

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Butala

Uvajanje letnih razgovorov v podjetje X d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Butala

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Uvajanje letnih razgovorov v podjetje X d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju red. prof. dr. Ivanu Svetliku za strokovno pomoč in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se podjetju X d.d., da sem lahko sodelovala na projektu Uvajanje letnih razgovorov ter da so mi omogočili prisotnost na delavnicah oz. usposabljanju za vodenje letnih razgovorov. Posebno zahvalo namenjam generalnemu direktorju družbe in kadrovnici podjetja X d.d., ki sta si vzela čas za opravljanje intervjuja.

Za neprestano spodbujanje, moralno podporo, občasno prenašanje slabe volje pri izdelavi diplomskega dela ter oporo v času študija se najlepše zahvaljujem svojim staršem, sestri, fantu in prijateljem.

UVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJE X D.D.

V diplomskem delu predstavim pomembno orodje pri uvajanju novega načina komuniciranja med vodjem in zaposlenim, to je letni razgovor. Letni razgovori so v Sloveniji trend že nekaj časa. Vedno več je organizacij, ki se lotevajo omenjenega projekta, ki je zaradi dialoga med vodjem in zaposlenim ena izmed oblik značilnosti moderne organizacijske kulture. Sistemi letnih razgovorov ponujajo priložnost, da se izrazijo želje po osebnem in strokovnem razvoju zaposlenega, ustvarijo boljši delovni odnosi ter se tako izboljšata kakovost dela in poslovna uspešnost podjetja. Od načina pristopa k uvajanju in profesionalnosti izvajanja letnih razgovorov se posledično izraža tudi razvoj človeškega in intelektualnega kapitala ter poslovna (ne)uspešnost podjetja. Podrobna analiza podjetja X d.d. je temeljila na raziskovanju vzroka o neuspehu uvedbe letnih razgovorov v omenjeno podjetje. V le-tem naj bi letni razgovori postali trajnostni proces, in ne enkratni dogodek. Težavo v podjetju X d.d. predstavlja dejstvo, da se je projekt letnih razgovorov ustavil na sredi poti. Pomemben del analize je primerjava mnenj oz. interpretacije uvajanja letnih razgovorov s strani generalnega direktorja družbe in kadrovnice podjetja. Na podlagi njunih mnenj in trditev potrdim ali ovržem zastavljene hipoteze. Na koncu diplomskega dela podam ugotovitve in priporočila za dokončno uvedbo letnih razgovorov v podjetje.

Ključne besede: podjetje X d.d., letni razgovori, vodja, zaposleni, uvajanje sprememb

introduction of the performance appraisal review in x d.d. company

Performance appraisal review is an important tool in introducing a new way of communication between the manager and the employee. There has been a trend of performance appraisal reviews in Slovenia for a while now. Because of the dialogue between the manager and the employee, performance appraisal reviews are one of the features of modern organizing culture. The project is popular among organizations and the number of organizations which start it gets larger every year. Systems of performance appraisal reviews offer opportunities to express desires for personal and professional knowledge of employees; they also create a better working relationship. This is how the quality of work and business performance of the company is improved. Business performance of the company and the development of human and intellectual capital depend on introduction and execution of the performance appraisal reviews.

The detailed analysis of X d.d. company was based on the research of the cause which contributed to the failure of the introduction of the performance appraisal reviews in the company. Performance appraisal reviews were supposed to become constancy and not a single event. The problem in X d.d. company was the fact that the project stopped halfway. An important part of the analysis is the comparison of views and the interpretation of introduction of the performance appraisal reviews between the chief executive officer and the human resources manager of the company. The set hypothesis are confirmed or rejected on the basis of their arguments and views. The recommendations and ascertainments for the final introduction of the performance appraisal reviews in the company are listed in the conclusion.

Key words: X d.d. company, performance appraisal review, manager, employees, introduction of changes

KAZALO

UVOD.....	7
Relevantnost teme, namen in cilji	7
Opredelitev raziskovalnega vprašanja, hipotez in spremenljivk	9
Metodologija dela in struktura diplomske naloge	10
1 UVAJANJE SPREMEMB V PODJETJE	11
1.1 Management sprememb.....	11
1.2 Odpori proti spremembam.....	12
1.3 Vloga managementa v procesu sprememb	13
1.4 Ukrepi managementa za premoščanje odporov	14
2 UVOD V LETNE RAZGOVORE	16
2.1 Letni razgovori skozi čas.....	16
2.2 Definicija letnega razgovora.....	16
2.3 Namen in cilji letnega razgovora.....	18
2.4 Vsebina letnega razgovora.....	20
2.5 Osnove učinkovitosti sistema letnih razgovorov	22
2.6 Pasti in ovire pri letnem razgovoru	23
2.7 Prednosti letnih razgovorov	25
3 UVAJANJE IN IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V PRAKSO PODJETJA	26
3.1 Sistem uvajanja letnih razgovorov	27
3.1.1 Obveščanje zaposlenih in izvajalcev	28
3.1.2 Usposabljanje vodij	28
3.1.3 Vloga vodstva	29
3.1.4 Vloga kadrovske službe	29
3.1.5 Priprava sodelavca in vodje na letni razgovor	30
3.2 Izvajanje uspešnega letnega razgovora.....	30
3.2.1 Začetek razgovora	31
3.2.2 Osrednji del	32
3.2.3 Zaključek.....	33

4	EMPIRIČNI DEL: LETNI RAZGOVORI V PODJETJU X D.D.	34
4.1	Predstavitev podjetja X d.d.	35
4.2	Velikost in struktura podjetja X d.d.	35
4.3	Izobrazbena struktura v podjetju X d.d.	36
5	ANALIZA UVAJANJA LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJE X D.D.	37
5.1	Faze uvajanje letnih razgovorov v podjetje X d.d.	37
5.1.1	<i>Predstavitev projekta letnih razgovorov vodstvu podjetja in kadrovske službi podjetja X d.d.</i>	38
5.1.2	<i>Trening vodij za izvedbo letnih razgovorov</i>	38
5.1.2.1	<i>Delavnica št. 1 – obrazec za vodenje letnega razgovora.....</i>	39
5.1.2.2	<i>Delavnica št. 2 – simulacija poteka letnega razgovora</i>	43
6	ANALIZA (NE)USPEHA UVEDBE LR V PODJETJE X D.D.....	44
6.1	Metoda dela	44
6.2	Predstavitev intervjuvancev in rezultatov.....	45
6.2.1	<i>Intervju 1: Generalni direktor družbe</i>	45
6.2.2	<i>Intervju 2: Kadrovnica v podjetju X d.d.</i>	47
6.3	Preverjanje hipotez	55
6.4	Ugotovitve in priporočila podjetju X d.d.	58
7	SKLEP.....	61
	LITERATURA.....	64
	PRILOGA.....	67
	Priloga A: Obrazec za vodenje letnega razgovora.....	67
	KAZALO SLIK	
	Slika 5.1: Postavljanje ciljev: SMART ASS model	41
	KAZALO TABEL	
	Tabela 4.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju X d.d.	37

UVOD

Relevantnost teme, namen in cilji

Okolje organizacij je danes zelo spremenljivo in vse bolj nepredvidljivo, zato se organizacije vse bolj osredotočajo na to, kako se lahko čim hitreje spreminjajo in učijo (Gruban 2004b, 3).

Napovedi za prihodnost gospodarstva niso obetavne. Vsi govorijo o recesiji, nihče pa o tem, kako jo izkoristiti. Dejstvo je, da prihodnost prinaša spremembe in priložnosti, ki bodo izzvale poslovni svet bolj kot kadar koli v preteklosti. Vodje in zaposleni bodo tako nujno potrebovali najpomembnejše veščine, če bodo želeli biti na strani uspešnih. Za uspešno in konkurenčno delovanje organizacije predstavlja vlaganje v razvoj zaposlenih ključ do uspeha. Podjetja vse bolj spoznavajo prednosti, ki jih prinaša dobro načrtovan sistem internega komuniciranja. Posebej pomembno mesto znotraj organizacijskega komuniciranja ima komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi. Sodoben prijem in pristop k sistematični in načrtovani obliki komuniciranja so prav gotovo tudi letni razgovori.

Ljudje potrebujemo razgovor, vedeti moramo, kaj organizacija od nas pričakuje ter kakšen je naš doprinos k organizacijskim ciljem (Brečko 2007b, 34).

“Številne slovenske organizacije in podjetja imajo v času krize in velikih sprememb en skupen problem: odpovedujejo interne komunikacije z in med zaposlenimi” (Gruban 2009e, 1).

V mojem diplomskem delu me je predvsem zanimal vzrok neuspeha uvedbe letnih razgovorov v podjetje X d.d. Letni razgovor naj bi postal v podjetju trajnostni proces, in ne enkratni dogodek ali zapolnitev predpisanega obrazca. Podjetje X d.d. je gradbeno podjetje, v katerem verjamejo v vrednote, kot so poslovnost, znanje, zadovoljstvo zaposlenih, visoka pripadnost podjetju, zadovoljevanje želja, pričakovanj in zahtevnost kupcev ter strokovnost in usposobljenost zaposlenih. Podjetje z načrtnim kadrovanjem, dodatnim izpopolnjevanjem in izobraževanjem zagotavlja inovativnost in odličnost ter strokovnost in usposobljenost zaposlenih.

Postavlja se vprašanje, ali znajo vodje v letnih razgovorih z zaposlenimi poiskati skupen nabor idej, ki so neposredno povezane z uresničevanjem poslanstva, vizije, temeljne strategije in osnovnih vrednot, ki jih v podjetju X d.d. tako radi poudarjajo. Menim, da imajo na uspešno izvedbo letnih razgovorov v podjetju zelo velik vpliv vodje. Ti imajo, poleg menedžerske in profesionalne odgovornosti, nalogo dobro izvesti proces letnih

razgovorov ter tudi etično odgovornost do zaposlenih, saj le-ti želijo izvedeti, kaj se od njih pričakuje, kako ustrezajo tem pričakovanjem in kako jih izpolnjujejo. Pri tem gre za iskanje novih oblik komuniciranja med delavcem in vodjem. Bistveno je, da sistemi letnih razgovorov ponujajo povratne informacije zaposlenim, omogočajo, da zaposleni in vodja skušata (po)iskati poti in odgovore na vprašanja, kot so npr. kako delati bolje, kaj je treba spremeniti in po možnosti tudi ugotoviti, kako. To je priložnost, v kateri je mogoče izraziti želje po osebnem razvoju, skupaj načrtovati poklicno pot in podobno.

V marsikateri organizaciji se pri uvedbi letnih razgovorov zatakne že takoj na začetku, ker ne vedo, kaj bi radi z njimi dosegli in kako naj bi se jih lotili. Tako je bilo tudi v podjetju X d.d. Težava omenjenega podjetja je, da se je projekt letnih razgovorov ustavil na sredi poti.

Največ pozornosti sem v svojem diplomskem delu posvetila uvajanju in izvajanju letnih razgovorov, ki lahko bistveno pripomorejo k razvoju človeškega in intelektualnega kapitala, poslovni odličnosti in konkurenčni sposobnosti organizacije.

Namen diplomskega dela je predstavitev potrebe vodstvu in vodjem podjetja po dokončni uvedbi projekta letnih razgovorov, tako po vsebinski plati kot tudi po načinu izvajanja. Namen je, da na podlagi zbranih virov in literature ter s pomočjo pridobljenega znanja proučim letne razgovore kot pomembno orodje pri uvajanju novega načina komuniciranja med vodjem in zaposlenim. Letni razgovori v mnogih organizacijah ustvarijo boljše delovne odnose med zaposlenimi, pomagajo odkriti potencialne zaposlenih, dvignejo raven komuniciranja v podjetju, izboljšata se tako kakovost dela in poslovna uspešnost podjetja. Težava omenjenega podjetja se kaže na področju internih komunikacij in vodenja zaposlenih. S peščico zaposlenih se strinjamo, da bi morali kaj storiti na področju izboljšanja komunikacij, vodenja, motiviranja zaposlenih, medsebojnih odnosov in organizacijske klime nasploh. Predpostavljam, da bi z uvedbo letnih razgovorov razrešili kar nekaj problemov s tega področja.

Cilj diplomskega dela oz. rdeča nit moje naloge je raziskati, zakaj se je »projekt uvedbe letnih razgovorov v prakso podjetja« ustavil ter ugotoviti, ali se bo projekt vendarle uspešno zaključil.

Želim primerjati razloge o (začasnem) neuspehu uvedbe letnih razgovorov v podjetje s strani generalnega direktorja družbe ter kadrovnice podjetja X d.d.

Opredelitev raziskovalnega vprašanja, hipotez in spremenljivk

Raziskovalno vprašanje, ki bo predmet preverjanja in raziskovanja v diplomski nalogi, se glasi:

»Ugotoviti, zakaj se v podjetju letni razgovori niso uvedli, ter ugotoviti, ali se bo projekt letnih razgovorov v podjetju X d.d. uspešno zaključil.«

Hipoteze oz. predpostavke se bodo nanašale na podjetje X d.d., kjer so se začele aktivnosti za uvedbo letnih razgovorov v sistem podjetja v letu 2009. Ob tem je podjetje sodelovalo z zunanjim svetovalcem podjetja Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o., z gospodom Branetom Grubanom.

Generalna hipoteza 1:

Vodstvo podjetja ter vodje se niso lotili uvajanja letnih razgovorov dovolj resno in sistematično.

Hipoteza 1a:

Strokovna služba, vodje ter sodelavci niso bili vključeni v razvoj sistema letnih razgovorov.

Hipoteza 1b:

Predpostavljam, da zaposleni v podjetju niso bili obveščeni o projektu uvedbe letnih razgovorov v podjetje.

Hipoteza 1c:

Komunikacija glede projekta letnih razgovorov med kadrovsko službo in vodstvom podjetja ni bila učinkovita.

Hipoteza 1d:

Vodje in sodelavci niso bili (dovolj) uspešno usposobljeni za odličnost izvedbe letnih razgovorov, zato imajo vodje premalo znanja za vodenje letnih razgovorov.

Hipoteza 1e:

Trdim, da čim daljši je presledek med usposabljanjem in izvedbo razgovorov, težje bodo vodje začeli z izvajanjem letnih razgovorov ter hkrati bo njihovo znanje o letnih razgovorih zastarelo.

Hipoteza 1 f:

Predpostavljam, da se letni razgovori niso uvedli v podjetje, ker njihove uvedbe ni aktivno podprlo vodstvo podjetja ter nekateri vodje.

Generalna hipoteza 2:

Podjetje X namerava v prihodnje uspešno vpeljati letne razgovore v sistem podjetja.

Hipoteza 2a:

Predpostavljam, da je neuvedba letnih razgovorov v prakso podjetja posledično povezano s časom krize oz. razmer na trgu. Vodstvo podjetja in vodje preusmerjajo svojo energijo v iskanje poslov.

Metodologija dela in struktura diplomske naloge

Diplomsko delo je strukturno razdeljeno na dva dela. V prvem uvodnem delu predstavim temo, raziskovalno vprašanje ter hipoteze. Hipoteze bom potrdila ali ovrgla s pomočjo dveh intervjujev, s strani generalnega direktorja družbe in kadrovnice podjetja X d.d.

V prvem delu diplomskega dela podrobneje predstavim uvajanje sprememb v podjetje, odpore proti spremembam s strani različnih akterjev, predstavim vlogo managementa v procesu sprememb ter predstavim letne razgovore kot uvajanje spremembe v podjetje X d.d.

V drugem poglavju predstavim teoretične osnove letnih razgovorov - definicije, namene, cilje letnih razgovorov ter vsebine razgovora med vodjo in zaposlenim. Opišem prednosti ter na drugi strani pasti in ovire, ki jih lahko letni razgovori povzročijo zaposlenim, vodjem in podjetju. V tretjem poglavju prikažem, kako se letni razgovori uvajajo in izvajajo v prakso podjetja. Predstavim, kakšna je vloga vodstva, kadrovske službe in vodij ter opišem potek in izvedbo letnega razgovora.

V četrtem, empiričnem delu diplomskega dela, sem teoretične ugotovitve prikazala skozi konkreten primer podjetja X d.d. Opisala sem faze uvajanja letnih razgovorov v podjetje ter opisala vsebine delavnic oz. usposabljanj vodij za vodenje letnih razgovorov. S pomočjo intervjujev, ki sem jih opravila z generalnim direktorjem družbe ter s kadrovnico podjetja, sem pridobila podatke oz. trditve, s katerimi sem preverila svoje hipoteze. Oba, generalni direktor in kadrovnica, sta podala svoje mnenje glede celotnega projekta letnih razgovorov. Slednja je imela pomembno vlogo pri uvajanju letnih razgovorov v podjetju, zato je tudi bolj dovtetno odgovorila na vsa moja

vprašanja. Izvedela sem veliko vzrokov, zakaj do dokončne uvedbe letnih razgovorov ni prišlo.

V sklepu sem strnila ugotovitve diplomskega dela.

1 UVAJANJE SPREMEMB V PODJETJE

Podjetja danes delujejo v izredno dinamičnem okolju in se morajo vnaprej prilagajati okolju, ki šele nastaja. V takšnih pogojih je najbolj pomemben izziv managementu; načrtovanje, obvladovanje in izvajanje sprememb (Carnall 1995, 2). Za podjetja postaja management sprememb izredno pomemben. Mora biti sposoben, da spremembe v svojem podjetju uspešno uveljavi.

“Sprememba v organizaciji je preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela kot prilagoditev organizacije na zahteve in spremembe v okolju” (Vizjak 1994, 851).

Mnogo razvojnih organizacijskih in tehnoloških projektov zastane ali zamre zaradi tega, ker uvajalci teh sprememb premalo upoštevajo, da morajo spremembe sprejeti, obvladati in izpeljati ljudje, ki sodelujejo v določenem procesu. Na spremembe se ljudje odzivajo predvsem s čustvi. Pojavljajo se zaskrbljenost, strah, jeza, žalost in druga čustva, ki ustvarjajo negativno energijo in s tem oviro za učinkovito uvajanje in obvladovanje sprememb. Želja vseh uvajalcev sprememb je ravno nasprotna - v ljudeh spodbuditi pozitivna čustva do sprememb. Dejstvo je, da se je potrebno te priprave lotiti sistematično (Taktika plus d.o.o. 2008).

Pri izvajanju sprememb se mora odločitev o spremembah temeljito pripraviti. Osnova je sistematično načrtovanje sprememb, ki obsega stopnjo priprave projekta, analize, koncepta in implementacije. Tako se organizacija postopno pripravi na spremembe. Projekt uvajanja sprememb naj bo organiziran na več ravneh. Višji management naj odloča o uspešnosti projekta, sodelavci s posameznih področij pa naj izvajajo projekt. Projektni team naj sestavljajo sposobni strokovnjaki (predstavniki različnih poslovnih dejavnosti), po potrebi lahko tudi zunanji svetovalec (Vizjak 1994, 875).

1.1 Management sprememb

Temeljna naloga managementa je obvladovanje sprememb; načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje primernih dejavnosti. Spreminja se zunanje in notranje okolje organizacije. V slednjem se spreminjajo interesi notranjih udeležencev, posledično pa celotna politika organizacije. Managerji (vodje) uvajajo spremembe v

organizacijo zato, da bi povečali učinkovitost delovanja organizacije pri doseganju smotrov in ciljev. Vsaka sprememba povzroča tveganja in porabo zmožnosti ter mora v primernem obdobju prinesiti izide v koristih, ki to porabo presegajo (Tavčar 2000, 53-55).

Po mnenju Pattona in McCalmana (Senior 2002, 303) mora management upoštevati, da so podjetja za ljudi ter da so napačne predpostavke managementa o zaposlenih pogosto vzrok neučinkovitih načrtov in ovir v podjetju, če želi, da bi bili zaposleni predani svojemu delu in podjetju. Management mora sprejeti dejstvo, da so ljudje največje premoženje podjetja in njihovo prevzemanje obveznosti je izredno pomembno pri določanju učinkovitega načrtovanja in razvoja podjetja.

