgovorov – ocenjevalni in razvojni letni razgovor skupaj.

Kako se vodje in zaposleni počutijo ob izvajanju letnega razgovora?

V razgovoru, kjer je čutiti ozračje zaupanja in podpore, se bo zaposleni odprl, povedal, kaj ga moti in kaj si želi. Če se med razgovorom počuti sprejetega in ima občutek, da ga vodja resnično podpira in mu želi pomagati, če skupaj pregledata vzroke dosedanjega nezadovoljstva, zraven pa naredita načrt za izboljšanje stanja, se bo kasneje pri samem delu potrudil in dosegel tisto, kar se od njega pričakuje in za kar sam meni, da zmore in hoče. Prav tako pa je pomembno, da se na razgovoru počuti dobro tudi vodja, izvajalec letnega razgovora, čeprav na njegovo počutje najbolj vpliva stopnja strokovnosti in pripravljenosti na letni razgovor in seveda izkušnje iz preteklih letnih razgovorov, če jih ima.

Več kot polovica vodij (5 od 8) trdi, da so bili zaposleni med letnim razgovorom povsem odprti in sproščeni, 2 pravita, da je bilo le nekaj zaposlenih sproščenih, 1 pa pravi, da so bili zaposleni predvsem tihi in nesproščeni. Slednje je lahko posledica različnih dejavnikov, kot je slab odnos z vodjo, nestrokovno izvajanje letnega razgovora, problematičnost zaposlenega ali premalo časa, posvečenega zaposlenemu.

Med zaposlenimi jih je 18 odgovorilo, da so se počutili med izvajanjem letnega razgovora dobro, saj so lahko odprto predstavili svoje predloge in mnenja, le 2 zaposlena sta nasprotnega mnenja, saj se nista bila zmožna sprostiti v tolikšni meri, da bi predstavila svoje predloge in stališča. Glede na to, da je kar 18 zaposlenih odgovorilo, da je bilo počutje med letnim razgovorom dobro, ugotavljam, da so vodje učinkovito opravili svojo funkcijo in pozitivno vplivali na obnašanje zaposlenih. Ob vodenju letnega razgovora so se vsi vodje dobro počutili, bili so pripravljeni na letni razgovor in povsem sproščeni. Tako počutje vodij je najverjetneje posledica strokovnega usposabljanja za vodenje letnega razgovora, ki jim ga Bureau Veritas, d. o. o., nudi.

Katerih aktivnosti se vodje poslužujejo, da bi bili letni razgovori čim bolj učinkoviti?

Obstajajo dejavniki, s katerimi vodje izvajajo letne razgovore učinkoviteje in bolj strokovno. Po trditvah 6 vodij je za zaposlenega zelo pomembno, da se vodja na letni razgovor dobro pripravi in si hkrati vzame dovolj časa, da se zaposlenemu zares posveti. 2 pa sta odgovorila, da za učinkovito opravljen letni razgovor vzpostavita ustrezno klimo in način komuniciranja, kar pozitivno vpliva na sproščenost in odkritost zaposlenih.

Kaj zaposlenim pri letnem razgovoru prinaša največ zadovoljstva?

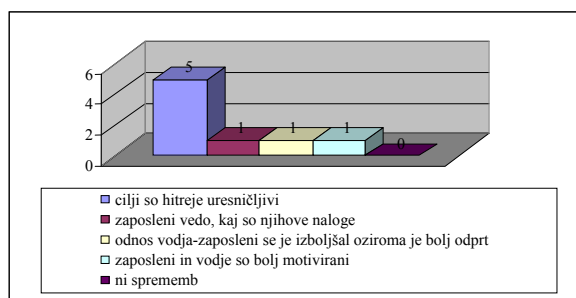
Odprt, iskren in sproščen razgovor prinaša 8 zaposlenim največje zadovoljstvo, 4 zaposleni so bili zadovoljni z letnim razgovorom v celoti, za 2 je največ pomenilo, da si je vodja za razgovor vzel dovolj časa, spet druga 2 sta bila zadovoljna, ker je bil vodja pripravljen in je strokovno ter sistematično vodil letni razgovor. Zadnjima 2 pa je največ zadovoljstva prineslo uresničevanje dogovorov. Samo 1 od 20 zaposlenih je bil z letnim razgovorom popolnoma nezadovoljen. Ponovno sklepam, da je to zaposleni, kateremu se letni razgovori ne zdijo koristni in potrebni.

Ali so bili na letnem razgovoru sprejeti kakšni dogovori med vodjo in zaposlenim?

Vsi anketirani zaposleni (20) so odgovorili, da so med letnimi razgovori z vodjo sklenili dogovore, ki bodo izpolnjeni v roku enega leta. V mnogih podjetjih pa je vprašljivo, ali se dogovori v enem letu zares uresničujejo, najsi bo to s strani vodje ali zaposlenega. Kot je bilo že večkrat omenjeno, je eden od namenov letnih razgovorov v Bureau Veritas, d. o. o., izvajanje plačnih odločitev, ki veljajo do naslednjega letnega razgovora, prav tako pa se odvijajo usposabljanja za zaposlene, ki so bila določena na letnem razgovoru. Iz tega lahko povzamem, da so letni razgovori v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., eden od sredstev za sklepanje dogovorov. Vsak vodja je dolžan obljube in dogovore, ki jih je dal zaposlenim, izpolniti in zaposlene občasno obveščati, kako se uresničujejo. Hkrati pa je njegova naloga, da v vmesnem času do naslednjega razgovora preverja, ali se dogovori, sprejeti pri letnem razgovoru, uresničujejo, da sodelavce spodbuja in jim nudi vso potrebno pomoč, da bi se načrti, ki jih je skupaj z zaposlenimi sprejel, tudi uresničili. Na vprašanje, ali so se dogovori uresničili, pa je 16 zaposlenih odgovorilo, da so se že, 4 pa, da je uresničevanje dogovorov še v teku.