“Management sprememb je načrtovanje in kontrola izvajanja sprememb, da bi z njimi trajno izboljšali uspeh organizacije” (Vizjak 1994, 870).

1.2 Odpori proti spremembam

Pomemben dejavnik pri odporih spreminjanju je lahko obstoječa kultura organizacije. Vplivanje na organizacijo, spreminjanje usmeritev in delovanja, navad in vrednot, se pravi notranje kulture, je zahteven poseg (Tavčar 2000, 79). Za managerja je pomembno, da zagreje sodelavce za spremembo – da jo vzamejo za svojo. Sprememba je neuspešna, če je ne podpirajo udeleženci. Razlogi za odpore so tako pri managerjih kot pri zaposlenih.

Na prvem mestu so odpori *managerjev*. Izpostavila bi njihovo miselnost, v kateri so pomembne pristojnosti; nič naj se ne zgodi proti pravilom. Prevladuje pretirana previdnost. Razlogi so lahko tudi pri *zaposlenih*. Vzrok so tako lahko ogrožene koristi, saj lahko sprememba sodelavcem odvzame ali razvrednoti dosedanje ugodnosti. Sodelavci se otepajo rutinskih odločitev, ki jih hoče uvesti management. Bojijo se spreminjanja navad. Vsaka sprememba prinaša tveganje, zato je odpor razumljiv. Lahko jih je strah pred neznanim – sodelavci ne vedo presoditi, ali jim sprememba prinaša tveganje ali jih bo ogrožala (Doppler in Robbins v Tavčar 2002, 347-348).

Sprememba je neuspešna, če je ne podpirajo udeleženci. Izbirajo lahko med več stališči:

- *Spremembo zanikajo*, ne sodelujejo pri izvajanju in pobuda za spremembo ima le malo možnosti za uspešnost.
- *Spremembo ignorirajo*, managerji odlagajo spremembo v upanju, da se bo zadeva uredila sama od sebe.

- *Spremembi se upirajo* zaradi čustvenih, ekonomskih, družbenih razlogov, se bojijo, da ne bodo uspeli, ker bežijo pred neznanim.
- *Spremembo sprejmejo* in se ji prilagodijo, sprejmejo jo kot nov način delovanja, v začetku bolj na silo, kasneje pa pri njej sodelujejo.
- *Spremembo predvidevajo* in že vnaprej poskušajo načrtovati izvajanje spremembe ali odzive nanjo (Robbins v Tavčar 2002, 347-348).

Širca (2005) izpostavlja naslednje ovire pri uvajanju sprememb: starejši vodje sprememb ne vzamejo za svoje, zastarel sistem nagrajevanja in vrednotenja uspešnosti sili ljudi v izbiro med novo vizijo in njihovimi lastnimi interesi. Vse to je treba spremeniti ali odpraviti, kar lahko stori samo vodstvo podjetja.

1.3 Vloga managementa v procesu sprememb

Spremembe uspešno uvajajo managerji, ki obvladajo management sprememb in imajo za to potrebne izkušnje, znanje in veščine. Management sprememb predstavlja aplikacijo veliko različnih idej s področja tehnike, poslovanja in psihologije (Hiatt 2003, 11).

Vloga managerja v procesu izvajanja sprememb je izredno pomembna. Zato je potrebno, da dobro pozna proces uvajanja sprememb in reakcijo zaposlenih na spremembe (Bridges 2003, 77). Realizacija sprememb ne poteka vedno tako, kot bi si management želel. Managerji velikokrat sprememb sploh ne predlagajo, saj se bojijo, da jih ne bodo sposobni uspešno izpeljali. Treba je sistematično načrtovati spremembe ter predvidevati možne odpore (Vizjak 1994, 870). Management se pri svojem delu vsakodnevno odloča za spremembe, vendar so te manjšega obsega.

Osnovni nosilec sprememb je višji management, izvajalci projekta so večinoma nižji management in širši krog zaposlenih. Samo dobro pripravljen in usposobljen management lahko uveljavi pomembne spremembe v podjetju. Pozitivno za organizacijo je, da sodelavci spremembo sprejmejo ter se ji prilagodijo. Sprejmejo jo kot nov način delovanja, v začetku mogoče na silo, kasneje pa se ogrejejo in sodelujejo. V organizaciji, kjer spremembo predvidevajo in poskušajo že vnaprej načrtovati izvajanje spremembe ali odzive nanjo, je uvajanje in izvajanje sprememb lahko in uspešno (Tavčar 2000, 69).

V primeru izvajanja sprememb, ki pomenijo večje premike, mora management opraviti pomembne naloge. Prva je *načrtovanje sprememb*, kjer imamo naslednje stopnje načrtovanja sprememb (Vizjak 1994, 870-871):

- priprava projekta,
- analiza,
- koncept in
- izvedba.

V *pripravi projekta* je potrebno določiti cilje projekta (doseženi cilji pomenijo zaključek projekta), imenovati projektne time (vključeni akterji – ambiciozni in perspektivni sodelavci in višji management) in opraviti segmentacijo poslovnega sistema (nudi zbiranje podatkov, rezultatov za analizo). V naslednji fazi je potrebno *opraviti analizo*, ki vsebuje naslednje sestavne dele: analizo trga, konkurence in internih virov. V tretji fazi *načrtovanja koncepta* se izberejo in ovrednotijo ukrepi, ki so potrebni za rešitev obravnavanih problemov. Najbolj pomembna faza načrtovanja spremembe je *izvedba*, v kateri se načrtuje, kako se bo projekt izvedel. Načrt izvedbe mora vsebovati podrobne ukrepe, sredstva in roke za izvajanje posameznih ukrepov (Vizjak 1994, 871-874).

1.4 Ukrepi managementa za premoščanje odporov

Končni uspeh projekta in realizacija sprememb sta odvisna od prodornosti managementa. Če le-ti niso dovolj odločni in ne podprejo projekta, nastanejo v okviru vsakega projekta odpori. Pri zaposlenih obstaja strah pred posledicami sprememb zaradi nerazumevanja/neinformiranosti zaposlenih, pomanjkanja znanja, omejenih virov /dodatnega dela ter osebnih interesov. Odporu do sprememb se ni mogoče izogniti, vendar ga lahko management s svojimi ukrepi zmanjša. Obstajajo naslednje metode za premostitev odpora: S **komunikacijo** lahko management zmanjša odpor, ki nastane zaradi nerazumevanja ciljev in učinkov projekta. Organizira se prezentacija projektnih ciljev ter se vključi širši krog zaposlenih. Smotrno je tudi, da se opis projekta oznani v internem časopisu podjetja, s čimer se motivira vključitev vseh zaposlenih v skupni projekt. S **participacijo**, ko se več ljudi vključuje v proces odločanja, se tudi zmanjšujejo odpori. Prednost participacije je, da širši krog zaposlenih vključi svoje ideje v projekt. Tudi pri realizaciji dogovorjenih ukrepov ta krog zaposlenih močno vpliva na doseganje rokov, saj uresničujejo lastne ideje.

Če odgovorne osebe pokažejo, da nimajo dovolj virov za izvajanje sprememb, pridejo v poštev **pogajanja**. Kot zadnja metoda premoščanja odporov je **manipulacija**, ki vključuje selektivno uporabo informacij, na primer namensko vključitev posameznikov v proces odločanja zato, da se pridobi njihovo strinjanje. Pogajanja in manipulacijo je potrebno zelo skrbno uporabljati, ker lahko povzročita neželene posledice, kot so spodbujanje drugih sodelavcev k pogajanju ali pridobitev določenih moči in sposobnosti, ki niso v interesu podjetja (Vizjak 1994, 877-878).

Da bi se podjetje v pogojih hitrih sprememb uspešno razvijalo, se mora management podjetja,

ne samo zavedati pomena sprememb, ampak mora biti sposoben, da jih v svojem podjetju tudi uspešno uveljavi.

Upoštevati moramo koncepte, ki so pomembni pri obvladanem spreminjanju. Doppler (v Tavčar 2000, 56) navaja naslednje:

- Cilji sprememb (morajo biti usklajeni s smotri, merljivi in privlačni za sodelavce).
- Prepoznavanje potrebnih sprememb (informacij je ponavadi preveč, treba jih je zgostiti, pomembno je sprotno seznanjanje sodelavcev).
- Celovitost razmišljanja in ukrepanja (pomembna je vseobsežnost pri odločanju o spremembah, tako glede zunanjih okolij kot struktur in procesov organizacije, vodenja, spodbujanja, nagrajevanja, načrtovanja, organiziranja,...).
- Sodelovanje in zavzetost sodelavcev (sodelavci se ponavadi upirajo zamislim svojih vodij, razlog za to je, če sodelavci niso dovolj usposobljeni, niso vajeni skupinskega delovanja ter če nimajo veliko časa za pripravljanje na spremembe).
- Nosilci spreminjanja (spremembe naj strokovno obvladajo, uživajo ugled in zaupanje pri sodelavcih).

Učinkovito razreševanje odpora od managerjev najprej zahteva zavedanje, da gre za naravno, človeško reakcijo. Ko dojamemo odpor sodelavcev, se lahko lotimo razreševanja konflikta. Potrebne so izvedbe ukrepov, in sicer identificiranje in razumevanje oblik, v katerih se odpor izraža, priznavanje in opredeljevanje do različnih oblik odpora ter celovita »izpraznitev odpornikov« in strpno argumentiranje potrebe po izvedbi spremembe (Vaupot 2001, 1-3).

Menim, da mora management imeti pristop k uvajanju sprememb v podjetje. Management mora sodelavce pritegniti že v snovanje sprememb, pred tem jih mora obvestiti o nameravanih spremembah ter jim dati priložnost, da izrazijo svoje pomisleke.

“Sprememba, ki ne naleti na nikakršen odpor, ponavadi sploh ni sprememba, ampak nadaljevanje stanja, kakršno trenutno ustreza večini” (Tavčar 2002, 347).

2 UVOD V LETNE RAZGOVORE

Vsak izmed nas se v življenju srečuje tudi z negativnimi ocenami svojega dela, vedenj, s kritiko. Letni razgovor je priložnost za grajenje boljših medosebnih odnosov. Za to si morata prizadevati tako vodja kot sodelavec. Da bi to dosegla, je zelo pomembno, da se izogibata vedenjem, ki uničujejo dobre medosebne odnose in uporabita vedenja, ki gradijo dobre odnose (Gruban 2009b, 4). Izvajanje letnega razgovora je ključnega pomena, ko se ukvarjamo z ocenjevanjem uspešnosti, načrtovanjem razvoja, izobraževanj in kariere znotraj podjetja. Vodenje zaposlenih na individualni ravni je zelo pomembno, kajti dobra komunikacija med vodjo in zaposlenim vpliva na uspešnost celotnega podjetja.

2.1 Letni razgovori skozi čas

Gruban (2004c, 3-5) navaja, da so bili letni razgovori prvič omenjeni že leta 1887, torej še pred začetki sodobnega menedžmenta (Fayol, Taylor, ipd.). Prvi razmah letnih razgovorov se je začel po uvedbi vodenja s cilji (MBO) okoli leta 1950 (avtorji P. Drucker, D.McGregor). V zadnjem desetletju (v letih 1999 in 2000) so letni razgovori s pomočjo modela kompetenc pri upravljanju delovne uspešnosti doživeli resnično prenovu.

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 sledenje standardom delovne uspešnosti. Sodobni načini pa dodajajo in ponujajo odgovore na to, kako lahko zaposleni slednje tudi uresničijo (pričakovana vedenja oz. zahtevane kompetence).

2.2 Definicija letnega razgovora

Redni letni razgovor je sistematično načrtovan razgovor, sestavni del motiviranja, komunikacije med zaposlenim in njegovim vodjo, je priložnost za poglobljeno

izmenjavo mnenj med vodjo ter zaposlenim o delu in načrtih za osebni in strokovni razvoj zaposlenega (Brečko 2007a, 7).

Letni razgovor je priložnost, da se preverijo rezultati posameznika v preteklem obdobju, da se rešijo trenutna nerešena vprašanja ter ustrezno načrtuje prihodnost. Je trenutek, ko lahko prepoznamo še neizkoriščene posameznikove sposobnosti in jih ob strokovni pomoči ter podpori vodstva uresničimo, uskladimo s skupnimi cilji in s tem posledično povečamo uspešnost posameznika in sistema (Ozvaldič 2005, 175).

Ponavadi je letni razgovor sestavljen iz dveh delov: ocena doseženih rezultatov (kratkoročna perspektiva – načrtovanje ciljev, ki vključuje pregled doseženih rezultatov v preteklem obdobju, na podlagi predhodno postavljenih ciljev) in prispevanje k ocenjevanju in razvoju potenciala (dolgoročna perspektiva – pregled razvoja na temelju kompetenc oz. znanj in veščin, v katerem se naredi načrt izobraževanja in usposabljanja glede na posameznikove potrebe). Mnogokrat je tovrstni pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega oziroma podjetja (Brečevič 2000, 76-78).

Redni letni razgovor med neposrednim vodjo in sodelavcem je ena od oblik rednega medosebnega poslovnega komuniciranja. Gre za orodje, katerega je mogoče uporabiti pri uspešnem in učinkovitem sodobnem vodenju zaposlenih (Mihalič 2006, 222). “Mehanizem rednega letnega razgovora je izjemno mehko orodje vodenja, kar pomeni, da mora biti tako tudi izveden. V tem kontekstu jih ne smemo izvajati hkrati s sistemi ocenjevanja zaposlenih ali jih združevati” (Mihalič 2006, 222).

“Gre za odprt pogovor, kjer imamo možnost »razkriti svojo dušo«, a seveda ne v smislu spovedi, ampak v smislu odkrivanja naših ambicij, sposobnosti in neodkritih talentov. Skratka pogovor, ki je resnično namenjen načrtovanju naše prihodnosti v organizaciji” (Brečko 2007b, 34).

Letni razgovor je znak pozornosti vodje do svojih sodelavcev, znak, da se zanje resnično zanima. Je priložnost, da se sogovornika bolje spoznata, da razčistita določene nesporazume, se dogovorita, kaj pričakujeta drug od drugega ter poiščeta rešitev, ki bo sprejemljiva za oba (Majcen 2001a, 72).

2.3 Namen in cilji letnega razgovora

Razgovori morajo imeti jasen cilj, namen in pričakovanja. Poglavitni namen, ki ga lahko s takim razgovorom dosežemo, je uspešnejše vodenje dela in ljudi, izboljšanje kakovosti dela, karijerne poti posameznika ter medsebojnih odnosov. Namen je tudi poglobljanje medsebojnih odnosov, ki so pomembni za uspešno vodenje in za doseganje zastavljenih rezultatov, prav tako tudi spodbuditi samostojnost posameznika, ki bo zaradi motiviranosti prispeval svoje ideje in tako pozitivno vplival na sistem (Ozvaldič 2005, 176-177).

Vsak razgovor mora imeti jasen namen, primerne vsebine, biti mora načrtovan, podrobno pripravljen in dobro izveden. Površen odnos do take komunikacije ima lahko negativne posledice tako za vodjo kot za posameznika, pozneje pa se to pozna pri rezultatih dela in uspešnosti sistema (Ozvaldič 2005, 178).

Namen letnih razgovorov ni nujno doseči polnega dogovora ali soglasja med vodjo in sodelavcem, ampak razumevanje (Gruban 2006, 5).

Chapman (1995-2009) navaja, da naj vodje, ki se redko pogovarjajo s sodelavci, najprej razmislijo in vzpostavijo sproščeno ozračje in izboljšajo odnose, šele nato pa naj začnejo z izvajanjem formalnih letnih razgovorov. Le tako bo proces letnih razgovorov bolj naraven, hiter in lahek, predvsem pa bolj produktiven. Pri tem pojasnjuje, da so letni razgovori velikokrat edini čas od prejšnjega leta, ko sta se vodja in sodelavec pogovarjala iz oči v oči. Zato ni čudno, da so letni razgovori stresni in da se ne doseže vedno njihovega pravega namena.

Redni letni razgovori imajo več ciljev, njihov namen je večstranski. Zaposlenim bi omogočili, da izboljšajo delovno uspešnost, vodje bi bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar jih lažje vodijo in usmerjajo. Z letnimi razgovori naj bi strokovnim službam omogočili, da bi lažje in bolje izvajale kadrovske politike (pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, napredovanje zaposlenih,...). Od rednih letnih razgovorov ima koristi tudi organizacija, kjer pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven komuniciranja, izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost (Majcen 2001a, 54-56).

“Sistemi letnih razgovorov ponujajo povratne informacije zaposlenim, omogočajo skupno opredelitev ciljev in pričakovanj, so podpora številnim kadrovske odločitvam,

omogočajo definiranje razvojnih in izobraževalnih potreb, podpirajo sisteme napredovanja in nagrajevanja” (Gruban 2004c, 3).

Osnovni cilj rednega letnega razgovora je opredeliti načine in sredstva ter možnosti za povečanje uspešnosti, učinkovitosti in inovativnosti sodelavca. “Letni razgovor mora temeljiti na poglobljeni dvostranski izmenjavi stališč, predlogov, razmišljanj, idej, problemov, zadovoljstva, priložnosti, izzivov in podobno, in sicer s strani neposrednega vodje za sodelavca in s strani sodelavca” (Mihalič 2006, 222).

Glavni cilj letnega razgovora je, da vodja s pomočjo načrtnega podajanja zaposlenim omogoči povratne informacije, da še izboljšajo svojo delovno učinkovitost. V nekaj preteklih letih so se izoblikovali nekateri cilji letnega razgovora:

- Doseči večjo zavzetost zaposlenih (Vodje vsaj enkrat letno tekmujejo za našo pozornost. Njihova vloga je namreč, da predramijo naše skrite potenciale, dvignejo našo samozavest,...).
- Bolje spoznati svoje sodelavce (Vodje si v rednih letnih razgovorih prizadevajo bolje spoznati svoje sodelavce, da bi jih lahko in znali bolje voditi. Zato morajo dobiti vpogled v njihovo raven motivacije, njihove posebne interese, sposobnosti,...).
- Učinkoviteje oblikovati sistem razvoja karier v organizacij (Redni letni razgovori dajejo vodji in kadrovski službi pomembne informacije za oblikovanje sistema načrtovanja kariere).
- Odkrivanje (tihega) znanja ter načrtovanje izobraževanja (Razgovori dajejo pomemben vpogled v nivo obstoječega znanja v organizaciji. So temelj za ustvarjanje učeče se organizacije in zajemanja tihega znanja (Brečko 2007b, 35).

Planko (2001, 12) pa opredeljuje naslednje cilje letnih razgovorov: pogled preteklega dela sodelavca; oblikovanje profesionalnih in osebnostnih ciljev posameznika; ugotavljanje interesov in želja sodelavca; usklajevanje ciljev posameznih zaposlenih s cilji podjetja; vzpostavljanje poglobljene komunikacije med vodjo in sodelavcem; načrtovanje kariernega razvoja posameznika; ugotavljanje potrebnih nadgradenj, izboljšav in pridobitev novih znanj, veščin ter spretnosti sodelavca; zaznavanje potencialnih konfliktov in njihovo pravočasno preprečevanje.

Holmes (2000, 59) piše o samem sistemu spremljanja in vrednotenja sodelavcev in poudarja, da ta združuje potrebe treh različnih strani: posameznika, menedžerja in organizacije. Pri tem poudarja, da spremljanje in vrednotenje dela sodelavcev vsebuje komunikacijo med vsemi tremi stranmi, in zagotavlja, da vsi skupaj stremijo k istim ciljem.

Izjemno pomembno je, da v podjetju odgovorni razčistijo, kaj želijo z letnimi razgovori doseči. Če jim namen ni jasen, obstaja velika nevarnost, da bo postala izvedba pogovorov administrativna zahteva. Lotili se jih bodo zato, ker so zanje slišali, ker jih uvajajo drugje, ker je moderno. V takih primerih lahko razgovori postanejo sami sebi namen (Majcen 2001b, 53).

Namen letnega razgovora je torej odvisen od namena organizacije kot celote, od namena vodje do organizacijske enote in od namena vodje do posameznega sodelavca. Poglavitni namen letnega razgovora je analiza preteklega, sedanjega in predvsem prihodnjega delovanja zaposlenih. Poglavitni cilj letnega razgovora je uskladiti in povezati poklicne želje in ambicije sodelavcev z interesi in razvojnimi kadrovskimi potrebami organizacije. Cilji letnih razgovorov so torej usmerjeni v jasno določitev posameznikovih nalog, opredelitev načinov, sredstev in možnosti za povečanje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih ter nakazovanje možnosti za nadaljnji razvoj zaposlenih in organizacije. Tako ima letni razgovor za cilj zagotoviti vsem zaposlenim povratno informacijo o izvajanju nalog in o rezultatih dela. S tem vplivamo na vedenja zaposlenih ter na njihove bodoče delovne dosežke. Na drugi strani pa management pridobi številne uporabne in koristne informacije o mnenjih, pričakovanjih (razvojnih), potrebah zaposlenih.

2.4 Vsebina letnega razgovora

Ljudje imamo različne izkušnje, pogosto različne interese, različne želje, poglede nazaj, poglede naprej in različna hotenja. Skratka ljudje smo različni, zato je tudi vsak letni razgovor povsem nekaj svojega. Vsebina letnih razgovorov je zato prepletena s pogledom obeh strani: na eni strani je sodelavec, na drugi njegov vodja. Kar zadeva sodelavca, bosta z vodjo v razgovoru obdelala sedanjo situacijo, pretekle izkušnje in določila prihodnje ravnanje in cilje. Kar prizadeva vodjo, pa bosta gledala predvsem na

sodelavčevo vlogo pri doseganju ciljev organizacijske enote in njegov prispevek k poslovanju organizacije (Majcen 2001a, 123).

Zaposleni in vodja se tako pogovarjata o naslednjih temah:

- o viziji in poslanstvu organizacije;
- o opravljenih nalogah v preteklosti in analizirata delovno uspešnost: ali so bili cilji za preteklo obdobje doseženi, preseženi ali nedoseženi;
- o skritih potencialih, prednostih, priložnostih, pa tudi o omejitvah in nevarnostih pri delu zaposlenega;
- o počutju in zadovoljstvu v organizaciji;
- o vlogi v organizaciji, zlasti o spremembah, ki se zgodijo vsako leto;
- o medosebnih odnosih v organizaciji, o tem, kaj lahko skupaj naredita za izboljšanje;
- o organizaciji in procesih dela, spremembah, izboljšavah;
- o osebni viziji in ambicijah v zvezi s kariero: kje se zaposleni vidi v prihodnosti;
- o osebnih ciljih zaposlenega za prihodnje obdobje;
- o aktivnostih za doseganje osebnih ciljev in izboljšanje učinkovitosti (Brečko 2007a, 13-14).

Chapman (1995-2009) pravi, da je pomemben redni razgovor o delu, karieri, ciljih, napredku, razvoju, upih in sanjah, življenju, skupnih interesih oziroma o čemerkoli, kar zmanjša stres, negotovost in kar naredi razgovorov lažji, ker se ljudje poznajo in si zaupajo.

Vsebine v letnem razgovoru se nanašajo na pregled usmeritev organizacije in njenih enot, opredelitev ključnih področij, ciljev in nalog, podajanje povratnih informacij o opravljenem delu posameznika ter obravnavo drugih pomembnih stvari. Zaključna točka je dogovor o osebnem akcijskem načrtu (Cimerman in drugi 2003, 162).

Pravi vodja ve, da mora imeti ob sebi dobre in učinkovite sodelavce, saj brez njih tudi sam ni uspešen. Vodja mora skupaj z zaposlenim definirati tista izobraževalna in razvojna področja, ki bodo pripomogla k učinkovitosti zaposlenega in s tem tudi uspešnosti organizacije kot celote. Pogovor o izobraževanju je postal železni repertoar letnega razgovora (Brečko 2007c, 40-41).

2.5 Osnove učinkovitosti sistema letnih razgovorov

Večina vodij je vse preveč obremenjenih z vsakdanjim delom, da bi lahko natančno analizirali uspešnost sodelavcev, kaj šele, da bi jim potrpežljivo pomagali zastaviti cilje, jim pomagali razviti veščine in kompetence, potrebne za razvoj kariere, za osebni in strokovni razvoj. Zato tudi potrebujejo disciplino t.i. rednih, formalnih letnih razgovorov (Gruban 2009d, 2).

“Hiše ne morete zgraditi brez čvrstih temeljev in povsem enako velja tudi za letne razgovore. Najprej je treba poskrbeti za...osnove” (Gruban 2009d, 3-5).

- *Ugotovite, kako pogosto je potrebno imeti letne razgovore*

Letni razgovori sodelavcev so formalno potrebni najmanj enkrat letno. Zaželeno je pogostejše, npr. vsakih šest mesecev.

- *Ugotovite, kaj je potrebno meriti, analizirati in obvladovati*

Najprej ugotovite, katere vidike dela in delovne uspešnosti pri sodelavcu je potrebno najbolj analizirati. Bodisi kritične elemente, naloge, kompetence sodelavca, bodisi dosežke sodelavca, podatke iz strokovne službe, beležke, gradiva z usposabljanj...

- *Zbirajte podatke o delovni uspešnosti*

Vodja med razgovorom želi navesti primere, kaj je sodelavec naredil dobro in kaj ne tako dobro. Zato je potrebno, da vodja sproti zbira podatke o uspešnosti, primerih ravnanj, vedenj vsakega sodelavca. V ta namen naj vodja izdela t.i. evidenčni list ali dnevnik t.i. posebnih, ključnih dogodkov.

- *Ustvarite si svojo obliko ocenjevanja*

Vodja naj oceni uspešnost sodelavca pri najbolj ključnih delovnih ciljih, nalogah ter ključnih kompetencah. Nato je potrebna usmeritev v smeri ciljev – ugotoviti, katerim ciljem je sodelavec uspešno sledil ter oceniti, kako je napredoval pri njihovem doseganju. Na koncu je potrebna določitev novih ciljev delovne uspešnosti, ki pa morajo biti povezani s cilji in strategijo podjetja za naslednje obdobje. Oblika merjenja uspešnosti sodelavcev in določanja novih ciljev določa uspešnost letnega razgovora.

- *Uporabite nedvoumno analitično lestvico*

V obrazcu za potek letnega razgovora določite različne lestvice za oceno stopnje uresničevanja nalog in cilje, vedenjske pogostosti izkazovanja kompetenc in skupne delovne uspešnosti. Dogaja se, da vodjo zavede t.i. »halo efekt«, ko zaradi ocene določene posamične naloge, cilja ali kompetence pripisuje isto oceno tudi drugim. Prav tako je nesmiselno ocenjevanje sodelavcev s sredinsko oceno (»3«), zlasti kadar dokazi jasno kažejo, da sodelavci zaslužijo nižje ocene. Na ta način spodbujate povprečnost

namesto odličnosti. Slednje pa ima lahko najslabše posledice na najuspešnejše sodelavce, saj jim sporočate, da pri vas zadostuje že povprečnost.

Če želimo, da bi imel letni razgovor *pozitivne rezultate*, moramo upoštevati veliko učinkov. Prvi pogoj je, da ga morajo izvesti vsi vodje. Če ta pogoj ni izpolnjen, se izkaže, da se razgovoru izognejo ravno tisti vodje, ki že sicer ne komunicirajo dovolj s sodelavci, tisti, ki mislijo, da je vodenje predvsem kontrola, zapovedovanje, in tisti, ki prepuščajo sodelavce samim sebi. Skratka tisti vodje, katerih sodelavci najbolj pogrešajo pristen stik z njimi in pri katerih bi bili tako razgovori najbolj potrebni. Vodja in sodelavec se morata učinkovito pripraviti na razgovor (sodelavec mora biti pravočasno obveščen, mora imeti priložnost, da se nanj pripravi in razmisli o rezultatih v preteklem obdobju ter si postavi cilje za prihodnje obdobje, vodja pa se mora kakovostno usposobiti za vodenje letnega razgovora). Pazljivo se morata dogovoriti o datumu in uri srečanja. Nadalje mora obstajati zaupanje med vodjo in sodelavcem, imeti morata dovolj časa za izvajanje razgovora. Razgovor mora biti sistematičen, vodja s pomočjo seznama vprašanj kakovostnejše vodi razgovor. Razgovor se mora končati, ko smo si povedali in razložili vse. Na koncu vodja rezultate razgovora zapiše in poročilo arhivira. V poročilu zapišemo tiste stvari, za katere se vodja in sodelavec dogovorita, da jih bosta realizirala. Poročila arhivirata oba. V kadrovsko službo oddata le podatke, pomembne za usposabljanje in izobraževanje sodelavca (Majcen 2001a, 81-85).

2.6 Pasti in ovire pri letnem razgovoru

V kolikor so letni razgovori izpeljani slabo, lahko pride v podjetju do zelo neugodnih posledic: poslabšani medsebojni odnosi, slabša motivacija, nezadovoljstvo in nemotiviranost sodelavcev, nižja delovna uspešnost, konflikti in nesporazumi (Gruban 2006, 5).

Če želimo letne razgovore uspešno uvesti v prakso, moramo vedeti, katere so pasti in ovire pri uvajanju letnih razgovorov, kateri so najpogostejši razlogi za odpor, kako premagati ovire in zadržke, kako se lotiti dvomov pri organiziranju izvedbe ter katere pogoje mora organizacija izpolniti, da bodo letni razgovori zadostili svojemu namenu (Majcen 2001a, 67).

Veliko je razlogov, zaradi katerih vodje letnih razgovorov sploh ne izvedejo ali pa se pogovorijo samo z določenimi sodelavci. Vodja meni, da je letni razgovor nepotreben,

ker se s sodelavci sproti pogovori o tekočih stvareh. Meni pa tudi, da je zelo zaseden z drugimi nalogami ter mu je škoda časa za razgovor (Majcen 2001b, 53).

Gruban (2006, 5-6) meni, da obstaja veliko pasti in ovir, katerih posledica je neuspeh uvedbe letnih razgovorov v sistem podjetja. Težava lahko nastane že na začetku, ko vodje in sodelavci niso vključeni v razvoj sistema ter niso usposobljeni za odličnost izvedbe letnega razgovora. Vodje ne želijo sporočati negativnih novic in negativnih povratnih informacij še posebej, če te ljudi osebno dobro poznajo, se izogibajo formalnemu zapisu ugotovitev, dogaja se ocenjevanje posledic vedenj namesto vedenj samih. Vodja ima lahko tudi omejene možnosti nagrajevanja uspešnega dela vključno s tem, da ni nagrade za resnost izvedbe letnega razgovora ter niso predvideni in planirani materialni viri za realizacijo dogovorov iz letnih razgovorov. Na drugi strani pa zaposleni ne želijo slišati, da so manj uspešni, kot to menijo sami. Letni razgovori tako povzročijo neugodne posledice za sodelavce, ki jih je strah pred šikaniranjem in zlorabami s strani vodij ter vsiljevanjem ciljev s strani vodij brez njihovega sodelovanja. Veliko pasti in ovir pri uvedbi letnih razgovorov tako predstavljajo nasprotovanja vodij in nasprotovanja sodelavcev.

Sama ocenjujem, da veliko večje ovire pri vpeljavi letnega razgovora v sistem podjetja predstavljajo vodje. Le-ti nasprotujejo letnemu razgovoru zaradi dodatnega dela, ki je izguba časa, nepotrebna "papirologija". Strah jim predstavljajo soočenja z nekaterimi sodelavci, njihove reakcije, konflikti, nesporazumi. Na tem mestu bi poudarila, da večina vodij ni dovolj kompetentna in usposobljena za izvajanje letnih razgovorov. Zato se nekateri vodje bojijo, da bodo v razgovoru preveč nespretni ter da jim bodo sodelavci očitali pomankljivosti pri vodenju. Težave pa lahko predstavljajo tudi določeni sodelavci, ki imajo prevelike predstave o sebi ter so nepripravljeni prevzeti odgovornost za lasten razvoj. Nekaterim se tudi zdi, da so letni razgovori le *hoja k spovedi*, ker ni nobenih posledic. Takšni sodelavci lahko širijo negativno energijo tudi do ostalih zaposlenih.

Če so letni razgovori slabo pripravljani in izpeljani, sta običajno nezadovoljni obe strani, v nasprotnem primeru, če so skrbno pripravljani, so v veliko pomoč posameznikom pri njihovem strokovnem in osebnem razvoju in imajo velike učinke na organizacijsko uspešnost (Gruban 2004a, 3).

Pri letnih razgovorih lahko pride do protislovij med sodelavcem in organizacijo, med sodelavčevo zahtevo za delovno uspešnost ter nagrado organizacije. Zaradi različno nasprotujočih si potreb vseh vpletenih (organizacije, vodje, sodelavca) je proces letnih razgovorov lahko pogosto vir neizpolnjenih pričakovanj za vse vpletene (Murphy in Cleveland v Wiese in Buckley 1998, 234).

2.7 Prednosti letnih razgovorov

Letni razgovori imajo svoje prednosti tako za podjetje, vodje in zaposlene. Čeprav vsak vidi svoje prednosti v letnih razgovorih, se moramo zavedati, da se vedno najprej pogovarjamo o ciljih podjetja, nato organizacijske enote, šele nato zaposlenega.

Prednosti, ki jih ima *podjetje* od uvajanja letnih razgovorov v poslovno prakso podjetja, so številne:

- izboljšanje komunikacije vodje:zaposleni;
- boljši medsebojni odnosi;
- jasnejše prioritete, spodbujanje usmerjenosti k rezultatom in izboljšavam;
- razvidni potenciali zaposlenih;
- razumevanje in boljše planiranje izobraževalnih potreb;
- povezovanje ciljev podjetja s cilji posameznika;
- pripomorejo k razvijanju pozitivne podjetniške kulture;
- sistematičen pristop k ocenjevanju uspešnosti posameznika in delovnih skupin (Gruban 2006, 4-5), (Vodopija in drugi 2006,6).

Pomembno je, da se *vodje* zavedajo prednosti, ki jim jih lahko prinašajo letni razgovori s sodelavci.

Redni letni razgovori omogočajo vodjem:

- boljše razumevanje sodelavca in posledično boljšo medsebojno komunikacijo;
- priložnost za izrekanje pohvale in konstruktivne kritike;
- boljše razumevanje delovne skupine, načrtovanje in organiziranje dela;
- seznaniti se, kako bi lahko delo bilo opravljeno drugače, hitro, ceneje, učinkoviteje;
- sistematično načrtovanje kadrovskega aktivnosti (razvoj sodelavcev, načrtovanje izobraževanja in usposabljanja, načrtovanje napredovanja, premestitev na druga delovna mesta, delegiranje nalog in drugo) (Gruban 2006, 4), (Vodopija in drugi 2006, 7).

Sodelavci lahko ob uvedbi letnih razgovorov ali kakšnih drugih novih kadrovske politik reagirajo odklonilno, ker jim niso bile jasno posredovane informacije o koristnosti izvajanja rednih letnih pogovorov. Zato je dobro omeniti, kakšne prednosti letni razgovori prinašajo *zaposlenim*:

- razumevanje lastne vloge v oddelku in podjetju, posameznik želi, potrebuje in mora vedeti, kako mu gre;
- imeti mora priložnost za (formalni) dialog in kakovostno komunikacijo z vodjo o svojem delu;
- jasno izražena pričakovanja vodje glede pričakovanih rezultatov dela in povratne informacije o uspešnosti pri delu;
- priložnosti za uveljavljanje lastnih idej in osebnega potenciala;
- možnost sooblikovanja načrta osebnega razvoja, izobraževanja in napredovanja,
- priložnost za podajanje lastnega mnenja glede zadovoljstva pri delu in drugih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje poslovnih in osebnih ciljev;
- zasluži si nepristransko oceno svoje delovne uspešnosti, kar je pogoj za ohranjanje motivacijskih vzgibov (Vodopija in drugi 2006, 8), (Gruban 2006, 4).

3 UVAJANJE IN IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V PRAKSO PODJETJA

Osrednji problem pri uvajanju letnih razgovorov je nesmotrno iskanje bližnjic, neresnost in nestrokovno načrtovanje. Do protislovij prihaja zaradi razlik med pričakovanji podjetja (dovzetnost zaposlenih na kritiko, potrebnost izboljšav, sprememb in učenja) in pričakovanji zaposlenih (potrditev samopodobe, želja po nagradi). Med najbolj občutljive probleme pri uvajanju letnih razgovorov sodi (ne)usposobljenost tako vodij za vodenje letnih razgovorov kot nepoznavanje udeležencev, kakšna je njihova vloga in odgovornost za uspeh letnih razgovorov (Gruban 2006, 5-7).

Majcen (2001b, 81) trdi, da so za uspešno uvedbo letnih razgovorov odločilni štirje dejavniki:

- podpora vodstva,
- dozorelost podjetja,
- sposobna kadrovska služba,
- usposabljanje vodij na vseh ravneh, ki se pogovarjajo z zaposlenimi.

Kjer pomenijo ljudje zgolj orodje za doseganje dobička, bodo tudi letni razgovori razumljeni prisiljeno. Pozitivne učinke dajejo tam, kjer je komunikacija odprta, sproščena, kjer tečejo informacije v vse smeri, na ustrezen način in z namenom, da se dosežejo pozitivni premiki (Majcen 2001b, 81).

3.1 Sistem uvajanja letnih razgovorov

Vodstvo podjetja ter strokovna služba se morata osredotočiti na vprašanja ter postopke, ki so potrebni pri uvajanju letnih razgovorov v prakso podjetja. Sprva se morata vprašati, kakšne so izkušnje z letnimi razgovori do sedaj ter zakaj se odločata za njihovo uvajanje. Namenov je veliko. Lahko je namen razvoj sodelavcev, analiza in ocenjevanje delovne uspešnosti, podlaga za nagrajevanje, napredovanje, reševanje problemov, motivacijski učinki, pridobitev informacij o potrebnih izobraževalnih vsebinah, načrtovanje kariere. Preden začnemo z izvajanjem letnega razgovora, se moramo vprašati, kakšen je sedanji opis delovnega mesta in kaj vsebuje. Je utemeljen tudi na kompetencah? Kakšen je akt o sistemizaciji delovnih mest in kakšen pravilnik o nagrajevanju in napredovanju? Namreč vsak sodelavec zaseda določeno delovno mesto. Pred samim razgovorom sodelavec premisli o kompetencah oz., ali je dovolj kompetenten za delovno mesto, ki ga zaseda. Pomembno vprašanje je tudi, iz katerih dokumentov so razvidni vizija, poslanstvo, temeljna strategija in vrednote družbe. Koliko se zaposleni s temi elementi identificirajo in koliko jih poznajo? Letni razgovor prinaša posledice, učinke na zaposlene. Zato se je potrebno vprašati, kakšne so možnosti napredovanja zaposlenih, njihove zahteve po usposabljanju, izdelavi programa za njihov razvoj.

Kadrovska služba in vodstvo podjetja se morata dogovoriti, do katerega organizacijskega nivoja nameravata izpeljati letne razgovore. Prav tako se morata uskladiti glede števila udeleženih vodij- izvajalcev in glede udeležencev letnih razgovorov. Od slednjih je namreč odvisno, s kolikšnim številom letnih razgovorov bo imel potemtakem opraviti posamezni vodja. Odločilna je tudi usposobljenost vodij. Zato se je potrebno vprašati, kako usposobljeni so vodje v veščinah (komunikacijske veščine, postavljanje ciljev, dajanje povratnih informacij), potrebnih za vodenje letnih razgovorov. Katere seminarje ali delavnice so obiskovali? Ne smemo pozabiti še enega vprašanja, in sicer kdo bo operativno sodeloval v projektu uvajanja, kdo bo vodil projekt ter kakšna je predvidena časovnica. Da se bo projekt uspešno vpeljal, mora imeti

podjetje potrebne vire (časovni, stroškovni, človeški). Postaviti si morajo tudi vprašanje, kdaj nameravajo začeti s projektom ter kdaj končati (Gruban 2005, 3-5).