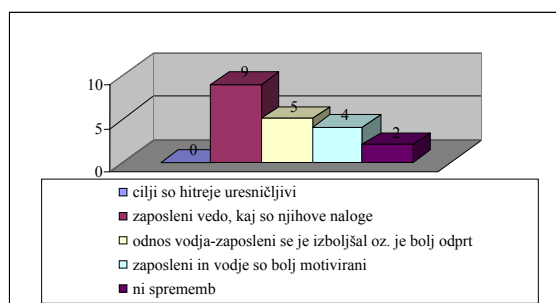
Kakšne spremembe je prinesel v podjetje letni razgovor, po mnenju zaposlenih in vodij?

Graf 4.3.13: Spremembe po opravljenem letnem razgovoru, po mnenju **vodij**



Najbolj vidna sprememba, ki jo letni razgovori prinašajo, je po mnenju 5 vodij hitrejše uresničevanje ciljev zaposlenih. Ostali 3 vprašani menijo, da zaposleni po tem bolje vedo, kaj so njihove naloge, da se je odnos vodja-zaposleni izboljšal oz. je bolj odprt in da so zaposleni in vodje bolj motivirani.

Graf 4.3.14: Spremembe po opravljenem letnem razgovoru, po mnenju **zaposlenih**



Skoraj polovica (9) zaposlenih pravi, da po opravljenih letni razgovorih bolje vedo, kaj so njihove naloge in jih tako hitreje in učinkoviteje opravljajo. 5 zaposlenih meni, da se je odnos med vodjo in zaposlenim izboljšal oz. je bolj odprt, 4 pravijo, da so zaposleni in vodje bolj motivirani, 2 pa trdita, da po letnih razgovorih nista opazila nobenih sprememb.

Tu so opažanja vodij in zaposlenih nekoliko različna, kar pa je povsem normalno, saj vodje in zaposleni gledajo na iste stvari iz različnih perspektiv, kar je samo po sebi umevno. To pomeni, da če je vodji najpomembnejše, da zaposleni cilje uresničuje hitreje in bolj učinkovito, je zaposlenemu najpomembnejše to, da mu vodja daje napotke dovolj jasno, da ve, kaj so njegove naloge, iz tega pa sledi hitrejše in učinkovitejše ureničevanje ciljev.

Kaj zaposleni pogrešajo pri letnem razgovoru?

Ker se letni razgovori v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., izvajajo šele tretje leto, je zelo verjetno, da obstajajo določene pomanjkljivosti. Najsi bodo večje ali manjše, kar 11 zaposlenih meni, da bi med letnimi razgovori želeli več poudarka na dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih in na ciljih organizacije, 3 zaposleni bi si želeli več pozornosti nameniti pogovoru o zadovoljstvu zaposlenih z delom in delovnimi pogoji. Medsebojni odnosi so bili za 2 zaposlena tudi ena od tem, ki so jo med letnim razgovorom pogrešali, 2 pa bi želela več poudarka na izobraževanju zaposlenih in kariernem razvoju. 1 zaposleni je dejal, da so bile vse teme enako zanimive, 1 pa si je zaželel več pozornosti nameniti zadovoljstvu zaposlenih z nagrajevanjem. Mnenja med zaposlenimi so si zelo različna, lahko pa izpostavim, da me je pozitivno presenetilo, da si toliko zaposlenih (11) želi več poudarka na dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih in na ciljih organizacije, saj to pomeni, da so zaposleni v podjetju zadovoljni, vidijo se v njem tudi dolgoročno in se v podjetje tudi poglabijo.

4.4 Ugotovitve in priporočila podjetju

Na podlagi analize podjetja Bureau Veritas, d. o. o., podajam nekaj ugotovitev. Zelo pomembno je, da vsi zaposleni, tisti na vodstvenih položajih kot tudi ostali zaposleni, vedo, kaj so vizija, poslanstvo in vrednote podjetja. Seznaniti zaposlene s slednjim je primarna naloga vodje. Iz odgovorov zaposlenih sem ugotovila, da vodje svojo nalogo dobro opravljajo, saj velika večina zaposlenih trdi, da so jih vodje z le-tem dobro seznanili in jih pripravili, da k temu ob svojem delu tudi stremijo. Način razmišljanja vodje je pravzaprav orodje, s katerim se dosegajo cilji organizacije, zato se zaposleni v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., dobro zavedajo pomembnosti vloge vodje pri uresničevanju ciljev zaposlenih. Vodje večinoma menijo, da je uspešnost zaposlenega deljena odgovornost med vodjem in zaposlenim oz. menijo, da so za ureničevanje ciljev zaposlenih celo bolj odgovorni. Na drugi strani pa je polovica zaposlenih prepričana, da brez dobrega vodje cilji ne bi bili uspešno uresničeni, čeprav v primerjavi s prepričanjem vodij pripisujejo vodjem manjšo vlogo pri uresničevanju svojih ciljev. Največ jih meni, da je njihov doprinos k uspešno uresničenim ciljem 75 %, vodjin pa samo 25 %. Naloga vodje je sproščanje posameznikovih notranjih ustvarjalnih zmožnosti, ustvarjanje delovnega okolja, ki bo spodbujalo ustvarjalne dosežke, inovativnost, izvirnost idej, pripadnost in timsko sodelovanje. Vse to je posredna pomoč pri uresničevanju ciljev zaposlenih – osebnih ali poslovnih, katerih se mnogo zaposlenih niti ne zaveda.