3.1.1 Obveščanje zaposlenih in izvajalcev

Vodstvo podjetja in strokovna služba morata predstaviti sistem uvajanja letnih razgovorov v organizaciji. Morata imeti načrt, kako predstaviti uvajanje vodjem in sodelavcem. Najboljše je, da ima organizacija komunikacijska sredstva in orodja, preko katerih sporoči novo prakso v podjetju.

S samo izvedbo letnega razgovora oz. z datumom in uro letnega razgovora mora biti sodelavec seznanjen vsaj tri tedne pred razgovorom, medtem ko sodelavec dobi osebno povabilo od vodje vsaj teden dni pred razgovorom. Skupaj z vabilom sodelavec prejme tudi vprašanja oz. vsebino letnega razgovora, na katera že vnaprej odgovori. Ob tem naj razmisli o dodatnih vprašanjih, o katerih bi se želel pogovoriti z vodjo, zaposleni naj nato prevzame pobudo v razgovoru ter odgovori na zastavljena vprašanja sam, brez nenehnega spodbujanja vodje (Brečko 2007a, 16-17).

3.1.2 Usposabljanje vodij

Managerji z uvedbo letnih razgovorov prevzamejo odgovornost za razvoj podrejenih, čemur se vse prevečkrat ne posvečajo na pravi način. "Managar je človek, ki res pozna naravo dela svojih ljudi, in takšno razvojno sodelovanje daje najboljše rezultate." Hkrati se vzpostavlja konstruktivni dialog med hierarhičnimi ravnmi. Največji učinek imajo letni razgovori takrat, ko se izvajajo od zgoraj navzdol po vsej organizaciji, in ne le v nekaterih naprednejših enotah (Cimerman in drugi 2003, 161-162).

Zelo pomembna je primerna priprava vodij na izvedbo razgovorov. Najboljše rezultate daje usposabljanje v obliki treninga s ciljem, da se vodje pripravijo na razgovore vsebinsko in fizično. Akcija bo uspela tedaj, ko bodo vodje na vseh ravneh pogovora pripravljene in primerno usposobljene. Trening mora zagotoviti, da vodje pridobijo praktična znanja, izkušnje in spretnosti.

Udeleženci so po zaključku treninga sposobni profesionalno izvesti letni razgovor s sodelavcem, in sicer sproščeno in z jasnimi cilji. Praksa je pokazala, da udeleženci pridobijo potrebne informacije, praktično znanje in spretnosti v dveh dneh. Med dvema dnevoma se priporoča presledek, da vmes opravijo simulacijo razgovora. Priporočljivo je, da se treninga udeležijo vsi vodje. Izjemno pomembno je, da pri izvedbi treninga tesno sodelujeta usposobljeni izvajalec treninga (zunanji ali notranji) in predstavnik

organizacije (kadrovska služba), ki je pristojen za organizacijo izvedbe razgovorov (Majcen 2001a, 223-225).

V prebrani literaturi sem opazila, da avtorji poudarjajo, da je vodjem dvodnevna delavnica dovolj, da osvojijo potrebna znanja za izvajanje letnega razgovora. Ocenjujem, da je nekaterim vodjem to res dovolj pod pogojem, da že imajo osvojena znanja o ustrezni komunikaciji in vodenju svojih zaposlenih. Nekdo, ki nima posluha za svoje sodelavce, kjer ne poteka komunikacija med vodjo in zaposlenim, dvomim, da bo v dvodnevni delavnici osvojil vsa znanja in razumel namen vsebine letnega razgovora. Že od delavnic naprej lahko vodstvo podjetja in strokovna služba spoznata, kateri vodje bodo sodelovali v izvajanju letnega razgovora s sodelavci, in kateri ne bodo. Na tej ravni je projekt uvedbe letnih razgovorov usmerjen v propad.

3.1.3 Vloga vodstva

Vodstvo bo uvedbo in izvedbo letnih razgovorov podprlo, če bo samo prepričano, da so tovrstni razgovori za organizacijo koristni. Kjer vodstvo ni prepričano o koristnosti njihove uvedbe in izvedbe ali kjer prepusti pobudo za akcijo strokovnim službam, samo pa ne kaže zanimanja, je pripravljenost posameznih vodij za to nalogo zmanjšana. Vodstvo podjetja daje zgled in moralno podporo celotni akciji, če se udeleži treninga za izvedbo letnih razgovorov in začne opravljati razgovore s svojimi najožjimi sodelavci (Majcen 2001a, 222).

Podpora vrha vodstva je nujna, saj je le tako mogoče doseči, da se bodo dejavnosti, povezane z letnimi razgovori, izvajale tudi na vseh nižjih ravneh sistema, in sicer kakovostno. Brez prave podpore ni mogoče pričakovati dobrih rezultatov. Letni razgovori morajo biti sprejeti kot del načina vodenja za doseganje ciljev. Zato se mora vodstvo potruditi, da bodo razgovori sprejeti kot nekaj dobrega, od česar bodo imeli korist tako posamezniki kot organizacija (Ozvaldič 2005, 179-180).

3.1.4 Vloga kadrovske službe

Kadrovska služba sproži akcijo izvedbe letnih razgovorov. Določi začetek in rok njihove izvedbe, zaposlene informira o začetku in namenu letnih razgovorov ter zagotovi usposabljanje vodij za izvedbo (Majcen 2001a, 88). Pri tem je tudi ustrezno, da za vse zaposlene izvede seminar oz. usposabljanje ter da pripravi priročnik za udeležbo na letnem razgovoru ter navodila zaposlenim z vsemi podatki (Mihalič 2006, 223-224).

Tovrstna služba na koncu poskrbi še za ustrezno arhiviranje pridobljenih podatkov, popolni kadrovske informacijski sistem s podatki iz poročila o razgovoru in pozneje obvesti vodje o upoštevanju predlogov, ki so jih dali posamezniki (Majcen 2001a, 222-223). Naloga kadrovske službe je zasnova sistema letnih razgovorov, ki je prilagojen specifičnim izzivom organizacije. "Dobro strukturirani in pravilno izpeljani letni razgovori bistveno povečajo moč strokovne službe in uspeh organizacije kot celote" (Cimerman in drugi 2003, 161-162).

Menim, da je vloga strokovnih služb povezana s predstavljenimi vsebinami vloge vodstva. Pomembno vlogo ima kadrovska služba, ki mora sprejeti vso strokovno podporo. Najpomembnejšo vlogo pa ima v pripravljalnem delu in po koncu razgovorov. Ocenjujem, kjer ni kakovostne komunikacije med tema dvema akterjema, se lahko vpeljava projekta letnih razgovorov ustavi že takoj na začetku.

3.1.5 Priprava sodelavca in vodje na letni razgovor

Predhodna priprava sodelavca je nujna za učinkovit letni razgovor. Sodelavcem pomaga, da se na razgovor pripravijo. Pomaga pa tudi vodjem, da se pripravijo na eventualne težave, ki jih zaradi vgrajene konfliktnosti letnih razgovorov ni malo. Sodelavec naj razmisli o sedanjosti, preteklem obdobju, o prihodnosti. Lahko pa tudi vnaprej izpolni kar sam obrazec letnega razgovora (t.i. samoocena sodelavca) in se tako pripravi na sam potek razgovora. S tem, ko se sodelavec pred letnim razgovorom sam pripravi, se poveča verjetnost, da bo potekal razgovor bolj odprto in produktivno (Gruban 2009d, 5).

Priprava vodje je del, ki bo vodjem vzel največ časa, je pa tudi pomemben. Vodje morajo preučiti samooceno sodelavca, kjer ugotovijo, ali se s sodelavcem strinjajo glede njegove uspešnosti in ciljev. Naslednja naloga je, da vodja preuči svoje zapiske, dokumente o (ne)uspešnosti sodelavca. Nato sledi pregledovanje obrazcev letnih razgovorov. Vodja poskrbi, da bo lahko podprl oceno sodelavca pri vsakem ključnem področju njegovega dela. Pripravljen mora biti tudi na uspešno podajanje in sprejemanje kritike. Preden poda povratno informacijo mora vodja razmisliti, kaj bo ta pomenila za prejemnika (Gruban 2009d, 5-7).

3.2 Izvajanje uspešnega letnega razgovora

Po Majcenovi (2001a, 143) ima razgovor tri dele:

- začetek,
- osrednji, vsebinski del,
- zaključek.

Najobširnejši je osrednji del, ne smemo pa zanemariti prvega in zadnjega dela.

3.2.1 Začetek razgovora

Najtežji je prvi korak. Zato na začetku velja nekaj pravil, ki jih je vredno upoštevati.

Majcen (2001a, 143-145) in Gruban (2009d, 7-9) pišeta o naslednjih pravilih:

- **Pomagajte sodelavcu, da se sprosti.** Med letnim razgovorom so vedno prisotna močna čustva. Poskrbeti morate, da bodo prostor, recimo temperatura, osvetlitev v njem in razporeditev (enakovreden sedežni položaj) prijetni. Sodelavec bo tako bolj sproščen in zato tudi nekoliko bolj “dovzeten” za pohvalo in kritiko. Vedno začnite s pozitivnimi povratnimi informacijami.
- **Prijazno sprejmite sodelavca, z nasmehom.** Zelo pomemben je pozdrav in prvi vtis, ki ga pri tem napravite. Od prvega vtisa, ki ga dobi sogovornik o nas, od prvega vtisa, ki ga vodja dobi o sogovornikovem vstopu ter o prostoru, kjer bo razgovor tekel, je v veliki meri odvisno, kako se bo razgovor razvijal in nadaljeval.
- **Vzemite si nekaj minut za sproščen, splošen pogovor,** preden začneta z izpolnjevanjem obrazca za letni razgovor. Za sproščen začetek postavite nekaj nevtralnih, prijetnih vprašanj.
- **Sami bodite sproščeni in iskreni in povejte kaj tudi o sebi.** Ljudje se tako bolj sprostijo in odprejo. Lažje jim bo govoriti o delikatnih stvareh. Razložite mu namen razgovora ter skupaj določita dnevni red razgovora. Povejte mu, da si boste med razgovorom zapisali določene dogovore, o katerih sta govorila. Med razgovorom čim večkrat dvignite pogled in vzpostavite očesni stik. Predvsem pa mu od vsega začetka razložite namene, dnevni red in potek letnega razgovora in povsod iščite možnosti za skupen dogovor namesto kakršnegakoli vsiljevanja. Postavita skupna “pravila igre”.
- **Ohranite pozitiven ton** vse do samega konca. Sledite mu ves čas. Če vam izvedba letnega razgovora dela probleme, tega ne smete pokazati. Vaša negativnost bo lahko...nalezljiva.

Ko je sodelavec sproščen, lahko nadaljujete z razgovorom.

3.2.2 *Osrednji del*

Osrednji del razgovora je najobširnejši in najzahtevnejši. Zajema vso vsebino in uresničuje namen razgovora. Na razpravljanje o vsebinskem delu razgovora se pripravita oba, tako sodelavec kot vodja.

1. Postavljajte pogosta odprta vprašanja

S serijo odprtih vprašanj spodbudite sodelavca, da začne govoriti. Tako boste razkrili tudi potencialne probleme, ki jih sodelavec sploh ni omenil. Lahko ga spodbudite, da začne govoriti o svoji samooceni.

Nekaj vzorčnih vprašanj:

- Kaj imaš najraje pri svojem delu?
- Kaj bi najraje spremenil, če bi lahko?
- Kateri del svoje službe in dela imaš najraje?
- Kaj bi lahko naredil jaz, da bi ti pomagal?

2. Izmenjava informacij

Vodja in sodelavec sta v letnem razgovoru enakopravna. Informacije med njima se nenehno pretakajo. Drug drugemu predstavljata svoje zamisli, ugotavljata, razlagata, usklajujeta. Med seboj se vedno poslušata. Če pride do nesporazuma, če se ne razumeta, razčistita problem prej, preden preideta na naslednjo temo. Pri razgovoru gre torej za dajanje, sprejemanje, vračanje informacij, mnenj, občutkov, zamisli.

3. Preučite temeljne odgovornosti

Na podlagi odgovorov lahko usmerjate pogovor v smeri odgovornosti sodelavca.

- **Pogovorita se o opisu delovnega mesta** in ugotovita, ali še vedno odraža ključne naloge. Ugotovita, ali se je od vajinega prejšnjega letnega razgovora delo zelo spremenilo; če se je, predlagajta spremembo opisa delovnega mesta. Letni razgovor je priložnost, da obstoječi opis, po potrebi, dopolnita ali popravita.
- **Analizirajte tri ali štiri najbolj ključne naloge in opredelite ključne kompetence.** Te naloge naj vam služijo kot načrt za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti sodelavca. Določite jasne časovne okvire za naloge in kdo je za njih odgovoren, saj se boste tako izognili kasnejšemu izgovarjanju in prelaganju odgovornosti. Katere kompetence pa so za uspeh na tem delovnem mestu najpomembnejše?
- **Ugotavljanje problemov.** Pri problemih, ki jih opazite, odgovorite na pet vprašanj, ki vam bodo pomagala na poti do rešitve:

- a) Ali vpliva ta problem na splošno uspešnost sodelavca ali tudi celo na uspešnost skupine?
- b) Ali je problem enkrat ali se večkrat ponavlja?
- c) Ali se nanaša ta problem neposredno na sodelavca in njegove dolžnosti?
- d) Ali bi kdo drug ta problem lahko preprečil ali rešil?
- e) Kaj lahko stori sodelavec, da bo v prihodnosti ta problem rešil?

4. Pogovorite se o samooceni sodelavca. Pustite sodelavcu, da govori o sebi 5 do 10 minut. Govorita o njegovi samooceni in prostovoljnih ukrepih, ki jih je pripravljen narediti, da bi izboljšal svojo delovno uspešnost.

5. Izpolnite obrazec letnega razgovora (Priloga A)

- **Izpolnite prvi del** obrazca. S pomočjo samoocene sodelavca in vaših zapiskov ocenite njegovo uspešnost in učinkovitost pri najbolj kritičnih elementih dela. *Ne pozabite:* s primeri podprite svoje ocene. To je še posebej pomembno takrat, ko se sodelavec ne strinja z vašimi ocenami.
- **Izpolnite drugi del** obrazca, ki ocenjuje napredek sodelavca v smeri ciljev, ki sta jih zastavila na prejšnjem letnem razgovoru. Pri dokazovanju ocen si zopet pomagajte z njegovo samooceno in vašimi zapiski.
- **S pomočjo sodelavca** izpolnite tretji del obrazca, kjer bosta skupaj določila jasne in merljive cilje za prihodnost. Ugotovita, kakšni so cilji strokovnega razvoja (lahko navedete tudi predlog za napredovanje ali prerazporeditev). Naredita letni načrt, ki bo vseboval točno določene akcije in vedenja, ki jih pričakujete od sodelavca. Načrt mora biti omejen in osredotočen le na eno ali dve glavni področji izboljšav. Ne pozabite tudi določiti vmesnega datuma, ko boste preverjali napredek (npr. 3 meseci). Navesti morate tudi posledice, ki bodo sledile, če sodelavec ciljev ne bo dosegel, vendar je pomembno, da sodelavec tega ne občuti kot grožnjo.

3.2.3 Zaključek

Ne glede na to, kako je razpoloženje tekom letnega razgovora nihalo, mora vodja biti toliko spreten, da zaključi razgovor tako, da se oba razideta z dobrimi občutki.

1. Zaključite razgovor

Potem, ko ste se pogovorili o vseh točkah in skupaj izpolnili obrazec, zaključite razgovor. Naredite povzetek, ki vključuje splošen vtis o uspešnosti in učinkovitosti sodelavca, skupno zastavljene cilje in nadaljnje korake razvoja. Razgovor zaključite s

tem, da ponovno poudarite, da sodelavcu zaupate in da se mu zahvaljujete za sodelovanje.

2. Neposredno po razgovoru

- **Nekaj dni (1- 3)** po letnem razgovoru dajte sodelavcu izvod izpolnjenega obrazca, da ga preuči in vpraša, kar želi.
- **Podpišite obrazec** in ga dajte podpisati tudi sodelavcu. Tako boste zagotovili tudi pravno veljavnost dokumenta za obe strani.

Vsak sodelavec se ne zna dobro odzvati na povratne informacije, zato se mora vodja pripraviti na tiste, ki bodo težavnejši. Nekateri sodelavci ne bodo nikoli, ne glede na trud vodje, izboljšali svoje uspešnosti in učinkovitosti ali dosegli svojih ciljev. To pa še ne pomeni, da se lahko vodja neha truditi. Ne sme pa vodja kriviti sebe. Če sodelavci redno dobivajo od svojih vodij odkrite in koristne povratne informacije, je vodja svoje delo opravil.

Vodja mora svoje ocene vedno podpreti z natančnimi dejstvi in primeri. Spori praviloma nastanejo zaradi čustev in vrednot, ki jih izražamo, in redko ali nikoli zaradi dejstev. Zato se mora vodja potruditi, da bo v razgovoru uporabljal dejstva, podkrepljena s primeri.

Organizacijsko kulturo sestavljajo različne norme, vrednote in načini vedenja zaposlenih. Menim, če so v organizaciji v ospredju materialne dobrine in tekma za čim večji dobiček, bo tudi pogled vodij in zaposlenih na izvedbo razgovorov odklonilen. V organizacijah, kjer prevladuje organizacijska kultura, usmerjena k rezultatom in ljudem, pa bo pripravljenost za izvedbo večja.

4 EMPIRIČNI DEL: LETNI RAZGOVORI V PODJETJU X D.D.

V empiričnem delu diplomskega dela predstavljam potek uvedbe letnih razgovorov v podjetje X d.d. Sprva bom opisala podjetje, njegovo velikost ter izobrazbeno strukturo zaposlenih. Nato bo sledila analiza uvajanja letnih razgovorov v podjetje. Opisala bom faze uvajanja letnih razgovorov. Poudarek je na vsebini izobraževanj oz. delavnic za vodenje letnih razgovorov. S pomočjo intervjujev z generalnim direktorjem družbe in kadrovnico podjetja bom preverila hipoteze ter ugotovila glavno raziskovalno vprašanje, zakaj ni prišlo do končne uvedbe letnih razgovorov v sistem podjetja.

4.1 Predstavitev podjetja X d.d.

Podjetje X d.d. je gradbeno podjetje z dolgoletno tradicijo, ustanovljeno leta 1947. Ves ta čas je podjetje razvijalo predvsem visokogradniško dejavnost in temu konceptu je zvesto tudi danes.

“*Vizija podjetja* - Podjetje X d.d. je skupaj s svojimi hčerinskimi družbami predano cilju, da postane eno vodilnih in največjih gradbenih podjetij v slovenskem in hrvaškem prostoru na področju visokih gradenj. Načrtujemo in gradimo za prihodnost – dolgoročno uspešnost našega podjetja, naših kupcev, delničarjev in zaposlenih” (Podjetje X d.d. 2010).

Poslanstvo podjetja - S svojimi strateškimi poslovnimi dejavnostmi, z lastnim strokovnim kadrom in dobrimi poslovnimi partnerji zagotavljamo našim kupcem celovito ponudbo izdelkov in storitev, od idejne zasnove do končne izgradnje objekta. S tem sledimo dobro izbranim razvojnim ciljem, programom in tržnim usmeritvam, kakovosti izdelkov in storitev z metodami in strategijami stroškovne učinkovitosti. Z učinkovitim razvojem strateških poslovnih področij oziroma upravljanjem naložb povečujemo uspešnost poslovanja, obvladujemo celovito kakovost poslovanja ter povečujemo premoženje in uveljavljamo ostale cilje naših delničarjev. Tem usmeritvam smo v celoti podredili svojo poslovno filozofijo. Do leta 2015 smo si zadali naslednje cilje: podvojiti tržni delež na področju visokih gradenj, še dodatno povečati delež lastnih projektov, postati vodilno in najboljše podjetje v segmentu stanovanjske gradnje, zagotoviti našim delničarjem nadpovprečno donosnost za njihovo naložbo, dvigniti raven kakovosti poslovanja na raven odličnosti (Podjetje X d.d. 2010).

4.2 Velikost in struktura podjetja X d.d.

Obvladujoča družba koncerna je Podjetje X d.d., ki je edini ali največji družbenik vseh odvisnih družb v skupini. V matičnem podjetju so funkcije: uprava, sektor za komercialo, sektor gradnje za trg, splošno kadrovski sektor, sektor za ekonomiko, sektor za nabavo ter sektor za razvoj in kakovost.

V koncernu Podjetja X d.d. so naslednja hčerinska podjetja:

- **Podjetje 1**, ustanovljeno leta 1999, v podjetju se opravlja izključno proizvodna funkcija za matično družbo.

- **Podjetje 2**, ustanovljeno leta 2003. Podjetje opravlja funkcijo proizvodnje armirano betonskih montažnih hal, fasad, betonov in betonskih izdelkov.
- **Podjetje 3**, ustanovljeno leta 1996. Glavna dejavnost te hčerinske družbe je izključno gradbeništvo in inženiring. To podjetje ima za razliko od poprej omenjenih dveh vse poslovne funkcije samostojno oblikovane v podjetju in deluje popolnoma neodvisno od matične družbe s sedežem na Hrvaškem.
- **Podjetje 4**, ustanovljena leta 2009. Družba opravlja trgovsko dejavnost (Podjetje X d.d. 2010).

Na dan 30.06.2010 je bilo v podjetju skupno zaposlenih **265** delavcev. Od tega jih je v upravi podjetja X d.d. zaposlenih 39, v Podjetju 1, 156, v Podjetju 2, 39 ter v podjetju 4, 31 zaposlenih (Kadrovska služba podjetja X d.d. 2010).

4.3 Izobrazbena struktura v podjetju X d.d.

V podjetju se zavedajo, da so vsi zaposleni nosilci poslovnega uspeha, zato ustvarjajo pogoje za sodelovanje zaposlenih pri skupnih ciljih. Dobro poslovanje podjetja gradijo tudi s pomočjo dobrih delovnih razmer, zanesljivosti zaposlitve in dodatnega izobraževanja zaposlenih. Za uspešno poslovanje in delovanje podjetja morajo imeti zaposleni ustrezno znanje, sposobnosti in izkušnje. Vse to povečujejo tudi z organizacijo dodatnega izobraževanja za zaposlene - delavnice, seminarji in tečajji na področju tujih jezikov, računalništva in informatike, uspešnega vodenja, projektnega vodenja in zakonskih sprememb ter tudi pridobivanja različnih znanj za operativne naloge na gradbiščih.

Trenutni trendi zaposlovanja kažejo na veliko pomanjkanje ustreznega kadra na trgu delovne sile. Podjetje najbolj potrebuje **diplomirane inženirje gradbeništva, zidarje in tesarje**. Mladi pa se žal vse manj odločajo za te poklice. Podjetje skuša samostojno nadomestiti to vrzel, zato aktivno sodeluje v sistemu dualnega izobraževanja in kadrovskega štipendiranja. Podjetje torej gradi na oblikovanju lastnega kadra za prihodnost (Podjetje X d.d. 2010).

Tabela 4.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju X d.d.

30.06.2010						
Stopnja str. izobr.	SKUPAJ		Podjetje 1	Podjetje 2	Uprava podjetja	Podjetje 4
I.	8		8	0	0	0
II.	14		11	3	0	0
III.	5		3	2	0	0
IV.	115		76	21	1	17
V.	75		43	10	12	10
VI.	23		10	1	11	1
VII.	25		5	2	15	3
SKUPAJ	265		156	39	39	31

Vir: Kadrovska služba podjetja X d.d. (2010).

Iz zgornje tabele (glej Tabelo 4.1) lahko razberemo, da v podjetju prevladujejo zaposleni s IV. in V. stopnjo izobrazbe. To so zaposleni z naslednjimi poklici: zidar, tesar, žerjavist, ključavničar, železokrivec, gradbeni delovodja, gradbeni tehnik.

Na upravi podjetja prevladujejo zaposleni z visoko izobrazbo, V., VI., in VII. stopnjo izobrazbe. I., II., in III. stopnjo izobrazbo pa imajo večinoma zaposleni s poklicem gradbeni delavec, tesar opažev ter zidar za zidanje in ometavanje.

5 ANALIZA UVAJANJA LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJE X D.D.

V nadaljevanju bom predstavila sistem uvajanja letnih razgovorov v podjetje X d.d. Opisala bom faze uvajanja letnih razgovorov; predstavitev projekta letnih razgovorov vodstvu in kadrovske službi podjetja ter vsebine delavnic oz. usposabljanje vodij za izvajanje letnih razgovorov.

5.1 Faze uvajanje letnih razgovorov v podjetje X d.d.

V podjetju so se konec leta 2008 odločili, da postopoma vpeljejo izvajanje letnih razgovorov. Podjetje X d.d. se je odločilo za sodelovanje z zunanjim svetovalcem, g. Branetom Grubanom, direktorjem podjetja Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o. Gospod Brane Gruban je vodil »akcijo uvedbe letnih razgovorov« od začetka – začetne predstavitve vodstvu podjetja pa vse do (zaenkrat) usposabljanja vodij za izvajanje letnih razgovorov. Podjetje si je zadalo cilj, da se bo celoten proces izvajanja letnih razgovorov začel v jeseni 2009. Žal do realizacije projekta ni prišlo.

Pri uvajanju letnih razgovorov je podjetje naletelo na kar nekaj začetnih težav in zato se letni razgovori niso uvedli v sistem podjetja. Menim, da sta bila *razloga* predvsem dva, *premalo znanja s področja letnih razgovorov* ter *nezainteresiranost vodij* za izvajanje letnih razgovorov. Vodje so se namreč znašli pred novo nalogo oziroma novo kulturo komunikacije med vodjo in zaposlenim.

Naj omenim, da sem v času začetka projekta uvedbe letnih razgovorov delala v podjetju. Bila sem prisotna na vseh srečanjih, ki so bila povezana na temo letnih razgovorov, prav tako tudi na obeh delavnicah.

V nadaljevanju bom predstavila faze uvajanja letnih razgovorov v podjetje X d.d.:

5.1.1 Predstavitev projekta letnih razgovorov vodstvu podjetja in kadrovske službi podjetja X d.d.

Začetek akcije oz. prvo srečanje vodstva podjetja ter kadrovske službe z letnimi razgovori je bilo v mesecu marcu 2009. Osrednja tema uvodnega srečanja je bila namenjena **upravljanju delovne uspešnosti**. “Gre za sistem, ki je namenjen planiranju, upravljanju in merjenju delovne uspešnosti zaposlenih, definiranju ciljev in pričakovanj, zagotavljanju in analiziranju povratnih informacij o delovni uspešnosti ter razvoju zavzetosti sodelavcev. Vključuje pa (lahko) tudi procese motiviranja, nagrajevanja in napredovanja zaposlenih” (Gruban 2009f, 4).

Spoznali smo prvo in drugo fazo poteka upravljanja delovne uspešnosti, in sicer posodobitev opisov delovnih mest in nato drugo fazo – letni razgovori vodij in sodelavcev.

Na uvodnem srečanju smo spoznali koristi letnih razgovorov za posameznika, vodjo ter za organizacijo, razloge za neuspeh letnih razgovorov, namene letnih razgovorov, se seznanili z vsebino usposabljanj za izvajanje letnih razgovorov ter z rubrikami vsebin obrazca letnega razgovora. Nadalje smo se seznanili s potekom procesa letnih razgovorov ter pripravo vodje in sodelavca na letni razgovor. Skratka, vodstvo podjetja ter kadrovska služba sta se srečali s teoretičnimi vidiki letnih razgovorov.

5.1.2 Trening vodij za izvedbo letnih razgovorov

Za uspešno izvedbo je potrebno strokovno usposabljanje vodij. Trening mora biti usmerjen v pridobivanje praktičnih znanj, izkušenj in spretnosti. Ne sme biti neznanje vodij opravičilo za negativne učinke, ki bi lahko bili posledica nestrokovnega načina

opravljanja razgovorov. Nekaterim vodjem je dano, da znajo delati z ljudmi, drugi pa se morajo, če želijo še naprej uspešno delovati v sistemu, tega naučiti s pomočjo stroke. Vodjem je treba omogočiti, da se za izvedbo letnih razgovorov primerno pripravijo, organizirati jim je treba ustrezno strokovno usposabljanje z dobrim treningom za izvedbo razgovora. Usposabljanje naj opravijo strokovnjaki, ki se ukvarjajo s tem področjem dela z ljudmi, oziroma zunanji sodelavci, ki imajo znanje in izkušnje.

V sredini junija in začetku julija 2009 je bila za vodstvo podjetja ter vodje organizirana delavnica oz. usposabljanje za izvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi. Namen delavnic je bilo razumevanje vsebine vseh postavk obrazca letnih razgovorov, razumevanje celotnega postopka sistema upravljanja delovne uspešnosti, sposobnost določiti ključne zadolžitve posameznika, določanja ciljev, nalog in standardov delovne uspešnosti. Namen je bil tudi, da vodje pridobijo sposobnost dajanja pravočasne povratne informacije svojim zaposlenim, sposobnost kritike in pohvale ter reševanja konfliktnih situacij. Na delavnicah naj bi vodja pridobil tudi komunikacijske veščine in spretnosti, razumevanje ocenjevalnih lestvic za cilje, naloge in kompetence, trenerske sposobnosti (priprava in izvedba razvojnih načrtov) (Gruban 2004c, 4).

5.1.2.1 Delavnica št. 1 – obrazec za vodenje letnega razgovora

Preden se začne pravi letni razgovor, je priporočljivo, da se vsaj teden dni prej odda obrazec za vodenje letnega razgovora, kjer se vodja in sodelavec ocenita (pogled vodje in samoocena sodelavca). Oba izpolnita obrazec ter na pravem letnem razgovoru lahko že primerjata pogleda ter razpravljata in analizirata o vseh vsebinah obrazca letnega razgovora. S tem bo letni razgovor potekal bolj tekoče.

Preden se bosta vodja in sodelavec podjetja X d.d. podala v letni razgovor, sta jima v pomoč interna gradiva, in sicer *Kratka priporočila vodjem glede časovnice in vsebine poteka letnega razgovora* (zavzema okvirni urnik s približno časovnico razpravljanja o vsebinah letnega razgovora, gradiva, brez katerih vodja ne sme priti na letni razgovor, ter načela vodenja letnega razgovora) ter *Kratka priporočila za sodelavce pri pripravi na letne razgovore* (pred razgovorom sodelavec premisli glede svojega dosedanjega dela, o pomembnih nalogah in projektih v tem trenutku, kaj načrtuje, kje vidi svoj prispevek in kaj ga pri tem vodi, o kompetencah oz ali je dovolj kompetenten za delovno mesto, ki ga zaseda) (Gruban 2009a,b).

Na prvi delavnici, dne 17.06.2009, so se vodje seznanili s t.i. uvajalnimi letnimi razgovori. Ključne naloge pri uvajalnem letnem razgovoru so izbira *ključnih kompetenc, opredelitev ciljev ter seznanitev s procesom letnih razgovorov*.

Vsebine usposabljanj so bile naslednje: predstavitev obrazcev ter priročnikov za vodenje letnega razgovora, preverjanje opisa delovnih mest, določanje ciljev, opredelitev ključnih kompetenc, koristi, prednosti, pasti letnih razgovorov, odgovornosti izvajalca in udeleženca letnega razgovora, koncept samoocenjevanja.

Na delavnici so bile predstavljene vse rubrike oz vsebine obrazca letnega razgovora. V nadaljevanju jih bom na kratko povzela. Obširno pa bodo opisane v samem obrazcu letnega razgovora.

Rubrika A zajema ključne dosežke v preteklem obdobju. V tej rubriki je ključna uporabna in vedenjsko koristna pohvala. Tukaj vodja pohvali vedenje osebe. Kritičen je pomen pozitivne povratne informacije. **Rubrika B** zajema oceno delovne uspešnosti: realizacijo nalog in ciljev. Temeljni namen dajanja povratnih informacij s sistemom letnih razgovorov ni doseči dogovora, ampak razumevanje. Naloga vodje je doseči, da sodelavec razume, zakaj je presoja delovne uspešnosti takšna, kot je.

Načrt ciljev za prihodnje obdobje predstavlja **rubrika C**. Udeleženci so izvedeli, da morajo cilji temeljiti na posameznikovih prednostih, in ne na šibkih točkah. Ciljev ne sme nihče vsiljevati, ampak si jih mora vsak postavljati sam. Načrti za dosego (ciljev) morajo biti dovolj prožni in ljudem omogočiti, da se na prihodnost lahko pripravijo na različne načine. Prav tako morajo biti načrti izvedljivi. Tiste, ki se ne umeščajo gladko v naše službeno ali privatno življenje, ponavadi opustimo po nekaj tednih ali mesecih. Načrti, ki ne ustrezajo našemu učnemu slogu, nam zbijejo motivacijo in zanje hitro izgubimo zanimanje (Boyatzis v Gruban 2009g, 9).

Udeleženci so spoznali *dva načina*, s katerima lažje in učinkoviteje postavljajo cilje za prihodnje obdobje.

Sprva so se seznanili z 8 merili (glej Sliko 5.1), s katerimi lahko ocenijo, da so cilji dobro zastavljeni.

Slika 5.1: Postavljanje ciljev: SMART ASS model

S pecific	Specifični
M easurable	Merljivi
A chievable	Uresničljivi
R ealistic	Realistični (rezultatno naravnani)
T rackable	(Časovno) sledljivi
A greed	Dogovorjeni
S tretching	Visoki, ambiciozni
S upported	Podprti od sodelavcev, vodje

Vir: Gruban (2009g, 9).

Nekatere cilje je enostavno razvrščati po SMART metodi, druge manj. V skoraj vseh primerih pa funkcionira ABC metoda (drugi način):

A kaj konkretno želite doseči?

B kdaj to želite doseči?

C kako boste vedeli, da ste to dosegli?

Sledila je **vaja** za določanje ciljev oz. priprava načrta ciljev za prihodnje obdobje. Delo je potekalo v skupinah. Skupine so morale določiti za delovno mesto vodja gradbišča vsaj 2 cilja za leto 2010 na osnovi SMART metode določanja ciljev. Pogledali so si opis omenjenega delovnega mesta. Opredelili so, kaj v tako določenih ciljeh sodi k posameznim SMART kriterijem določanja ciljev. Premislili so, kateri od SMART kriterijev dela največ preglavic in zakaj. Vprašanje je bilo, katere dodatne kriterije poleg SMART bi še lahko uporabili pri določanju ciljev ter ali bi na splošno zaupali sodelavcem, da si določijo cilje sami. Zakaj in kdaj da in zakaj ter kdaj ne?

Nato so se udeleženci seznanili z določanjem ključnih kompetenc in analizo kompetentnosti sodelavca (**rubrika D**). Poudarek je bil na ciljeh in namenih uvajanja kompetenc. Spoznali so naslednje cilje in namene: večja individualna delovna uspešnost in zavzetost, jasnost pričakovanj za delo (kaj in kako), hitrejše prevajanje poslovne strategije v dnevna vedenja, objektivnejše podlage za napredovanje in nagrajevanje, učinkovitejši strokovni razvoj zaposlenih, boljša izraba resursov za izobraževanje, preoblikovanje sloga vodenja in ravnanja z zaposlenimi, primernejša mikroklima in s

tem večja poslovna uspešnost, utrditev vrednot, vedenj in organizacijske kulture (Gruban 2009g, 12).

Sledila sta še **rubrika E in F**, kjer vsebujeta osebni program strokovnega razvoja in izobraževanja. Udeležencem je bil predstavljen model razvoja zaposlenih (**GROW**):

- **Goal ... cilji** (kaj želiš doseči, izboljšati, kako pomembno je to zate, zakaj si to želiš, kako boš vedel, da si to uresničil, kdaj želiš začeti/končati, kako realističen je ta cilj?)
- **Reality ... realnost** (kje si v tem trenutku, kako uspešen si danes, kaj si v zvezi s tem ciljem že storil?)
- **Options ... alternative** (kakšne so različne možnosti za uresničitev tega cilja?)
- **Will ... volja** (kaj boš res storil, da ta cilj uresničiš, kako boš to naredil, kdaj boš začel, kdaj končal, kaj ti gre lahko narobe, kaj boš naredil v zvezi s tem, kako verjetno je, da boš ukrepal ?) (Gruban 2009g, 13-14).

Da bo osebni program strokovnega razvoja in izobraževanja učinkovit, morajo vodja, zaposlen in organizacija upoštevati temeljna načela programa razvoja:

- vsak je sam odgovoren za svoj razvoj;
- vodja oz. organizacija omogoča ta razvoj, sodoloča cilje, usmerja in nadzira proces;
- osnova je graditi na prednostih, in ne na slabostih posameznika;
- postavljati si je treba bolj kratkoročne in operativne cilje;
- uporabljati je treba delo samo po sebi kot primarno priložnost za razvoj, razvoj kompetenc in znanja;
- nujna je usposobitev vodij za razvojno vlogo (Gruban 2009g, 14).

Predavatelj je pripravil dva obrazca za izvedbo letnih razgovorov, in sicer daljšo verzijo z navodili ter krajšo verzijo brez navodil.

Bistvo delavnice je bilo spoznati vsebino obrazca za vodenje letnega razgovora ter spoznati, da mora obrazec usmeriti pozornost na prioritete organizacije in posameznika. Obrazec se nahaja v **prilogi A** diplomskega dela.

Predavatelj pa je pripravil osnutek obrazca za vse *tiste, ki ne bodo šli skozi proces letnih razgovorov*. Imenuje se **Obrazec za oceno delovne uspešnosti**.

Vsebina obrazca je naslednja:

A. Realizacija nalog, odgovornosti in procesnih ciljev

B. Dosežene kompetence sodelavca

C. Zaključne opombe

Na prvi delavnici so torej vodje spoznali vsebino obrazca letnega razgovora. Čez dva tedna je sledila druga delavnica, kjer so se vodje z vsebino obrazca dejansko soočili, izvedli so namreč simulacijo poteka letnega razgovora.

5.1.2.2 Delavnica št. 2 – simulacija poteka letnega razgovora

Na drugi delavnici, 1.7.2009, je bila v ospredju simulacija poteka letnega razgovora. Dva direktorja sta igrala vlogo vodje in sodelavca. Vsak izmed njiju je imel svojo skupino udeležencev predavanj. Časovna simulacija letnega razgovora je trajala 120 minut. Potekala je v takem vrstnem redu:

1. **Preučevanje gradiv za vajo** (sami in v skupini) – 30 minut
2. **Pripravljalni sestanek** (»vodja« in »sodelavec«) – 10 minut
3. **Priprava na letni razgovor** (oba sama in v skupini) – 30 minut
4. **Izvedba letnega razgovora** (»vodja in sodelavec«) – 30 minut
5. **Analiza vaje** (vsi) – 20 minut

Skupini sta v času pripravljalnega sestanka in poteka letnega razgovora opazovali »vodjo« in »sodelavca« ter si zapisovali pluse in minuse simulacije poteka letnega razgovora. S tem je bila tudi analiza vaje veliko lažja.