Vodje in zaposleni se strinjajo s trditvijo, da so letni razgovori v njihovem podjetju koristni. Vodje vidijo koristnost letnih razgovorov v učinkovitejšem odkrivanju potencialov zaposlenih in načrtovanju njihovih karier, kar je v podjetju Bureau Veritas, d. o. o., redna praksa, in v izboljšanju komunikacije med njimi in zaposlenimi, kar pomeni več komunikacije znotraj celotnega podjetja. Slednje je najpomembnejše tudi zaposlenim. Ob ogromni količini dela je to eden redkih trenutkov, ki jih vodja kvalitetno nameni svojemu zaposlenemu. Sodelujočim so letni razgovori koristni celo do te mere, da si želijo, da bi potekali pogosteje in ne striktno samo enkrat letno. Prav v povezavi s pogostnostjo opravljanja letnih razgovorov pa sem zaznala manjši problem, saj je kar nekaj vodij in zaposlenih dejalo, da ob spremembi cilja, določenega na letnem razgovoru, vodstvo ne reagira oz. se ne zgodi nič, kar lahko v prihodnosti predstavlja resen problem. Predvsem v podjetju, ki ga analiziram, je veliko odločitev sprejetih prav na letnih razgovorih, kar v tem primeru pomeni, da odločitve in načrti nimajo »trdne podlage« in niso jasno argumentirani. Zato bi v tem primeru priporočila

podjetju Bureau Veritas, d. o. o., oz. izvajalcem letnih razgovorov, da v izogib takim situacijam lahko na letnem razgovoru sprejmejo dodaten sklep o tem, da se zaposleni in vodja redno sestajata vsak konec meseca, če pa čas tega ne dopušča, pa vsakih nekaj mesecev pregledata poročilo o opravljenem letnem razgovoru ter se pogovorita o tem, kako dogovorjene zadeve potekajo, katere aktivnosti in sklepi iz poročila o opravljenem letnem razgovoru so uresničeni, in če niso, kako jih uresničiti oz. najti razlog za neuresničevanje. Tako se sproti ažurira dokumentacijo, pridobljeno na zadnjem letnem razgovoru, hkrati pa lahko na naslednjem vodje predvidijo določene situacije in temu primerno postavijo cilje in organizirajo aktivnosti, ki jih te spremembe zahtevajo.

Po analizi ob pregledu internega gradiva Bureau Veritas, d. o. o., in po pogovoru z vodjo kadrovske službe sem ugotovila, da v podjetju uporabljajo mešani model letnih razgovorov, saj pomembno obravnavajo tako uresničevanje in načrtovanje ciljev zaposlenih kot tudi iščejo potencialne zaposlenih. Na podlagi le-teh načrtujejo usposabljanje in pomoč pri gradnji kariere zaposlenih. Glede na to, kako zaposleni uresničujejo cilje, po njihovih komentarjih in predlogih ter po zmožnostih podjetja, mu nudijo primerno usposabljanje, možnosti za mobilnost, po analizi letnega razgovora (ocenjevalnega in razvojnega dela) oblikujejo za vsakega zaposlenega bonusno shemo, ki velja do naslednjega letnega razgovora, o čemer se z vsakim zaposlenim dogovorijo. Dogovori med vodjo in zaposlenimi so v največ enem letu tudi izpolnjeni.

Kot sem že zapisala, sodelujoči v raziskavi menijo, da so letni razgovori v njihovem podjetju koristni. Po mnenju vodij je letni razgovor učinkovit način seznanitve zaposlenih s cilji podjetja in naslednje leto je mogoče preveriti njihovo uresničevanje, nasprotno pa je za zaposlene glavni namen letnih razgovorov ta, da se zaposleni in vodja sestaneta in pogovorita o poteku dela v prihodnje. Razlog pozitivnih odgovorov o koristnosti letnih razgovorov vidim v tem, da so vodje za izvajanje ustrezno usposobljeni, hkrati pa si za letni razgovor vzamejo dovolj časa, da se zaposlenemu dovolj posvetijo. Če se zgodi, da o zaposlenem vedo bolj malo, si pridobijo informacije od funkcijskega vodje in se na teme ustrezno pripravijo.