Preden sta se »sodelavec« in »vodja« podala v simulacijo letnega razgovora, sta dobila navodilo za vajo:

- Upoštevajte v popolnosti časovne omejitve.
- Ne poskušajte predelati vseh vsebin letnega razgovora, ker se tega v enem pogovoru ne da. Potrebno si je narediti dnevni red, prioritete.
- Ne zapletajte se v podrobnosti in ne osredotočajte se zgolj na razlike v ocenah stopnje uresničenja ciljev, kompetenc,...
- Ne izmišljajte si stvari in ne prilagajajte scenarija vaje po svoje. Naredite si pisne beležke in opombe.
- Skrbno preučite ključna gradiva, podlage za vajo.
- Opazovalci niste v pasivni vlogi. Opazujte, skrbno beležite in pomagajte »vodji« in »sodelavcu«.

Najpomembnejše je, da temeljito preučite razlike med samooceno sodelavca in ugotovitvami vodje, kar je razvidno ob pozorni primerjavi obeh vnaprej izpolnjenih obrazcev. Naredite si opombe, pisne beležke. Ugotovite, kje so razlike, kolikšne so. Kje lahko popustim, če me prepričajo argumenti?

Na koncu delavnice je sledila analiza vaje. Analizirali smo:

Občutke obeh: kaj je bilo dobro, kaj bi drugič spremenili, kaj vas je najbolj presenetilo, katera vedenja delujejo spodbudno? Katera manj? Kje se najraje zaplete? Ste na to lahko pripravljeni? Kakšna je bila struktura? Časovnica? Potek? Jasen dnevni red? Kakšna je bila nebesedna komunikacija? Očesni stik? Koliko je bilo poslušanja, spraševanja, povzemanja? Kakšna so bila čustva, argumenti in dejstva, vrednote? Na kaj boste v bodoče najbolj pozorni?

(Gruban 2009c, 12-13).

Obe delavnici sta bili zadnji aktivnosti glede uvedbe letnih razgovorov v podjetje X d.d.

6 ANALIZA (NE)USPEHA UVEDBE LR V PODJETJE X D.D.

Teoretične ugotovitve iz prvega dela diplomske naloge bom preverila z empirično analizo uvajanja projekta letnih pogovorov v podjetje X d.d., kjer so mi omogočili sodelovanje pri omenjenem projektu, udeležbi na obeh delavnicah za vodenje letnih razgovorov, vpogled v dokumentacijo o pripravi na samo uvajanje, mi odgovorili na nekatera vprašanja in predložili ustrezne podatke ter mi tako omogočili podrobneje proučiti praktične vidike uvajanja letnih razgovorov.

6.1 Metoda dela

Da bi dobila celovit vpogled v učinkovitost uvajanja letnih razgovorov ter hkrati ugotovila vzrok neuspeha uvedbe letnih razgovorov, sem v podjetju X d.d. izvedla intervjuja, z generalnim direktorjem družbe ter s kadrovnico podjetja. S pomočjo odgovorov intervjuvancev sem preverila resničnost vsebine hipotez.

Namen moje raziskave je bil celovitejši vpogled v uvajanje letnih razgovorov v podjetju X d.d., ugotoviti, zakaj se projekt ni speljal do konca ter ali se bo vendarle v prihodnje. Poleg tega me je zanimalo, kakšen je bil plan uvajanja letnih razgovorov, ali so glavni akterji pravilno pristopili k celotni zadevi. Povprašala sem jih tudi o kompetentnosti in

izobraženosti vodij za izvajanje letnih razgovorov ter o sami komunikaciji med vodstvom in kadrovske službo ter o njihovi podpori glede projekta.

6.2 Predstavitev intervjuvancev in rezultatov

Predstavila bom oba intervjuja o uvajanju letnih razgovorov v podjetje X d.d. Rezultati v raziskavi vključujejo samo trditve generalnega direktorja družbe ter kadrovnice podjetja X d.d.

6.2.1 Intervju 1: Generalni direktor družbe

1. Ali menite, da so zaposleni dobro seznanjeni z vizijo (strategijo) oz temeljnimi razvojnimi cilji podjetja X d.d.?

Po direktorjevem mnenju so najbližji sodelavci seznanjeni z vizijo in razvojnimi cilji podjetja. Širše gledano je verjetno seznanitev okvirna. Po njegovi oceni so zaposleni delno obveščeni in seznanjeni z vizijo podjetja. Omenim lahko, da se je generalni direktor v 20 letih vodenja družbe osebno zavzemal za to, da se podjetje kot celota pripravlja na razvojne strategije za posamezna srednjeročna obdobja. Bil je oz. je še vedno gonilna in vodilna sila pri pripravi strateških in razvojnih dokumentov. Prizna, da so ga najbližji sodelavci težko spremljali, mnogi so imeli zadržan odnos do priprav in uresničitve omenjenih dokumentov (Strateške smernice podjetja X d.d., Poslovni načrti za vsa hčerinska podjetja...). Generalni direktor je potrdil, da ima rad red, sistem, ki je pregleden ter zagotavlja možnost spremljanja.

2. Zakaj se je podjetje odločilo za uvedbo letnih razgovorov ?

V osnovi je pogrešal zasledovanje ciljev. Po njegovih besedah je bilo to vedno rana v podjetju. Vodilni na svojih področjih (so izjeme) niso bili naklonjeni v zasledovanje ciljev. Osebno ga to zelo moti. Kot gradbeno podjetje imajo dobro pripravljene razvojne letne načrte. Posledično bi preko letnih razgovorov lahko ugotovili oz. bi dobili oceno razvojnih ciljev in kadrovske potreb posameznika. To je bil osnovni motiv, zasledovanje ciljev.

3. Kakšne cilje ste si postavili ob uvedbi letnih razgovorov?

Sledljivost ciljev in spremljanje kadrovske rasti posameznikov.

4. Kakšna je oz. je bila vaša vloga pri uvajanju letnih razgovorov v sistem podjetja?

Bil je pobudnik, da se projekt letnih razgovorov vpelje v sistem podjetja. Meni, če on ne bi vztrajal pri svojem, da se aktivnosti, povezane z letnimi razgovori v podjetju, sploh ne bi izvajale.

5. Menite, da so zaposleni v podjetju zadovoljni z ocenjevanjem, nagrajevanjem in dajanjem povratnih informacij?

Ne. Kar se tiče povratnih informacij, gre za zaprto družbo. Značilna je karakteristika zapiranja informacij znotraj sektorjev. Uprava podjetja je bolj zaprta, pretok informacij slab. Prevladuje rangiranje, rivalstvo druge vrste (rivalitet). Operativa (gradbišča) je po direktorjevih besedah bolj odprta, sproščena. Pretok informacij je zato v operativi bolj učinkovit. Pretok informacij in dajanje povratnih informacij je po njegovem mnenju hendikep, slabost v podjetju. Kar se tiče ocenjevanja, v družbi obstajajo nerealne, subjektivne ocene. Po njegovih besedah se mogoče eno področje dela potencira ter drugo podcenjuje.

6. Kakšna je bila naveza oz. sodelovanje s kadrovsko službo podjetja glede projekta letnih razgovorov?

Generalni direktor je zaznal relativno visoko stopnjo pripravljenosti, da celoten projekt uspe. Pripravljenost in odnos do projekta letnih razgovorov s strani kadrovske službe je bila zelo dobra.

7. Zakaj se je po vašem mnenju projekt letnih razgovorov v podjetju ustavil? Je morebiti vzrok ustavitve tudi recesija oz. razmere na trgu?

“Opravil sem neformalne razgovore z direktorji družb, ki se ukvarjajo s serijskimi proizvodi. Ocenjujem, da je pri njih vpeljava letnih razgovorov bila lažja kot pri nas v storitveni dejavnosti. Priznam, da je delni izgovor neuspeha vpeljave letnih razgovorov prioriteta pridobivanje poslov” (Generalni direktor podjetja X d.d.).

8. Kaj menite o dvodnevni delavnici oz. usposabljanjih, na katerih ste pridobili nova znanja in splošna priporočila za izvajanje letnih razgovorov s sodelavci?

Udeležba relativno slaba. Odnos posameznikov do nečesa »dodatnega« se zrcali na ta projekt. Poudaril je globlji pomen posameznikov ter njihovo neuspešno zasledovanje ciljev.

9. Kakšno je vaše mnenje o podpori direktorjev sektorjev (vodij) do celotnega projekta uvedbe letnih razgovorov?

“Opravljanje tekočih nalog ni problem, ko pa pride dodatno delo, so že komentarji...«tega mi ne rabimo«, to je »brezveze«” (Generalni direktor podjetja X d.d.).

10. Kako ocenjujete kompetentnost vodij za izvajanje letnih razgovorov?

Generalni direktor se zaveda, da so problemi pri kompetentnosti vodij. Če bodo uspešni pri uvedbi, jim lahko zadeva uspe.

11. Ali menite, da so letni razgovori potrebni v vašem podjetju? Jih boste dokončno vpeljali v vaš sistem?

“So dobrodošli. Podpora z moje strani vsekakor je in bo” (Generalni direktor podjetja X d.d.).

12. Kakšne so vaše pobude in predlogi za dokončno uvedbo letnih razgovorov v prihodnjem obdobju?

“Naslednja tri leta bodo za panogo gradbeništvo zelo težka, poudarek bo na pridobivanju ključnih poslov. Če bomo v jeseni 2010 uspešno pridobili posle, napovedujem, da se bodo letni razgovori v jeseni v prakso izpeljali” (Generalni direktor podjetja X d.d.).

Generalni direktor meni, če bo osebno vztrajal na dokončni uvedbi letnih razgovorov v podjetje, da se bodo letni razgovori vpeljali in izvedli. V nasprotnem primeru, če bodo čakali na poteze nekaterih vodij, se projekt ne bo izpeljal. Spremeniti se mora miselnost nekaterih vodij, da je »dodatno« delo tudi zelo pomembno.

Sledi intervju s kadrovnico podjetja X d.d.

6.2.2 Intervju 2: Kadrovnica v podjetju X d.d.

1. Kakšen je bil plan uvedbe letnih razgovorov v podjetje X d.d.?

Kadrovnica meni, da je bil plan slab že zato, ker kadrovska služba kot strokovna služba ni imela nekega vpliva na potek projekta. Za vodjo projekta je bil imenovan generalni direktor, ki pa po njenem mnenju na tem projektu operativno skoraj ni sodeloval.

Moje mnenje je, da je vodja projekta lahko le oseba, ki je vso zadevo dobro preštudirala, zastavila načrt akcije in izvedbe, poleg tega pa bi bilo potrebno imenovati tudi člane projektnega tima, ki bi delali na tem projektu. Ena sama oseba v podjetju (konkretno kadrovik) ne more izpeljati takšnega projekta brez sodelovanja vseh ključnih akterjev v podjetju ter ustrezne podpore vodstva družbe. Poleg tega pa oseba, ki vodi projekt, pričakuje, da bo imela pri vodenju projekta veliko samostojnosti (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

Če ni samostojnosti ter sodelovanja med ključnimi akterji, to vodi k:

- zastojem pri uvedbi projekta v prakso,
- nepotrebnemu zavlačevanju,
- nesmiselnim prekinitvam projekta v fazi uvedbe iz razlogov, ki nimajo s projektom nobene veze (recesija?!),
- pozabi vsebine izobraževanja, ki so jo imeli zaposleni na temo »Uvedbe letnih razgovorov«,
- ugotovitvi, da vodstvo ne zaupa strokovni službi in zaposlenim.

2. Katere naloge je imela kadrovska služba pri uvedbi letnih razgovorov v prakso podjetja?

Kadrovska služba je dobila nalogo, da izpelje projekt »Uvedbe letnih razgovorov« v podjetje. Generalni direktor je ob tem določil zelo kratek dvomesečni rok za uvedbo. Mogoče bi bilo učinkovito, da bi se predhodno posvetoval s kadrovske službo oz. z zunanjim svetovalcem, g. Grubanom, kateri pa je na sami predstavitvi projekta poudaril, da projekt traja nekje do 6 mesecev.

Kadrovnica je poudarila, da naloge že v začetku niso bile jasno planirane, načrtane in definirane. Omenila je tudi, da je kadrovska služba imela zelo malo vpliva na celotno dogajanje in potek dogodkov. Ko so imeli čas in voljo delati na projektu, je kadrovska služba morala čakati na soglasje vodstva podjetja za nadaljevanje projekta.

Ker so opisi delovnih mest pomembni za uspešno izvajanje letnih razgovorov, sem povprašala tudi o vsebinah delovnih mest v samem podjetju. Pozanimala sem se tudi o nagrajevanju in dajanju povratnih informacij zaposlenih v podjetju X d.d.

3. Kaj menite o sedanjem opisu delovnih mest ter kaj vsebuje?

Dosedanji opis delovnih mest je po mnenju kadrovnice zastarel in je nujno potreben prenove. Vsebuje preveč podrobnosti, ki jim otežuje delo. Opisi delovnih mest niso utemeljeni na kompetencah. Absolutno pa se strinja, da so dobri opisi delovnih mest predpogoj za uspešno izvajanje letnih razgovorov.

4. Kakšne »posledice« bi po vašem mnenju naj imeli letni razgovori na zaposlene? (možnost napredovanja, vpliv na fleksibilni del plače, zahteva po usposabljanju, izdelava programa razvoja posameznikov)

Posledice bi bile vsekakor pozitivne, saj so mi ob pogovoru nekateri zaposleni dejali, da komaj čakajo letnih razgovorov, da se bodo lahko pogovorili z vodji. Nekateri vodje so v našem podjetju precej nedostopni oz. si ne vzamejo časa za svoje podrejene, da bi se z njimi pogovorili o njihovem delu, možnostih napredovanja in izobraževanja. Vsak zaposlen mora dobiti povratno informacijo o tem, ali dobro dela. Hkrati si želi pohvale in priznanja za delo. Težko pa je, če zaposlen to dobi redkokdaj, že zato, ker vodje nimajo časa za vodenje ljudi in se pretežno ukvarjajo zgolj s strokovnim delom (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

Po njenem mnenju si zaposleni želijo teh razgovorov, saj bi na njih dobili tudi povratno informacijo o svojem delu ter uspešnosti pri delu, ki je pa sedaj v večini primerov ne dobijo. Prepričana je tudi, če bi ljudje vedeli, koliko bodo lahko iztržili na račun svoje uspešnosti pri delu, da bi bili bistveno bolj motivirani za delo in bi od sebe dali bistveno več kot pa sedaj.

5. Imate pravilnik o nagrajevanju in napredovanju zaposlenih?

Pravilnika nimamo, imamo pa sprejete zgolj kriterije, po katerih merijo in nagrajujejo uspešnost zaposlenih v hčerinski družbi, ki se ukvarja z visokogradnjo, vendar pa ti kriteriji veljajo zgolj za ožjo skupino ljudi - za vodje gradbišč, delovodje in obračunske tehnike, za ostale pa ne, kar je slabo. Vedno trdim, da ko se pripravlja neka zadeva, naj se uredi sistemsko za vse zaposlene,

ne pa samo za določene skupine zaposlenih, saj so na ta način določene skupine zaposlenih v podjetju privilegirane oz. ljudem na ta način daje vodstvo vedeti, da so nekateri zaposleni bolj cenjeni in več vredni kot drugi, s čimer se sama ne strinjam. Moje mnenje je, da vsak zaposleni prispeva svoj delček k mozaiku uspešnosti podjetja. Podjetje je lahko uspešno le, če vsi zaposleni opravljajo svoje delo dobro, ne samo nekateri izmed njih (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

6. Kako menite, da so zaposleni trenutno zadovoljni z ocenjevanjem, nagrajevanjem in dajanjem povratnih informacij?

“Nikakor niso zadovoljni. Lahko z gotovostjo trdim, da so izredno nezadovoljni, saj si želijo jasnih kriterijev, po katerih bi bila ocenjena njihova delovna uspešnost in učinkovitost pri delu, ter sočasno tudi nagrad, ki bi sledile iz tega naslova. Dejstvo je, da bi zaposleni veliko več dali od sebe, če bi vedeli, da imajo možnost ustrezen % variabilnega dela plače dobiti na podlagi uspešnosti” (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

Trenutno so zaposleni nagrajevani zgolj na osnovi 49. člena Podjetniške kolektivne pogodbe. Ta člen sicer omogoča napredovanje zaposlenih v višji plačilni razred, vendar zgolj na osnovi subjektivne ocene vodje.

Kar se tiče povratnih informacij – zaposleni jih ne dobivajo oz. če jih že dobijo, so te informacije v zelo skopi obliki. Pogostokrat jih dobijo tudi prepozno, posledica česar so vihrava izpeljava raznih postopkov, ki sledijo in posledično tudi napake, ki se ob pravočasno podani informaciji ne bi zgodile. Zaposleni si želijo kvalitetno delati in v rokih opraviti zadane naloge. To pa jim je pogosto onemogočeno zaradi nenehnega povečevanja obsega dela, posledica česar so, po besedah kadrovnice:

- slabo oz. ne dovolj kvalitetno opravljeno delo
- napake, ki imajo lahko različne neugodne posledice tako za podjetje kot zaposlenega, ki je to napako povzročil
- nezadovoljstvo zaposlenega in občutek nemoči
- stres in psihični problemi ter beg zaposlenih v bolniški stalež

7. Kakšne so izkušnje v podjetju ali kaj menite o pridobitvi povratnih informacij o delovni uspešnosti posameznika iz več virov in ne le od neposrednega vodje (metoda 360 stopinj)?

Kadrovnica meni, da je metoda 360 stopinj super zadeva. Vodstveni kader je bil ocenjevan po tej metodi v letu 2007. Nekateri tega niso sprejeli z odobravanjem in jih je

bilo potrebno v bistvu »prisiliti«, da so se udeležili intervjujev in ocenili sodelavce. Meni, da se nekateri vodje bojijo odkritih pogovorov, nerešeni problemi zgolj stopnjujejo napetosti med zaposlenimi in poglobljajo slabo voljo in slabe odnose med vodstvenim kadrom, kar se pa seveda odrazi tudi hierarhično navzdol na ostalih nivojih. Zaposleni v podjetju na splošno ne znajo sprejemati kritik na svoj račun in so torej premalo samokritični. Meni, če vodje ne upajo povedati zaposlenim svojega mnenja – kritike ali pohvale, posledično le-ti tavajo v temi in se sprašujejo:

- delam dobro ali slabo?
- je moj šef zadovoljen z menoj ali ne?
- ali moj šef pričakuje od mene samo to ali še kaj več?
- ali moj šef pričakuje od mene, da podam kakšen predlog ali ne?

Kadrovnica vidi problem tudi v tem, da nekateri vodje ne vedo podati kritike na primeren način. Zaposlen, ki je deležen kritike na žaljiv način, ne želi več dajati predlogov. Meni, da s takšnim pristopom človeka zgolj potolčeš in mu zatiraš kreativnost, ki jo ima vsak človek. Meni, da ljudje lahko podajajo ideje le takrat, ko so sproščeni in vedo, da ne bodo zasmehovani s strani drugih. Tudi na prvi pogled slaba ideja lahko pripelje do neke nove, boljše ideje in se tudi na ta način dokopljemo do rešitve nekega problema. “Jaz osebno sem se ocenjevanja po metodi 360 stopinj zelo razveselila, saj sem komaj čakala, da vidim, kako me ocenjujejo sodelavci. V bistvu sem na podlagi tega ocenjevanja videla, kje sem slaba in kaj moram pri sebi izboljšati” (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

8. Kako dobro so usposobljeni vaši vodje v veščinah, potrebnih za vodenje letnih razgovorov?

Kadrovnica ocenjuje, da so tisti, ki so se udeležili delavnic na temo Uvedbe letnih razgovorov, takoj po delavnici bili dobro usposobljeni za izvedbo letnih razgovorov, vendar pa so zaradi tako dolgega premora, ki traja že od junija 2009, že vse pozabili, kar pa je izredno slabo in neučinkovito. G. Gruban, ki jim je pripravil dve zelo zanimivi in izčrpni delavnici na temo Uvedbe letnih razgovorov, je vso zadevo predstavil izredno profesionalno in na nivoju, zato bi bil efekt uvedbe letnih razgovor največji takoj po izvedenih delavnicah, ko bi se vodje že po prvem izpeljanem razgovoru s svojimi sodelavci preizkusili v pridobljenih veščinah. Kadrovnica zato meni, da se vodje v vodenju letnih razgovorov verjetno ne bodo preizkusili nikoli. “Pred točno dvema

meseca je kadrovska služba dobila nov rok za uvedbo letnih razgovorov, to je 30. 06. 2010. Do danes (15. 06. 2010) se ni zgodilo v tej smeri popolnoma nič.” (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

9. Kaj menite o delavnicah na temo Uvajanje letnih razgovorov? So zadovoljili vaša pričakovanja?

“Delavnici, ki jih je izvedel za nas g. Gruban iz podjetja Dialogos, sta bili nadpovprečno dobri in sta absolutno zadovoljili naša pričakovanja. Vsak, ki se jih je udeležil, je lahko izvedel veliko novega in dobil novo širino. Tisti, ki se jih niso udeležili, so za neobisk delavnic našli kup izgovorov” (Kadrovnica v podjetju X d.d.). Meni, da je g. Gruban profesionallec na svojem področju in s telesom in dušo predan temu, kar dela. To se je odražalo tudi na delavnicah, tako da so bili vsi z njegovo izvedbo in predstavitvijo letnih razgovorov, izredno zadovoljni.