Največ zadovoljstva zaposlenim prinaša odprt, iskren in sproščen pogovor z vodjo. Podjetje Bureau Veritas, d. o. o., zanima, kaj je prinesel letni razgovor dobrega v podjetje, glede na to, da so za pripravo, usposabljanje vodij in tudi izvajanje letnih razgovorov namenili veliko dragocenega časa. Letni razgovori so v podjetje Bureau Veritas, d. o. o., prinesli hitrejše

uresničevanje ciljev in jasnejše dajanje napotkov zaposlenim, kar je pripeljalo do tega, da so naloge učinkoviteje opravljene. Glede slednjega lahko rečem, da vodje in zaposleni po opravljenih letnih razgovorih opažajo podobne spremembe, kar pomeni, da so letni razgovori v podjetju dosegli svoj namen. Preko celega leta izvajajo raziskave z vprašalniki o tem, kaj zaposleni menijo o letnih razgovorih. Le-ti so v večini dejali, da si želijo več poudarka na dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih in na ciljih organizacije, ostali pa si želijo več pozornosti nameniti razgovorom o zadovoljstvu zaposlenih z delom, delovnimi pogoji, medsebojnimi odnosi, še več poudarka na izobraževanju zaposlenih in kariernem razvoju ter zadovoljstvu zaposlenih z nagrajevanjem.

Tako dobre rezultate pripisujem učinkovitosti letnih razgovorov, ki jih v podjetju izvajajo. Za to so zaslužni organizatorji (Bureau Veritas Group, vodja kadrovske službe z velikim številom usposabljanj vodij), predvsem pa vodje, ki obravnavajo procese letnih razgovorov resno in strokovno. Menim, da bi se morali z zaposlenimi, ki so bili odkrito proti letnim razgovorom, pogovoriti, jim predstaviti prednosti le-teh in tudi njim omogočiti izobraževanje o tem, kako pomemben člen predstavljajo v podjetju. Tako pa bodo zaposlenim, ki čutijo do letnih razgovorov odpor, namenili pozornost, ki jo prav vsak zaposleni v podjetju potrebuje oz. si jo želi. Prav tako sem opazila veliko podobnost odgovorov med vodji in zaposlenimi, kar me je prijetno presenetilo, saj skladnost med sodelujočimi pomeni neko stopnjo zaupanja, učinkovite komunikacije, doslednosti pri pripravi zaposlenega na letni razgovor in strokovnosti vodje.

SKLEP

Letni razgovor je eden od načinov vodenja zaposlenih, ki sem ga želela podrobneje obdelati. Natančneje, želela sem raziskati razumevanje vodij in zaposlenih o namenih in ciljih le-tega. Letni razgovori zahtevajo polno udejstvovanje celotnega menedžmenta, ki mora skrbeti za ustrezno organizacijsko klimo v podjetju. Če so letni razgovori s strani vodij dobro sprejeti, se bo pozitivna klima prenesla tudi na ostale zaposlene, s čimer bodo ustvarjeni ustrezni pogoji za učinkovito delovanje sistema letnih razgovorov.

Prav zgornji odstavek vsebuje eno izmed izhodišč mojega diplomskega dela. Želela sem ugotoviti, ali so vodje svoje znanje in usposobljenost primerno prenesli na svoje podrejene, tako da zaposleni vedo, kaj jim letni razgovori ponujajo, zakaj jih je podjetje Bureau Veritas, d. o. o., uvedlo in kako pomembni so. Skladno z mojim pričakovanjem so si odgovori o ciljih, namenih ter posledicah letnih razgovorov med vodji in zaposlenimi zelo podobni. To pa je samo eden od pokazateljev usposobljenosti vodij, da zaposlene pripravijo na učinkovito in uspešno sodelovanje.

Drugo izhodišče izvira iz vprašanja, ali so letni razgovori nujno potrebni za učinkovito vodenje in uspešnost podjetja. Za konkreten primer podjetja Bureau Veritas, d. o. o., so nujni, saj je večina odločitev, ki zadeva zaposlene, sprejeta prav tam. Letni razgovori podjetju Bureau Veritas, d. o. o., predstavljajo orodje za določanje ciljev, izdelavo načrtov za izvedbo le-teh, planiranje izobraževanj in usposabljanj in ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih na podlagi dosežkov celega leta.

Letni razgovor je tudi sredstvo za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki je pomemben element za doseganje zastavljenih ciljev organizacije in poslovne odličnosti. Raziskave kažejo, da rezultati in perspektiva organizacije močno vplivajo na zadovoljstvo kupcev oz. strank, ki pa ga je nemogoče doseči brez zadovoljstva zaposlenih. Vzrokov (ne)zadovoljstva zaposlenih je veliko, toda pomemben dejavnik so medsebojni odnosi v organizaciji, komunikacijska klima in odnosi, ki jih gojijo vodje do zaposlenih.

Uspeh vsake organizacije je odvisen od zaposlenih, njihove kvalitete, predanosti skupnim ciljem in izvedbe dela. Letni razgovori lahko dosti pripomorejo k uresničevanju skupnih

vrednot in k sodelovalnem duhu med zaposlenimi, da le-ti delujejo po svojih najboljših močeh kot posamezniki in kot celota.

LITERATURA

1. Abu-Doleh, Jamal in David Weir (2007): Dimensions of performance appraisal system in Jordanian private and public organizations. *Human Resource Management* 18 (1), 75–84.
2. Anterič, Mira (2005): Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. *HRM* 3 (8), 12–15.
3. Bedeian G., Arthur (1993): *Management*. Louisiana State University: Harcourt Brace Jovanovich.
4. Beer, Michael (1985): *Readings in human resource management*. New York, London: The Free Press: Collier Macmillan Publishers.
5. Bernot, Natan (1990): *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Blanchard, Kenneth (1995): *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
7. Brečko, Daniela (2007): Ugotavljanje izobraževalnih potreb v rednem letnem razgovoru. *HRM* 5 (20), 40–44.
8. Brezigar, Sara (2007): *Letni razgovori in ocenjevanje zaposlenih. Prispevek na seminarju Letni razgovori in ocenjevanje zaposlenih*. Ljubljana: Panta Rei.
9. Brown, Michelle in John S. Heywood (2005): Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations* 43 (4), 659–679.
10. Bureau Veritas Group (2006): *How to win the talent race*. Priročnik za vodje. Interno gradivo.
11. Bureau Veritas Group (2006): *Annual Report 2006*. Francija: Bureau Veritas Group.
12. Bureau Veritas Group (2006a): *HR Principales*. Interno gradivo.
13. Bureau Veritas Group (2006b): *Annual Report 2007*. Francija: Bureau Veritas Group.
14. Bureau Veritas Group (2006c): *Performance Management Processes*. Interno gradivo.
15. Bureau Veritas Group (2006d): *How to win the talent race – Recruitment guide for managers*. Interno gradivo.
16. Čebulj, Nataša (2006): *Letni razgovor. Prispevek na seminarju Letni razgovor*. Ljubljana: Venture Consulting d. o. o.
17. Goleman, Daniel (2000): Uspešno vodenje. *Podjetnik* 10 (2), 32–38.
18. Gorišek, Karmen (2007): Odličnost strateškega ravnanja z ljudmi pri delu. *HRM* 5 (15), 13–15.

19. Greasley, Kay, Alan Bryman, Andrew Dainty, Andrew Price, Robby Setanto in Nicola King (2005): Employee perceptions of empowerment. *Employee relations* 27 (4), 354–368.
20. Grote, Richard C. (2002): *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*. New York: AMACOM.
21. Gruban, Brane (2006): Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM* 4 (11), 20–25.
22. Gruban, Brane (2007): Motivacija menedžerjev, rezultativna naravnost (lahko) škodi. *HRM* 5 (15), 52–61.
23. Hellriegel, Don in John W. Slocum Jr. (1996): *Management*. Cincinnati: International Thomson Publishing.
24. Iz raziskav (2006): Strateške naloge kadrovske funkcije v prihodnosti. *HRM* 4 (12), 60–63.
25. Jereb, E. Rajković (2000): Uporaba ekspertnega sistema v procesu izbire kadrov. *Organizacija* (9), 619–629.
26. Korošak, Andrej in Rajko Novak (2007): Standardi voditeljstva, ključne vodstvene kompetence za odličnost pri vodenju. *HRM* 3 (11), 36–41.
27. Krause, Donald G. (1999): *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
28. Lah Šteblaj, Aleksandra (2005): (Letni) razgovori in podpora aplikacije Oracle HRMS. *HRM* 3 (8), 64–66.
29. Lampe, Metka (2005): Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. *HRM* 3 (8), 67–71.
30. Lee, Mishin in Byoung-ho Son (1998): The effects of appraisal review content on employee' reactions and performance. *The International Journal of Human Resource Management* 9 (1), 203–214.
31. Lipičnik, Bogdan (1996): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Lipovec, Filip (1987): *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
33. Majcen, Milena (2001): *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba.
34. Majcen, Milena (2004): *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV založba.
35. Marko, Aaron (2005): Kako motivirati sebe in sodelavce. *HRM* 3 (8), 40–45.
36. Mileksič, Nina in Suzana Štular (2006): *Razvojni letni razgovori – RLP v podjetju Mobitel d.d. – priročnik za vodje*. Interno gradivo.

37. Možina, Stane (1972): *Delovni cilji in uspešnost podjetja*. Maribor: Državna založba Maribor.
38. Možina, Stane (2002): Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 35–82 Ljubljana: FDV.
39. Nykodym, Nick, Jack L. Simonetti, Warren R. Nielsen in Barbara Welling (1994): Employee empowerment. *Empowerment in organizations* 2 (3), 45–55.
40. Pastor, Joan (1996): Empowerment: what it is and what is not. *Empowerment in organizations* 4 (2), 5–7.
41. Piggot-Irvine, Eileen (2003): Key features of appraisal effectiveness. *The International Journal of Educational Management* 17 (4), 170–178.
42. Randeniya, R., N. Baggaley in M. A. Rahim (1995): Total quality management: the need to uncouple empowerment. *Total quality management* 6 (3), 215–220.
43. Rozman, Rudi, ur. (1993): *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Shore, Ted H., Janet S. Adams in Armen Tashchian (1998): Effects of self-appraisal information, appraisal purpose, and feedback target on performance appraisal ratings. *Journal of business and psychology* 45 (3), 283–298.
45. Soltani, Ebrahim (2003): Conflict between theory and practice: TQM and performance appraisal. *International Journal of Quality & Reliability Management* 22 (8), 796–818.
46. Šturm, Jože (2006): Prihodnost letnih razgovorov v slovenski državni upravi. *HRM* 4 (11), 39–44.
47. Vilman, Lea in Janez Žezlina (2007): Vodenje v slovenskih podjetjih. Vodstvene kompetence in vodstveni potencial. *HRM* 5 (15), 76–81.
48. Walsh, Kate in Dalmar Fisher (2005): Action inquiry and performance appraisal. *The learning organization* 12 (1), 26–41.
49. Wiese, Danielle S. in M. Roland Buckley (1998): The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History* 4 (3), 223–249.
50. Zidar Gale, Tatjana (2005): Vodenje z elementi NLP. Z novim modelom vodenja do izboljšanja medosebne komunikacije in doseganja ciljev. *HRM* 3 (8), 35–39.