10. Zakaj se po vašem mnenju večina vodij ni udeležila delavnic?

“Najverjetneje zato, ker se ne bojijo sankcij, hkrati pa tudi vedo, da imajo moč odločati o vsem, saj so hkrati tudi v funkciji lastnikov in si lahko dovolijo ne priti na izobraževanje, pa čeprav takšno izobraževanje stane par tisoč evrov. Star pregovor pravi: »Če nečesa nočeš storiti, najdeš izgovor. Če pa nekaj hočeš storiti, najdeš pot«” (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

Po besedah kadrovnice, se vodstveni kader udeležuje večinoma samo delavnic, ki se tičejo njihove stroke.

11. Kako ste predstavili projekt letnih razgovorov vodjem in sodelavcem?

“Sploh ga nismo predstavili, kar je osnovna napaka. Po mojem mnenju bi bilo potrebno zaposlene nekaj časa z različnimi informacijami, letaki ter članki v internem časopisu postopoma pripravljati na letne razgovore” (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

12. Kakšna je bila podpora kadrovske službe pri vpeljavi projekta letnih razgovorov?

Po besedah kadrovnice, ni bilo samostojnosti, nihče jih ni vprašal za mnenje o celotni zadevi ter kako bodo peljali projekt. Kadrovska služba se sploh ni čutila kot del tega projekta, ampak kot ena služba, ki je bila brez nepotrebnih vprašanj, mnenj in sugestij porinjena v nek projekt.

“Projekt se zastavi ciljno, premišljeno, razdela in splanira vse procese, predvsem pa se ne hiti in vsa celotna zadeva dela »na horuk«, pač pa postopoma, načrtno in s pametjo” (Kadrovnica v podjetju X d.d.). Meni, da zato takšni projekti trajajo tudi do pol leta, ker se v prakso vpeljujejo počasi in sistematično ter premišljeno in načrtno. Določi se tudi skrbnika, ki potem skrbi za vsakoletno izvajanje razgovorov, sledijo različne analize, ki so osnova za napredovanje in izobraževanje zaposlenih.

13. Kakšno je vaše strokovno mnenje o smiselnosti letnih razgovorov v podjetju X d.d.?

“Letni razgovori so odlično orodje vodenja in motiviranja zaposlenih, vendar pa se vodstveni kader v našem podjetju tega ne zaveda. Letnih razgovorov se najverjetneje bojijo, saj se je z zaposlenimi potrebno vsaj enkrat letno temeljito pogovoriti. Vodje so hkrati na tem področju šibki, ker se v tej smeri nikoli niso izobraževali niti izrazili želje, da bi se želeli izobraževati” (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

Omeni tudi dejstvo, da vedno poudarjajo, da je gradbeništvo specifična, vendar se kadrovnica osebno s tem ne strinja. Na koncu doda, da nobena dejavnost ni tako specifična, da se nečesa ne bi dalo narediti. Vse se da, le potrebno je vso zadevo malo prilagoditi panogi, pa gre. Če pa ni volje, potem celotna zadeva razvodeni in potone v pozabo.

Ocenjuje, da je vsekakor smiselno letne razgovore vpeljati v podjetje, vendar pa je predpogoj za to:

- pripravljenost in podpora vodstva podjetja,
- pripravljenost, izobraževanje in razumevanje zaposlenih o tem, kaj letni razgovori sploh so,
- usposobitev vodij in zaposlenih za izvedbo letnih razgovorov.

14. Zakaj se po vašem mnenju projekt letnih razgovorov ni vpeljal?

83 % od vseh zaposlenih je v podjetju moških, povprečna starost zaposlenih v skupini vseh naših gradbenih podjetij pa je 44 let. “Dejstvo je, da imamo veliko starejšega kadra oz. predstavnikov »Baby boom generacije«, oz. kar 51 % vseh zaposlenih predstavlja »Baby boom generacija«, kar pove veliko” (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

Pove, da je to generacija, ki zelo težko sprejema spremembe, saj so navajeni na nek ustaljen ritem dela in ustaljene metode dela, ki pa jih za živo glavo nočejo spremeniti. Zato takšnih modernih zadev, kot so »letni razgovori«, ne sprejemajo. To je generacija,

ki ima svoj način razmišljanja in čisto drug pogled na novodobne metode vodenja in dela z zaposlenimi, kot pa ga imata npr. generaciji X in Y.

Meni, da so gradbinci tudi na splošno precej grobi in robati - gradbeništvo jim predstavlja višek stvarstva, drugih stvari ne sprejemajo oz. jih sprejemajo izredno težko, zato jim letni razgovori predstavljajo dodatno delo ter ne vidijo pozitivnih učinkov letih.

Dejstvo pa je tudi, da teh pozitivnih učinkov niti ne morejo videti, ker je vsa zadeva zastavljena že v osnovi narobe. Delo bi moralo potekati projektno, to pomeni, da bi morali že na začetku narediti plan dela, oblikovati projektni tim ter vsakemu članu tima dati zadolžitve in določiti roke, do katerih mora biti neka zadeva izpeljana. Predvsem pa je takoj na začetku manjkalo najbolj pomembno: to je aktivna podpora vodstva in nekaterih vodij. Kako bodo zaposleni pozitivno sprejeli letne razgovore, če pa se tisti, ki bi se morali že po funkciji udeležiti delavnic na temo Uvedbe letnih razgovorov, letih niso udeležili.

15. Kako ste sodelovali z vodstvom podjetja? Kakšna je bila komunikacija med vami in vodstvom?

Sodelovanje je bilo zelo megljeno, slabo, brez jasno zastavljenih ciljev in potrebnih usmeritev ter navodil. Komunikacije pa pogosto sploh ni bilo, saj vodstvo podjetja nikoli ni imelo časa, ker so bile na sporedu pomembnejše zadeve - to je pridobivanje poslov. Iz tega sklepam, da je projekt letnih razgovorov muha enodnevnica, ker:

- *jih imajo vsa priznana podjetja, zato bi bilo fajn to imeti tudi v našem podjetju*
- *se lahko pohvalimo pred drugimi podjetji, da imamo letne razgovore tudi mi*
- *je »fensi«, če vpeljuješ v podjetje neke projekte ne glede na to, ali je to smiselno ali ne oz. ali vidiš pred seboj cilj, ki ga želiš doseči ali ne (Kadrovnica v podjetju X d.d.).*

16. Ali se bodo letni razgovori v prihodnje vpeljali v sistem podjetja?

“Moje mnenje je, da letni razgovori v našem podjetju najverjetneje nikoli ne bodo zaživel. Zaživel bi, v kolikor bi v podjetju prevladovali generaciji X in Y, ki pa sta sigurno bolj dovzetni za spremembe in nove metode vodenja in motiviranja zaposlenih kot pa Baby boom generacija” (Kadrovnica v podjetju X d.d.).

6.3 Preverjanje hipotez

Generalna hipoteza 1:

Vodstvo podjetja ter vodje se niso lotili uvajanja letnih razgovorov dovolj resno in sistematično.

Moja hipoteza o resnosti in sistematičnosti uvajanja letnih razgovorov v podjetje s strani vodstva podjetja in vodij se je potrdila. Plan uvedbe letnih razgovorov je bil slab, za vodjo projekta je bil imenovan generalni direktor, ki na projektu operativno skoraj ni sodeloval. S strani vodstva je strokovna služba dobila nalogo, da izpelje projekt v zelo kratkem času (dvomesečni rok). Naloge že v začetku niso bile jasno planirane, začrtane in definirane. Neresnost do projekta predstavljajo tudi vodje, saj se jih večina ni udeležila usposabljanj.

Hipoteza 1a:

Strokovna služba, vodje ter sodelavci niso bili vključeni v razvoj sistema letnih razgovorov.

Strokovna služba je imela zelo malo vpliva na celotno dogajanje in potek dogodkov. Ko so imeli v kadrovske službi čas in voljo delati na projektu, so morali čakati na soglasje vodstva za nadaljevanje projekta. Strokovna služba tudi ni imela samostojnosti za izvajanje aktivnosti. Na splošno velja, da so vodje precej nedostopni, se bojijo odkritih pogovorov ter si ne vzamejo časa za svoje podrejene, da bi se z njimi pogovorili o delu, možnostih napredovanja in izobraževanja. Posledično tudi njihova vključenost v sistem letnih razgovorov ni bila mogoča.

Zaposleni niso vedeli, da se projekt letnih razgovorov uvaja v podjetje. Po drugi strani si želijo razgovorov, saj bi na njih dobili povratno informacijo o svojem delu ter uspešnosti pri delu, ki jo sedaj v večini primerov ne dobijo. Hipotezo torej lahko potrdim.

Hipoteza 1b:

Predpostavljam, da zaposleni v podjetju niso bili obveščeni o projektu uvedbe letnih razgovorov v podjetje.

Omenjeno hipotezo potrjujem, saj projekta letnih razgovorov zaposlenim, pa tudi vodjem niso predstavili. S tem so naredili veliko napako. Zaposlene bi bilo potrebno nekaj časa obveščati in pripravljati na omenjen projekt. Kadrovska služba bi lahko z različnimi informacijami, letaki, članki v internem časopisu postopoma pripravljala zaposlene na letne razgovore ter jih seznanjala z vsebinami letnih razgovorov.

Hipoteza 1c:

Komunikacija glede projekta letnih razgovorov med kadrovsko službo in vodstvom podjetja ni bila učinkovita.

S strani generalnega direktorja je bila komunikacija in naveza s kadrovsko službo učinkovita. Pri strokovni službi je zaznal visoko stopnjo pripravljenosti, da projekt uspe. Manj zadovoljna s komunikacijo je bila kadrovska služba. Sodelovanje je bilo zelo megljeno, slabo, brez jasno zastavljenih ciljev, potrebnih usmeritev in navodil. Komunikacije pogosto sploh ni bilo, saj vodstvo podjetja nikoli ni imelo časa, ker so bile v ospredju pomembnejše zadeve, npr. pridobivanje poslov. Hipotezo lahko delno potrdim.

Hipoteza 1d:

Vodje in sodelavci niso bili (dovolj) uspešno usposobljeni za odličnost izvedbe letnih razgovorov, zato imajo vodje premalo znanja za vodenje letnih razgovorov.

Hipotezo lahko potrdim, saj za sodelavce oz zaposlene izobraževanj ni bilo. Za vodje sta bili organizirani dvodnevni delavnici, na katerih je bila udeležba relativno slaba. Delavnici sta bili nadpovprečno dobri. Vsak, ki se jih je udeležil, je lahko izvedel veliko novega in dobil novo širino. Veliko vodij se delavnic ni udeležilo, posledično lahko trdim, da je njihova usposobljenost za vodenje letnih razgovorov zelo majhna.

Hipoteza 1e:

Trdim, da čim daljši je presledek med usposabljanjem in izvedbo razgovorov, težje bodo vodje začeli z izvajanjem letnih razgovorov ter hkrati bo njihovo znanje o letnih razgovorih zastarelo.

Tisti vodje, ki so se udeležili delavnic, so bili po delavnici dobro usposobljeni za vodenje letnih razgovorov. Zaradi dolgega premora, ki traja že od junija 2009, so že vse

pozabili, kar je izredno slabo in neučinkovito. Efekt izvajanja letnih razgovorov bi bil največji takoj po izvedenih delavnicah, saj bi se vodje že po prvem izpeljanem razgovoru s svojimi sodelavci, preizkusili v pridobljenih veščinah. Hipotezo lahko potrdim.

Hipoteza 1 f:

Predpostavljam, da se letni razgovori niso uvedli v podjetje, ker njihove uvedbe ni aktivno podprlo vodstvo podjetja ter nekateri vodje.

Generalni direktor je bil pobudnik, da se projekt letnih razgovorov vpelje v sistem podjetja. Po njegovem mnenju so letni razgovori v podjetju dobrodošli. Podpora z njegove strani vsekakor je in bo tudi v prihodnje. Zaveda se tudi, da so problemi, kar se tiče miselnosti nekaterih vodij o novih stvareh v podjetju. Kadrovnica meni, da bi moralo delo potekati projektno, že na začetku bi morali narediti plan dela, oblikovati projektni tim ter vsakemu članu tima dati zadolžitve in določiti rok, do katerega mora biti zadeva izpeljana. Že takoj na začetku projekta je manjkalo najbolj pomembno: to je aktivna podpora vodstva in vodij. Oboji so bili slab vzgled zaposlenim, saj se niso udeležili delavnic oz so jih predčasno zapustili. Hipotezo lahko le delno potrdim. Vodstvo podjetja daje podporo, da se projekt izpelje, toda po drugi strani najbolj ključnih dogodkov, obveščanje sodelavcev in sodelovanje na delavnicah ni aktivno podprl.

Generalna hipoteza 2:

Podjetje X namerava v prihodnje uspešno vpeljati letne razgovore v sistem podjetja.

Hipotezo lahko delno potrdim. Generalni direktor je povedal, če bodo v jeseni 2010 uspešno pridobili posle, da bodo letne razgovore v jeseni v praksi izpeljali. Hkrati meni, če bo osebno vztrajal o dokončni uvedbi letnih razgovorov v podjetje, da se bodo letni razgovori vpeljali in izvedli. V nasprotnem primeru, če bodo čakali na poteze nekaterih vodij, se projekt ne bo izpeljal.

Kadrovnica ni istega mnenja. Sama ocenjuje, da ima podjetje veliko starejšega kadra oz t.i. Baby boom generacije. Kar 51% vseh zaposlenih predstavlja omenjeno generacijo. Meni, da ta generacija zelo težko sprejema spremembe, zato tudi takšnih modernih zadev, kot so letni razgovori, ne sprejemajo. Gradbeništvo je specifična, gradbinci so na splošno precej grobi in robati, drugih stvari ne sprejemajo oz. jih sprejemajo izredno težko. Kadrovnica meni, da letni razgovori najverjetneje v podjetju ne bodo nikoli

zaživali. Zaživali bi, v kolikor bi v podjetju prevladovali generaciji X in Y, ki sta bolj dovzetni za spremembe in nove metode vodenja in motiviranja zaposlenih. Doda, da je smiselno letne razgovore vpeljati v podjetje, vendar pa je predpogoj pripravljenost in aktivna podpora vodstva podjetja, pripravljenost, izobraževanje in razumevanje zaposlenih o tem kaj, letni razgovori so, ter usposobitev vodij in zaposlenih za izvajanje letnih razgovorov.

Hipoteza 2a:

Predpostavljam, da je neuvedba letnih razgovorov v prakso podjetja posledično povezano s časom krize oz. razmer na trgu. Vodstvo podjetja in vodje preusmerjajo svojo energijo v iskanje poslov.

Generalni direktor je priznal, da je delni izgovor neuspeha vpeljave letnih razgovorov v sistem podjetja prioriteta pridobivanja poslov. Kadrovnica pa meni, da je nesmiselno prekiniti projekt iz razlogov, ki nimajo s projektom nobene veze, npr. recesija. Hipotezo zato delno potrdim.

6.4 Ugotovitve in priporočila podjetju X d.d.

Implementacija je pokopališče idej. Ključen in najzahtevnejši del uvedbe vsakega projekta v podjetje se začne z implementacijo, ki pomeni dolgoročen proces uvajanja sprememb, kjer ima najpomembnejšo vlogo ožje vodstvo kot ključni promotor sprememb.

Sama ocenjujem, da je v primeru uvedbe letnih razgovorov v podjetje X d.d. bila storjena napaka že na začetku samega razmišljanja o uvedbi letnih razgovorov, saj so bili že prisotni razni odpori (predvsem pri ožjem poslovodstvu), ki so se potem pri samem izobraževanju oziroma uvajanju tudi pokazali.

Kot prvo projekt ni imel pravega vodje projekta z jasno določenimi pooblastili in odgovornostmi ter prav tako tudi ni imel resničnega sponzorja projekta. Projekt je bil zgrešeno načrtovan, brez določenih ciljev in potrebnih aktivnosti za doseg cilja. Vse to je imelo za posledico, da projekt uvedbe letnih razgovorov sploh ni prišel do faze implementacije.

Navajam pogloblitve razloge za neuspeh uvedbe letnega razgovora v podjetje X d.d.:

- Ni bil formiran projektni tim, niti vodja projekta, niti člani projektnega tima, prav tako ne cilji in namen projekta.

- Niso bile razdeljene naloge, pristojnosti in odgovornosti.
- Ni bil narejen rokovnik in načrtani mejniki, do kdaj naj bi se izpeljale posamezne aktivnosti.
- Enostransko odločanje vodstva o zadevi. Kadrovska služba bi morala imeti veliko več svobode in pristojnosti pri vpeljavi projekta ter kot strokovna služba postopoma vpeljati projekt v prakso.
- Premajhna vključenost zunanje sodelavca g. Grubana v izvedbo celotnega projekta- on je strokovnjak na tem področju in bi morali poslušati in upoštevati njegova navodila.
- Ni bilo učinkovite komunikacije med vodstvom in kadrovske službo.
- Zadeva je dolgo časa stala tudi zato, ker vodstvo podjetja zaradi drugih pomembnejših zadev (pridobivanje poslov) ni imelo časa usklajevati zadev s kadrovske službo.
- Zaradi silno tradicionalne organiziranosti podjetja in centraliziranega odločanja o vsem na vrhu takšne vrste projekt ne more uspeti, ker preprosto ni človeka (avtoritete), ki bi ukrepal v primeru, ko vodje ne upoštevajo pravil. Če ni sankcij, se ljudje tudi ničesar ne bojijo, zato pač delajo tako, kot so to navajeni, in ne želijo sprememb, ker sprememba pomeni, da moraš spremeniti svoj dosednji način vedenja, uvesti moraš spremembe v delovni proces itd., kar pa večini ne ustreza.
- Letni razgovori najverjetneje ne bodo sprejeti v podjetju X d.d., ker ljudje niso bili vključeni v proces same vpeljave letnih razgovorov, ampak so bili na silo porinjeni na izobraževanje, pa še tega se vsi vodje zaradi različnih izgovorov, ki se jih nihče ni upal preverjati, niso udeležili.
- Vodstvo podjetja in nekateri vodje se niso udeležili izobraževanja v celoti, s čimer so dali vsem svojim podrejenim sodelavcem jasno sporočilo. Če zaposleni nimajo vzora v svojem šefu, potem vsa zadeva razvoden. Vodja mora s svojo prisotnostjo dati vzor vsem svojim zaposlenim.
- Povprečna starost zaposlenih v podjetju je 44 let, kar pomeni sledeče: 1/3 kadra je starejšega od 50 let, 90 % vseh zaposlenih je moških - večina tega kadra je na vodstvenih položajih. Nekateri niso zainteresirani, da se karkoli spreminja, na novo uvaja, saj na način, kot delajo, funkcionirajo in komunicirajo sedaj, delajo že 30 let in več. To je tudi eden izmed razlogov, da bi se letni razgovori v

gradbenem podjetju izredno težko prijeli, ker je za večino njih letni razgovor preprosto dodatna obremenitev.