Ostali viri:

1. Bagon Judita (2002): *Karovske informacije. Ključ do boljše uprave je v ljudeh*. Bilten kadrovske službe vlade Republike Slovenije. Dostopno na http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_inf_december_2002-OK.pdf (21. marec 2008).
2. Bagon, Judita (2003): *Kadrovske informacije 11. Ključ do boljše uprave je v ljudeh*. Bilten kadrovske službe vlade Republike Slovenije. Dostopno na http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_informacije_11.pdf (15. december 2007).
3. Bass, Bernard (1989): *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Dostopno na <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html> (15. december 2007).
4. Bureau Veritas d.o.o (2007): *Predstavitvena stran*. Dostopno na http://www.bureauveritas.si/homePage_frameset.html (6. september 2007).
5. Clark, Donald (2003): *Introduction to the Leadership Page*. Dostopno na <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html> (12. februar 2008).
6. Gruban, Brane (1997): *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?* Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> (12. januar 2008).
7. Gruban, Brane (2005): *Kompetenčni profil vodje tretje generacije*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/aae/gradiva/power-point/iae.ppt> (10. avgust 2007).
8. Laibacher Rogelj, Damjana (2004): *Kadrovske informacije 14. Ključ do boljše uprave je v ljudeh*. Bilten kadrovske službe vlade Republike Slovenije. Dostopno na http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_inf_14.pdf (16. december 2007).

PRILOGE

Priloga A - Učinkovitost in zadovoljstvo z letnim razgovorom - vprašalnik za vodje

Spoštovani!

Predstavljam vam anketni vprašalnik, s katerim želim izvedeti, ali so letni razgovori po mnenju vodij in zaposlenih v vašem podjetju učinkovito orodje vodenja, motivacije in razvoja kadrov.

Anketni vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni zgolj v raziskovalne namene.

Pri vsakem vprašanju ankete je možen samo en odgovor (torej tisti, ki za vas najbolj velja oz. je najbolj pogost)

1. Ali so zaposleni v vašem podjetju dobro seznanjeni z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas?

- a) da
- b) deloma
- c) ne

2. Če je vaš odgovor na zgornje vprašanje »da«, mi, prosim, zaupajte, kdaj ste seznanili zaposlene z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas?

- a) na letnem razgovoru
- b) ob zaposlitvi
- c) pri vsakodnevnem opravljanju delovnih nalog

3. Kako močan, menite, je vaš doprinos kot vodja k delovanju in uresničevanju zastavljenih ciljev zaposlenemu v vašem podjetju, in sicer v razmerju **vodja : zaposleni** (razmerja so v %)?

- a) 0 : 100
- b) 25 : 75
- c) 50 : 50
- d) 75 : 25
- e) 100 : 0

4. Kako koristni se vam zdijo letni razgovori v vašem podjetju?

- a) koristni
- b) deloma koristni
- c) nekoristni

5. Če ste na 4. vprašanje odgovorili s »koristni«, prosim, obkrožite eno izmed trditev, ki vam pomeni glavni razlog.

- a) izboljšuje se komunikacija med vodjo in zaposlenimi – posledično povečan pretok informacij znotraj našega podjetja
- b) izboljšuje se organizacijska klima v našem podjetju
- c) odkriva se potenciali zaposlenih in načrtuje njihovo kariero
- d) ugotavlja se zadovoljstvo zaposlenih
- e) vodja in zaposleni skupaj oblikujeta cilje

6. Če ste na 4. vprašanje odgovorili z »nekoristni« ali »deloma koristni«, mi ,prosim, zaupajte, zakaj menite tako.

- a) komunikacija v našem podjetju se ni bistveno izboljšala
- b) učinkovitost delovanja zaposlenih se ni bistveno izboljšala
- c) pri letnih razgovorih si nekateri sodelavci ne upajo predlagati rešitev
- d) učinkovitost letnih razgovorov je odvisna od predhodnega odnosa med vodjo in zaposlenim

7. V vašem podjetju se letni razgovori izvajajo enkrat letno. Kolikokrat bi morali po vašem mnenju potekati ?

- a) nikoli
- b) enkrat letno
- c) enkrat letno in kadar se pojavi potreba po tem
- d) dvakrat ali več

8. Kaj se zgodi v primeru spremembe ciljev, smeri razvoja v vašem podjetju, ki je bil določen na letnem razgovoru?

- a) organizira se ponovni letni razgovor z vsemi zaposlenimi, katerih se sprememba tiče
- b) organizira se sestanek z vsemi zaposlenimi, katerih se sprememba tiče
- c) nič se ne zgodi
- d) drugo:

9. Kaj je po vašem mnenju glavni namen letnega razgovora?

- a) zaposleni in vodje se pogovorijo o poteku dela
- b) zaposleni in vodje skupaj rešujejo probleme
- c) zaposlene se seznani s cilji podjetja in preveri njihovo uresničevanje
- d) zaposleni izrazijo svoje ideje, predloge in mnenja
- e) drugo:

10. Kateremu področju pri vodenju letnih razgovorov namenite največ časa?

- a) ocenjevanju dela zaposlenih na podlagi (ne)doseženih ciljev
- b) pogovoru o razvoju in usposabljanju zaposlenega v prihodnje
- c) ocenjevanju zaposlenega in razvoju ter usposabljanju sem namenil enako časa

11. Kako ocenjujete počutje zaposlenih pri zadnjem letnem razgovoru?

- a) sodelavci so bili povsem odprti in sproščeni
- b) nekateri sodelavci niso bili sproščeni
- c) sodelavci so bili predvsem tihi in nesproščeni

12. Kako ste se vi počutili pri vodenju zadnjega letnega razgovora?

- a) dobro, povsem sproščeno in pripravljeno
- b) ne povsem sproščeno
- c) nelagodno

13. Katere od spodaj naštetih aktivnosti ste opravili z namenom, da bi bili letni razgovori kar najbolj uspešni? (vprašanje se nanaša na zadnji letni razgovor)

- a) vzpostavil-a sem ustrezno klimo in način komuniciranja
- b) napovedal-a sem teme razgovora
- c) pripravil-a sem se na razgovor in vzel-a sem si čas za razgovor
- d) razgovor je bil v celoti dobro izpeljan
- e) drugo:

14. Katera je za vas najbolj vidna sprememba na bolje, odkar ste uvedli letne razgovorov?

- a) cilji so hitreje uresničljivi
- b) zaposleni vedo, kaj so njihove naloge
- c) odnos vodja-zaposleni se je izboljšal oz. je bolj odprt
- d) zaposleni in vodje so bolj motivirani
- e) ni sprememb
- f) drugo:

Priloga B - Učinkovitost in zadovoljstvo z letnim razgovorom - vprašalnik za zaposlene

Spoštovani!

Predstavljam vam anketni vprašalnik, s katerim si želim izvedeti, ali so letni razgovori po mnenju vodij in zaposlenih v vašem podjetju učinkovito orodje vodenja, motivacije in razvoja kadrov.

Anketni vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni zgolj v raziskovalne namene.

Pri vsakem vprašanju ankete je možen samo en odgovor (torej tisti, ki za vas najbolj velja oz. je najbolj pogost)

1. Ali vas je vodja dobro seznanil z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas?

- a) da
- b) deloma
- c) ne

2. Če je vaš odgovor na zgornje vprašanje »da«, mi, prosim, zaupajte, kdaj in kako ste se seznanili z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Bureau Veritas?

- a) na letnem razgovoru
- b) ob zaposlitvi
- c) pri vsakodnevnem opravljanju delovnih nalog

3. Kakšen je doprinos vašega vodje k delovanju in uresničevanju vam zastavljenih ciljev v podjetju, in sicer v razmerju **vodja : zaposleni** (razmerja so v %)?

- a) 0 : 100
- b) 25 : 75
- c) 50 : 50
- d) 75 : 25
- e) 100 : 0

4. Kako koristni se vam zdijo letni razgovori v vašem podjetju?

- a) koristni
- b) deloma koristni
- c) nekoristni

5. Če ste na 4. vprašanje odgovorili s »koristni«, prosim, obkrožite eno izmed trditev, ki vam pomeni glavni razlog.

- a) možnost seznaniti vodjo s problemom in ga skupaj rešiti
- b) možnost vzpostavitve dobrega odnosa med vodjo in zaposlenim
- c) možnost pogovora o želenem kariernem razvoju zaposlenega
- d) letni razgovor me motivira pri doseganju ciljev in uspešnem delovanju
- e) možnost sodelovati pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev

6. Če ste na 4. vprašanje odgovorili z »nekoristni « ali »deloma koristni«, mi, prosim, zaupajte, zakaj menite tako.

- a) komunikacija v našem podjetju se zaradi letnih razgovorov ni bistveno izboljšala
- b) učinkovitost delovanja zaposlenih se po letnih razgovorih ni bistveno izboljšala
- c) med letnim razgovorom mi je nelagodno predlagati rešitve
- d) učinkovitost letnega razgovora je odvisna od predhodnega odnosa med vodjo in zaposlenim

7. V vašem podjetju letni razgovori potekajo enkrat letno. Kolikokrat bi morali po vašem mnenju potekati ?

- a) nikoli
- b) enkrat letno
- c) enkrat letno in kadar se pojavi potreba po tem
- d) dvakrat ali več

8. Kaj se zgodi v primeru spremembe ciljev, smeri razvoja v vašem podjetju, ki je bil določen na letnem razgovoru?

- a) organizira se ponovni letni razgovor z vsemi zaposlenimi, katerih se sprememba tiče
- b) organizira se sestanek z vsemi zaposlenimi, katerih se sprememba tiče
- c) nič se ne zgodi

9. Kakšen je po vašem mnenju glavni namen letnih razgovorov?

- a) zaposleni in vodje se pogovorijo o poteku dela
- b) zaposleni in vodje skupaj rešujejo probleme
- c) zaposlene se seznani s cilji podjetja in preveri njihovo uresničevanje
- d) zaposleni izrazijo svoje ideje, predloge in mnenja
- e) drugo:

10. Kateremu področju pri vodenju letnega razgovora je vaš vodja namenil največ časa?

- a) ocenjevanju dela zaposlenih na podlagi doseženih ciljev
- b) pogovoru o razvoju in usposabljanju sodelavca v prihodnje
- c) ocenjevanju sodelavca in razvoju ter usposabljanju je namenil enako časa

11. Ocenite komunikacijo med pogovorom. Ali je bil vodja dovolj odprt, da ste se lahko med komunikacijo popolnoma sprostili?

- a) da, med letnim razgovorom sem odprto predstavil svoje predloge in mnenja
- b) ne, med letnim razgovorom se nisem sprostil v tolikšni meri, da bi predstavil svoje predloge in stališča

12. Ali ste med zadnjim letnim razgovorom sklenili kakšne dogovore v zvezi s temami, ki ste jih obravnavali?

- a) da
- b) ne

13. Če ste na zgornje 12. vprašanje odgovorili z »da«, mi povejte, ali so se dogovori uresničili?

- a) dogovori so uresničeni
- b) uresničevanje dogovorov je še v teku
- c) dogovori se niso uresničili

14. S čim ste bili pri letnem razgovoru posebej zadovoljni?

- a) vodja si je za letni razgovor vzel dovolj časa
- b) vodja je bil dobro pripravljen in je sistematično vodil letni razgovor
- c) odprt, iskren in sproščen pogovor (dobra komunikacija)
- d) sklepanje in uresničevanje dogovorov
- e) v celoti sem zadovoljen-a z vodenjem letnega razgovora
- f) drugo:

15. Katera je za vas najbolj vidna sprememba na bolje, odkar je vaše podjetje uvedlo letne razgovore?

- a) cilji so hitreje uresničljivi
- b) zaposleni vedo, kaj so njihove naloge
- c) odnos vodja-zaposleni se je izboljšal oz. je bolj odprt
- d) zaposleni in vodje so bolj motivirani
- e) ni sprememb
- f) drugo:

16. Katere teme so bile na letnih razgovorih najmanj obravnavane oz. niso bile obravnavane in bi si želeli, da bi jim vodje posvetili več pozornosti?

- a) medsebojni odnosi (zaposleni:zaposleni, vodja:zaposleni)
- b) večji poudarek na dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih in na ciljih organizacije in organizacijskih enot
- c) izobraževanje in karierni razvoj
- d) zadovoljstvo z delom in delovni pogoji
- e) vse so bile enako zanimive
- f) drugo:

Priloga C - Obrazec za izvedbo letnih razgovorov v podjetju Bureau Veritas, d. o. o.

Performance Management Process
Performance review template

Date of interview with N+1 :

Review period (maxi last 12 months):

Last name and first name :

Location :

Business Unit /Line/Function:

Position :

Date appointed to present role :

Name of Line Manager N+1:

Name of the BL /Functional Manager:

Career review : (3 last positions & dates)

☐

☐

☐

Signature

Employee :

Line Manager N+1

Line Manager

N+2

Date :

Date :

Date :

1. Last Year – Self Assessment of employee

<u>1.1 Main objectives</u> (past period)	Results	Comments

1.2 Support used to achieve objectives (including training received)

--

1.3 Employee self assessment on most significant results during past period, strengths and areas for improvement

--

2. Last year – Assessment of behaviour and results from Manager

Refer to Managers Guide to BV Core and Business Values

This also embraces assessment in line with the specific behaviours required by the BV Code of Ethics

<u>2.1 Core Values - fixed and absolute</u>	Specific areas where progress is still possible	YES	NO
☐ Integrity and ethics			
☐ Impartial counsel and validation			
☐ Respect for all individuals			
☐ Social & Environmental Responsibility			

<u>2.2 Business Values - subject to measurable progress*</u>	Specific areas for progress	A Exemplar	B+ Above average level	B At average level	C Below average level
☐ Customer Focus					
☐ Entrepreneurship and Leadership					
☐ Share collective knowledge and constant learning					
☐ Local actions and global contribution					
☐ Transparency					
☐ Teamwork and Solidarity					

Remember that the BV Code of Ethics expresses in operational terms certain aspects of the BV Values

*See Section 3.2 for personal improvement targets

2.3 Feedback from business line / function* – Results, strengths and areas for improvement.

Completed by N+1 after feedback from Business Line/Functional Manager

2.4 N+1 Manager Assessment of results, strengths and areas for improvement

2.5 Overall Performance Rating (Circle level)

LEVEL		Description
A	Outstanding performance	Demonstrates performance above expectations
B+	Strong performance	Demonstrates performance in line with expectations
B	Good performance	Demonstrates performance partially in line with expectations
C	Needs improvements	Demonstrates performance below expectations
N/E	Non evaluated	Less than three months in present role

3. Next period

<u>3.1 Role & Job Definition</u>	

<u>3.2 Objectives*</u> – There must be at least 1 objective on your personal progress on BV business values and behaviours	Performance Indicators and due dates

* Make sure these personal objectives align perfectly with those set for the Bonus

4. Support needed for achieving agreed objectives (including training actions if appropriate)

Ways/Mean to meet key objectives	Expected results

5. Succession and development

<u>Best next role*</u> (specify area or type of function, and new skills to acquire and/or develop)	Timing	mobility **	Location preferences	Manager's comments

*For many people, continuing to develop in the current job may be the best next role.

** i: anywhere within the next 18 months

ii: within current or a specific zone within 18 months

iii: remain in the same country

6. Comments

6.1 Employee's comments on assessment and plans

6.2 N+2 Line Manager's comments