- Vodje tudi niso motivirani za izvajanje razgovorov, saj bi bilo potrebno delavcem na podlagi nekih določenih kriterijev dati oceno, na podlagi katere bi bili (de)stimulirani.

Podjetju X d.d. priporočam, da si ob naslednjem projektu zastavijo cilje in namene, s katerimi bodo jasno določili, kaj hočejo z le-tem doseči. Za letne razgovore si podjetje ni določilo jasnih ciljev. Predlagam cilje, katere bi lahko zastavili: npr. boljši delovni odnosi, odprta in sproščena komunikacija, višja motiviranost zaposlenih, uskladitev ciljev zaposlenih s cilji podjetja, doseči večjo učinkovitost zaposlenih, pridobitev podatkov za karierno pot zaposlenih,...

Menim, da cilji v podjetju X d.d. niso bili zastavljeni primerno. Letne razgovore so sicer začeli uvajati v pravem času oz. zaradi pomanjkanja komunikacije v podjetju. Velika pomanjkljivost pri celotnem projektu je bila ta, da zaposlenih sploh niso obvestili o vpeljevanju novitete v podjetje. Sicer je nekaterim zaposlenim »prišlo na ušesa«, da se v podjetju obeta nekaj novega. Konkretna neobveščенost zaposlenih lahko pripelje do skrajne situacije, npr. če so zaposleni sprejeli dejstvo vpeljave letnih razgovorov v podjetje, bi lahko neuvedba le-teh na zaposlene delovala demotivacijsko oz. bi lahko imeli zaposleni občutek, da se vodje za njih ne zanimajo dovolj.

Navajam konkretne predloge za dokončno vpeljavo letnih razgovorov v podjetje X d.d.:

- celoten postopek naj se začne znova (od postavitve ciljev projekta do osvežitve znanj vodij preko usposabljanj na delavnicah..),
- ponovno ozavestiti in obvestiti vodje in zaposlene o pomembnosti uvajanja in opravljanja letnih razgovorov,
- vodstvo podjetja in vodje morajo aktivno pristopiti do projekta, obvezna udeležba na usposabljanju,
- narediti plan uvajanja in izvajanja letnih razgovorov.

Menim, da bi bilo pomembno ozavestiti vodje, koliko pomembnega in dobrega lahko letni razgovori prinesejo celotnemu podjetju. Zato bi bilo smiselno, da se generalni direktor z vodji pogovori, zakaj se letni razgovori niso uvedli do sedaj ter jih povprašati

ali v prihodnje želijo opraviti razgovore s svojimi zaposlenimi. V nasprotnem primeru lahko podjetje zaključi s celotnimi aktivnosti povezanimi z letnimi razgovori.

7 SKLEP

V letne razgovore je potrebno vložiti zelo veliko truda, časa ljudi, pa tudi finančnega vložka podjetja. Bistveno je, da vsi akterji dovezetno pristopijo do uvajanja in nato izkoristijo vse dobre lastnosti letnega razgovora. Za vsak večji projekt, prav tako za letne razgovore, si je potrebno zagotoviti podporo vodstva. Če letni razgovori s strani vodij niso dobro sprejeti, se bo negativna klima prenesla na ostale zaposlene, s čimer ne bodo ustvarjeni ustrezni pogoji za učinkovito delovanje sistema letnih razgovorov. V projekt se mora vključiti tudi kadrovska služba, ki obvesti zaposlene o vpeljevanju letnih razgovorov v podjetje, pregleda letne razgovore in nato rezultate vključi v kadrovske politike podjetja. Hkrati je pomembno sodelovanje z vodstvom podjetja, saj potrebuje informacije, ki pripomorejo k vodenju, odločanju v podjetju in nenazadnje k poslovnemu uspehu podjetja.

Uvajanje letnih razgovorov v podjetje X d.d. je tudi ena izmed sprememb, ki se v podjetju ni realizirala. Že v samem začetku je projekt letnih razgovorov naletel na različne ovire. Problem predstavljajo udeleženci oz. akterji, ki so bili povezani z omenjenim projektom, ter njihova miselnost o nesprejetju novitet v podjetje.

Menim, da morajo vodje v podjetju X d.d. prvi spremeniti lastno obnašanje, zato je tudi pri njih v resnici največ odporov pri spreminjanju kulture. Njihov osebni zgled je predpogoj za negovanje in razvijanje kulture organizacije. Ljudje se ponavadi upiramo spremembam, še posebej tistim, ki posegajo v interese in vrednote. Menim, da je toga in neprilagodljiva kultura lahko največja notranja slabost organizacije. Da se kultura organizacije spremeni k temu, da bodo pripravljene sprejeti spremembe, pripomore tudi dejstvo, da voditelji organizacije niso več lastniki, temveč profesionalni managerji. Brez njihove zavzetosti za spreminjanje se nikoli ne more izpeljati korenitega procesa sprememb. Priporočljivo je, da svojo resnost vodja pokaže s tem, da se aktivno udeležuje predpriprav in same izpeljave procesa sprememb.

Menim, da v podjetju X d.d. morajo doseči konsenz o uvedbi sprememb. Predstavniki managementa se morajo zavedati vloge, ki jo igra sprememba oz. uvedba projekta

letnega razgovora v podjetje. Če te vloge projekt letnega razgovora nima, potem se je smiselno vprašati tudi o stroškovnem pomenu njegovega obstoja v trenutni organiziranosti. Pri razumevanju, zakaj do odpora prihaja, je treba izhajati iz splošnega spoznanja, da spremembe ponavadi povzročajo strah, ki lahko izhaja iz različnih vzrokov. Pri vodstvu podjetja je treba ugotoviti oz. razumeti, zakaj do odpora prihaja, v kakšnih oblikah se odpor pojavlja, da ga lahko prepoznamo ter kako odpor najučinkoviteje preseči.

Nova sprememba v podjetju X d.d., konkretno uvajanje letnih razgovorov, je naletela na odpor, saj je niso podprli ključni udeleženci. Spremembo so zanimali, saj niso hoteli sodelovati pri usposabljanju za izvajanje letnih razgovorov. Obenem so se spremembi morebiti upirali zaradi strahu, da ne bodo uspeli izpeljati letnega razgovora s svojim podrejenim.

V prihodnje naj bi se neposredno uvajanje letnih razgovorov v podjetje X d.d. odvijalo v dveh etapah. Najprej bi pričeli s *t.i. uvajalnimi letnimi razgovori*, kjer se bosta vodja in sodelavec podrobno seznanila in dogovorila glede samega sistema poteka letnih razgovorov. Določila bi cilje za vnaprej, preučila obstoječe zahteve delovnega mesta, preverila opise in zahtevane oz. kritične kompetence, opredelila standarde delovne uspešnosti ter dogovorila in preverila faze poteka rednih letnih razgovorov. V drugi fazi bi sledil *popoln redni letni razgovor*, saj bo mogoče pričeti tudi z ocenjevanjem delovne uspešnosti za preteklo obdobje (Gruban 2006, 7).

Želim si, da bodo redni letni razgovori v prihodnje v podjetju X d.d. postali redna dejavnost in obveznost celotnega sistema uprave. Podjetje si ne sme dovoliti, da jih ne bo celovito vpeljalo v prakso podjetja ter da bodo opravljeni neresno. Ljudje so temelj in največji kapital podjetja, v katerega je vredno vlagati. Sposobnost znati dobro delati z ljudmi je pomembno za uspeh sistema. Letne razgovore vodje s sodelavci je smiselno uvesti kot redno obliko dela s človeškimi viri.

Dejstvo je, da so kadrovska služba, pa tudi vsi ostali ključni akterji – vodje pozabili vse, celotno vsebino izobraževanj in ostale teme, povezane z letnimi razgovori. Sedaj bi bilo potrebno ponovno študirati celotno vsebino izobraževanj, literaturo, ki je stala skoraj eno leto. Osebnostno se mi zdi to nesmiselno, neefektivno. Kadrovska služba sicer lahko dobi po tolikem času (enem letu) ukaz, da mora sama vpeljati celotno zadevo. Toda

vprašanje je, kako se bo lotila ponovne uvedbe oz. »navdušila« vodje k ponovnemu razmišljanju o izvajanju letnih razgovorov z zaposlenimi.

Na podlagi preverjenih hipotez najverjetneje letni razgovori v podjetju X d.d. ne bodo zaživele, že zato ne, ker se kar nekaj ljudi sploh ni udeležilo izobraževanja. Sprašujem se, kako naj potem vodje uspešno vodijo letni razgovor. Skratka, takšen projekt po navedbah g. Grubana traja do 6 mesecev, kadrovska služba pa je imela rok, da ga izpelje v dveh mesecih, nakar se je zgodila recesija in je čisto vse potihnilo. V podjetju se je projekt začel ter se na žalost prekinil za nedoločen čas. Verjetno se bo nekdo čez nekaj časa ponovno spomnil na omenjen projekt, vendar zadeva ne bo več aktualna, zanimiva. Če strnem osnovne misli in ugotovitve glede neuvedbe letnih razgovorov v podjetje, lahko potrdim, da v družbi :

- obstajajo kulturni odpori (kultura neodpiranja problemov, močni negativni opinion makerji),
- obstajajo politični odpori in strah pred spremembami,
- ni promoterjev sprememb (nemotivirani zaposleni),
- ni resnične podpore ožjega posloводства (lastniška struktura).

LITERATURA

1. Brečko, Daniela. 2007a. *Pripravite se na letni letni razgovor: Napotki za zaposlene*. Ljubljana: Planet GV.
2. --- 2007b. Sodobni pristopi k vodenju rednega letnega razgovora 1: Se premalo pogovarjamo? *Poslovna asistenca* 2007 (10): 34-35.
3. --- 2007c. Ugotavljanje izobraževalnih potreb v rednem letnem razgovoru: vodja ima neprecenljivo vlogo pri osebnem razvoju zaposlenega. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu=human resource management magazine* 5 (20): 40-44.
4. Brečević, Darija. 2000. Letni razgovor. V *Povezovanje ljudi in organizacije: zbornik referatov*, ur. Ivan Kejžar, 76-78. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
5. Bridges, William. 2003. *Managing Transitions: making the most of change*. Cambridge: Da Capo Press.
6. Carnall, Colin A. 1995. *Managing Change in Organizations*. London: Prentice Hall.
7. Chapman, Alan. 1995-2009. *Performance appaisals*. Dostopno prek: <http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm> (23. januar 2010).
8. Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi: Knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV Založba, založniško podjetje, d.o.o.
9. Generalni direktor podjetja X d.d. 2010. Intervju z avtorico. Mesto X, 7. julij.
10. Gruban, Brane. 2004a. *Letni razgovori: hoja k spovedi ali pripomoček za uspešno vodenje?* Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.
11. --- 2004b. *Modeli(ranje) poslovne uspešnosti*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/posvet/gradiva/acrobat/modeliranje.pdf> (20. januar 2010).
12. --- 2004c. *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?* Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.
13. --- 2005. *Pomožno gradivo za analizo pripravljenosti: Preglednica vprašanj pri uvajanju letnih razgovorov*. Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.

14. --- 2006. *Osnutek: Pristop k razvoju sistema letnih razgovorov*. Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.
15. --- 2009a. *Interno gradivo: Kratka priporočila za potek letnega razgovora v podjetju X d.d.* Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.
16. --- 2009b. *Interno gradivo: Kratka priporočila za udeležbo sodelavca na letnem razgovoru v podjetju X d.d.* Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.
17. --- 2009c. *Interno gradivo: Redni letni razgovori*. Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.
18. --- 2009d. *Interno gradivo: Splošna priporočila za vodenje letnega razgovora*. Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.
19. --- 2009e. *Kako komunicirati z zaposlenimi v času krize in sprememb?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kako-komunicirati/> (1. marec 2010).
20. --- 2009f. *Letni razgovori in upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih*. Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.
21. --- 2009g. *Usposabljanje vodij: Uvajalni letni razgovori*. Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.
22. Hiatt, Jeffrey M. in Creasey Timothy J. 2003. *Change Management: the people side of change*. Loveland: Prosci Research.
23. Holmes, Karen. 2000. *Interview and Appraisals: 20 Golden Rules*. London: Orion Business.
24. Kadrovnica podjetja X d.d. 2010. Intervju z avtorico. Mesto X, 15. junij.
25. Kadrovska služba podjetja X d.d.. 2010. *Število in izobrazbena struktura zaposlenih*. Interni vir.
26. Majcen, Milena. 2001a. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejšo delo*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
27. --- 2001b. Letni pogovori z zaposlenimi. *Podjetnik* 10 (11): 52-53, 81.
28. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka.
29. Ozvaldič, Bojan. 2005. Letni razgovori vodje s sodelavci kot element motivacije za uspešno delo. *Dignitas: revija za človekove pravice* 2005 (26/27): 174-193.

30. Planko, Sergeja. 2001. Uvajanje letnih razgovorov v podjetje. *ITEO relacije* 7 (4): 12.
31. Podjetje X d.d. 2010. *Spletna stran podjetja X d.d.* Interni vir.
32. Senior, Barbara. 1997. *Organizational Change*. London: Prentice Hall.
33. Taktika plus d.o.o. 2008. *Priprava ljudi na spremembe*. Dostopno prek: http://www.taktika-plus.si/doc/Uvajanje_sprememb.pdf (22. junij 2010).
34. Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa: Skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za Management v Kopru. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
35. --- 2002. *Strateški management: Učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za Management v Kopru. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
36. Vaupot, Zoran. 2001. »Drama: Reinženiring informacijskih sistemov. Glavna vloga: Management podjetja«. Dostopno prek: http://www.sigembc.si/materials/opinions/Drama_reinzeniring_informacijskih_sistemov.pdf (16. junij 2010).
37. Vizjak, Andrej. 1994. Spremembe v organizacijah. V Management, ur. Stane Možina, 850-884. Radovljica: Didakta.
38. Vodopija, Breda, Maja Vukasović-Žontar, Bor Rozman, Branko Žunec in Otmar Lajh. 2006. *Učinkovita orodja vodenja: priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Maribor: Forum Media.
39. Širca, Erika. 2005. *Uvajanje sprememb v podjetju*. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=287&ClanekID=2765> (18. junij 2010).
40. Wiese, Danielle S. in M. Roland Buckley (1998): The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History* 4 (3): 223–249.

PRILOGA

Priloga A: Obrazec za vodenje letnega razgovora

VSEBINA:

- A. Ključni dosežki in prispevki sodelavca v preteklem obdobju
- B. Realizacija nalog, odgovornosti, procesnih ter osebnih ciljev
- C. Načrt ciljev za prihodnje obdobje
- D. Dosežene kompetence sodelavca
- E. Realizacija izobraževanj in razvojnih aktivnosti za preteklo obdobje
- F. Načrt izobraževanja in razvojnih aktivnosti za prihodnje obdobje
- G. Zaključne opombe

Osnovni podatki

1. Sodelavec:

2. Datum izvedbe razgovora:

3. Delovno mesto (naziv, šifra):

4. Organizacijska enota ali služba:

5. Razgovor vodil:

6. Čas trajanja razgovora:

7. Zaposlen v podjetju X d.d. od:

8. Zaposlen na tem DM od:

A. Ključni dosežki in prispevki sodelavca v preteklem obdobju

Ključni dosežki sodelavca

1.

2.

3.

□ B. Realizacija nalog, odgovornosti, procesnih ter osebnih ciljev

Naloge ¹ , odgovornosti, procesni in osebni cilji	Prioriteta A, B, C	Standardi DU*	Ocena stopnje uresničenja nalog in ciljev				
			SPR	DOB	ZD	ODL	IZJ
1.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skupna ocena stopnje uresničenja nalog in ciljev:							

□ C. Načrt ciljev za prihodnje obdobje

Osebni cilji in sklop iz katerega izvirajo (F,P,KS,Z) ter povezava s cilji enote in celotne organizacije	Prioriteta A, B, C	Rok izvedbe
1.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>	
2.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>	
3.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>	
4.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>	
5.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>	

* glej Prilogo 2, Splošni standardi delovne uspešnosti in Standarde vodenja in upravljanja Skupine X
¹ glej odgovornosti iz Standardov vodenja in upravljanja Skupine X in Prilogo 1, Temeljne naloge

□ D. Dosežene kompetence sodelavca

Kompetence	Ključne kompetence	Stopnja zahtevane kompetence	Ocena dosežene kompetence	Δ (+/-) in komentar ukrepov
1. Strokovnost				
2. Usmerjenost h kupcem				
3. Samoodgovornost in samoiniciativnost				
4. Medosebne kompetence				
5. Timsko delo				
6. Ambasador podjetja				
7. Strateške kompetence				
8. Kompetence ekonomike in kontrolinga				
9. Pogajalsko prodajne kompetence				
10. Vodstvene kompetence				
11. Kompetence razvoja ljudi				
12. Organizatorske kompetence				
13. Kompetence kakovosti dela				
14. Komunikacijske kompetence				
15. Pogajalske kompetence				
16. Kompetence vodenja projektov				
17. Upravljalca sprememb				
18. Skrbnik znanja				
19. Kompetence systemskega integratorja				
20. Kompetence reševanja problemov				
21. Prodajne kompetence				
22. Analitske kompetence				
23. Ambasador trgovine				
24. Skrbnik financ				
25. Upravljanje s tveganji				

□ E. Realizacija izobraževanj in razvojnih aktivnosti za preteklo obdobje

Realizacija izobraževanj in razvojnih aktivnosti za preteklo obdobje	Dogovorjeni rok	Opravi		
		Da	Ne	Opomba
1.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

F. Načrt izobraževanja in razvojnih aktivnosti za prihodnje obdobje

Načrt izobraževanja – plan izobraževanj in usposabljanj
1.
2.
3.
4.
5.
6.

Načrt ostalih razvojnih aktivnosti	Rok zaključka
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Neizkoriščena znanja in sposobnosti sodelavca ter mnenje vodje

1.

Želena smer razvoja kariere (pripravljenost za delo na določenem področju, delo v tujini, ipd.)

1.

G. Zaključne opombe**Vodja**

1.

Sodelavec

1.

Predlog potrebnih sprememb opisa delovnega mesta (delovne naloge, kompetence, splošne zahteve, ipd.):

1.

Povzetki razprave in ev. potrebne aktivnosti povezane z raziskavami notranje klime (SiOK, ipd.), uresničevanjem strategije, vizije, vrednot, itd.:

1.

- Vsi podatki v tem obrazcu so shranjeni po določilih Zakona o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1) in obravnavani kot poslovna skrivnost. Vodja in sodelavec s podpisom potrjujeta, da sta seznanjena z namenom uporabe podatkov in časom shranjevanja le teh in dovoljujeta uporabo teh podatkov za namene evalvacije delovne uspešnosti, plana izobraževanja in plana razvoja.
- Shranjeni so v arhivi vodje in v kadrovske službi, na zahtevo pa so vedno dostopni na vpogled sodelavcu.
- Podpis sodelavca na obrazcu za razgovore ne pomeni avtomatičnega soglašanja z vsebino zapisa letnega razgovora, ampak je zgolj potrditev, da je bil razgovor res opravljen!
- Pripombe na ocene podane v razgovoru lahko sodelavec - če z njimi ne soglaša, vpiše v rubriko G!
- Zaradi lastne pravne varnosti sodelavcem priporočamo, da vedno vpišejo vse pripombe v predmetno rubriko G, zlasti, če z ocenami ali utemeljitvami ne soglašajo!
- Sodelavec lahko brez slehernih posledic zanj tudi zahteva arbitražo ugotovitev razgovora skladno z internimi arbitražnimi postopki.

- V besedilu tega obrazca je izključno zaradi lažjega razumevanja nediskriminatorno uporabljen moški spol.

Podpis sodelavca:

Podpis vodje:

V vednost:

Nadrejeni vodja:
