

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Suzana Veličević

Evalvacija letnih pogovorov v podjetju XY B d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Suzana Veličević

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Evalvacija letnih pogovorov v podjetju XY B d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvaljujem se Sandiju za spodbudo in pomoč, mojim staršem in bratu ter vsem, ki ste me spremljali na moji študijski poti.

Evalvacija letnih pogovorov v podjetju XY B d.d.

Tema diplomskega dela je v zadnjih letih precej aktualna in literature je kar nekaj, avtorji pa se v glavnem ponavljajo pri ugotovitvah. V diplomskem delu sem najprej obdelala literaturo na temo letnih pogovorov, opredelila pojem letnih pogovorov ter obdelala faze vpeljevanja letnih pogovorov v podjetje. Nato sem postavila hipoteze za svojo študijo primera, predstavila podjetje in izvedla analizo, ki je temeljila predvsem na proučevanju dela vodij, ki izvedejo letne pogovore v podjetju. Za pomoč pri končnih ugotovitvah sem opravila tudi intervju z direktorico kadrovske službe v podjetju. Na koncu nekatere hipoteze zavrnem, druge potrdim in podam predloge za odpravo napak oziroma slabosti, ki jih najdem v procesu. Težava podjetja je predvsem v tem, da letnih pogovorov ne izvaja dosledno iz leta v leto in zato ti ne prinesejo potrebnih informacij.

Ključne besede: evalvacija, letni pogovor, vodje letnih pogovorov, kadrovska služba.

Evaluation of performance appraisal interviews in company XY B d.d.

Theme of my diploma is actual in these last years and there is enough literature. Authors have the same opinion about it. In my diploma first I have defined performance appraisal, why does companies decide to have them in their working process. I have prepared some hypotheses, present company which I have been working on and then I analyze workers, leaders that are responsible for performance appraisal. I have also made an interview with director of human resource service. At the end of my diploma some hypotheses are confirmed and some denied. I gave some proposal at the end for improvement that I find them in the process. Company has above all problems that annual conversations are not being done enough consistently from one year to another and that is why they are not bringing necessary information.

Key words: evaluation, performance appraisal interview, leader of performance appraisal interview, personal department.

KAZALO

1	UVOD	7
2	TEMELJNI POJMI	7
3	OPREDELITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ	9
3.1	POVEZAVA LETNIH POGOVOROV Z VODENJEM.....	9
3.2	POVEZAVA LETNIH POGOVOROV S HRM	10
3.3	POVEZAVA LETNIH POGOVOROV S PROCESOM ODLOČANJA IN KOMUNIKACIJO MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI	12
4	OPREDELITEV POJMA LETNI POGOVOR	12
4.1	KAJ SO LETNI POGOVORI.....	13
4.2	ZAKAJ PODJETJA UPORABLJAJO LETNE POGOVORE.....	14
4.3	KAKO SE LETNI POGOVORI VPELJEJO IN IZVAJAJO V ORGANIZACIJI.....	19
4.3.1	FAZE UVAJANJA PROJEKTA LETNIH POGOVOROV	19
4.3.2	OBVEŠČANJE ZAPOSLENIH IN IZVAJALCEV	21
4.3.3	VLOGA KADROVSKE SLUŽBE PRI LETNIH POGOVORIH.....	22
4.3.4	USPOSABLJANJE VODIJ	24
4.3.5	IZVEDBA POGOVORA	28
4.4	KAKO SE REDNI LETNI POGOVORI ODRAŽAJO V PRAKSI.....	31
5	EMPIRIČNA ANALIZA	33
5.1	PODATKI.....	33
5.1.1	PRIMARNI VIRI	34
5.1.2	SEKUNDARNI VIR	34
5.2	HIPOTEZE.....	35
5.3	METODA ANALIZE: ŠTUDIJA PRIMERA	36
6	PREDSTAVITEV PODJETJA XY D. D.	37
6.1	VELIKOST IN STRUKTURA SKUPINE XY d.d.....	38
6.2	ZGODOVINA SKUPINE XY d.d.....	39
6.3	IZOBRAZBENA STRUKTURA V PODJETJU XY B d.d.....	40
7	ANALIZA STROKOVNEGA DELA UVEDBE LETNIH POGOVOROV	41
7.1	LETNI POGOVORI V PODJETJU XY B d.d.....	41
7.2	PLAN UVEDBE LETNIH POGOVOROV	41
7.3	PRIPRAVA NA LETNI POGOVOR.....	42
7.4	IZVEDBA LETNEGA POGOVORA.....	43
7.5	POTEK LETNEGA POGOVORA.....	43
7.6	OCENA NA PODLAGI LETNEGA POGOVORA.....	45
8	ANALIZA IZVEDBENEGA DELA UVEDBE LETNIH POGOVOROV	46
8.1	NAČRT EVALVACIJE.....	46
8.1.1	KAJ JE EVALVACIJA	47
8.1.2	NAČRT EVALVACIJE	47
8.2	ANALIZA	48
9	PREVERJANJE HIPOTEZ IN UGOTOVITVE	60
10	SKLEP	63
11	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE	64
12	ZAKLJUČEK	66
13	LITERATURA	68
14	PRILOGE	72
	<i>PRILOGA A: Obrazec vprašalnika</i>	72
	<i>PRILOGA B: Zapis intervjuja z direktorico</i>	78

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 4.1: Vodenje letnega pogovora s sodelavcem	30
Slika 4.2: Trije vidiki letnih pogovorov	33
Slika 6.1: Izobrazbena struktura v podjetju XY B d.d.	40
Slika 7.1: Ocenjevalna lestvica v obrazcu Letni pogovor	45
Tabela 3.1: Teorije ravnanja z ljudmi.....	10
Tabela 4.1: Koraki pri organiziranju in izvedbi rednih letnih pogovorov.....	20
Tabela 6.1: Shematski prikaz skupine XY d.d.	39
Tabela 8.1: Letni pogovor – Direktor (analiza).....	48
Tabela 8.2: Letni pogovor – Vodja umerjanja (analiza).....	49
Tabela 8.3: Letni pogovor – Vodja montaže (analiza)	50
Tabela 8.4: Letni pogovor – Vodja navijanja (analiza)	51
Tabela 8.5: Letni pogovor – Finančna direktorica (analiza)	52
Tabela 8.6: Letni pogovor – Direktorica kadrovske in splošne službe (analiza)	53
Tabela 8.7: Letni pogovor – Vodja informatike (analiza)	54
Tabela 8.8: Letni pogovor – Vodja tehnologije in planiranja (analiza).....	55
Tabela 8.9: Letni pogovor – Vodja nabave (analiza)	56
Tabela 8.10: Letni pogovor – Vodja razvoja (analiza).....	57
Tabela 8.11: Letni pogovor – Direktor prodaje (analiza).....	58
Tabela 8.12: Letni pogovori v podjetju XY B d.d. – seštevek vseh opravljenih letnih pogovorov glede na ocene v prvem sklopu vprašalnika.....	59

1 UVOD

Bistvena težava današnjega časa je, da delo prehiteva ljudi in da so, kljub temu da je vse bolj robotizirano in avtomatizirano, še vedno ljudje tisti, ki dajejo navodila robotom in avtomatom. Mogoče se ravno tu pri posamezniku na delovnem mestu pojavi dilema, koliko je za podjetje sploh še vreden oziroma kako dolgo bo še potreben. Z letnimi pogovori lahko rešimo mnoge dileme in odgovorimo na vprašanja, ki se porajajo v glavah delavcev.

»V številnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da se med komuniciranjem in zadovoljstvom zaposlenih kaže pozitivna povezanost, da je kakovost komuniciranja empirično preverjena povezava z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih, potrjena je pomembna vloga organizacijskega komuniciranja pri uvajanju sprememb v organizaciji in ne nazadnje, da ima organizacijsko komuniciranje velik pomen pri utrjevanju zavezanosti in pripadnosti zaposlenih organizaciji.« (Nadoh in Podnar 2004, 153)

V moji diplomski nalogi poskušam predvsem v začetnem delu predstaviti, kaj letni pogovori sploh so, kakšne so priprave na letne pogovore, kako se izvajajo in kaj redni letni pogovori za podjetje pomenijo. To je tudi izhodišče pri evalvaciji letnih pogovorov v podjetju XY d.d.. Predstavim njegovo dejavnost, izobrazbeno strukturo in uvedbo letnih pogovorov.

Podjetje XY d.d. se je namreč v letu 2004 odločilo za uvedbo letnih pogovorov v njihov delovni proces. Ob tem so zaposlili strokovno usposobljeno direktorico kadrovske in splošne službe. Gospa je bila tudi kontaktna oseba, ki mi je omogočila dostop do določenih podatkov, ki sem jih uporabila v diplomski nalogi. Del naloge je intervju, ki sem ga opravila z njo in tako pridobila informacije o postopku uvajanja letnih pogovorov.

2 TEMELJNI POJMI

Redni letni pogovor: »Vodja in sodelavec se enkrat v letu v miru pogovorita o vsem, kar ju teži, o čemer razmišljata in kar načrtujeta v zvezi z delom (v preteklem, sedanjem in načrtovanem obdobju), in v zvezi s sodelavčevim doživljanjem delovnega okolja.« (Majcen 2001)

»Razgovori vplivajo na boljšo storilnost – zavest o pričakovanem razgovoru spremlja zaposlenega vse leto. Rezultati razgovora vplivajo na letno nagrajevanje, možnost napredovanja, povečanja ali zmanjšanja odgovornosti in pristojnosti, spremembe v višini plače ... V razgovoru vodja in zaposleni zapišeta cilje/ocene/sklepe v poseben obrazec, kar daje pogovoru ustrezno težo in poveča zavezanost za izpolnitev dogovorjenega.« (Gruban 2007)

Evalvacija: »Beseda evalvacija v slovenskem jeziku pomeni ocenitev, vrednotenje, medtem ko slovar angleškega jezika besedo pojasnjuje kot preračunavanje, določitev vrednosti. V literaturi se pojavlja tudi oblika besede 'evaluacija', vendar je zelo redka.« (Brožič 2007, 21)

»Osrednja prednost evalvacije je izdelava vrednostne presoje, sklepnih ugotovitev in končne ocene. Najpomembnejše pri evalvaciji je, da vsebuje argumentacijo, ki spodbuja vse vpletene v procesu, da z močnimi argumenti evalvacijske ugotovitve in predloge lahko sprejmejo ali ovržejo.« (Valovirta v Brožič 2007, 21)

3 OPREDELITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ

Letne razgovore lahko v podjetju vključimo v koncept vodenja, kar pomeni, da si menedžment z njihovimi rezultati lahko pomaga pri pripravi strategije, kako doseči določen cilj, na drugi strani pa so zelo pomembni pri vzdrževanju ugodne organizacijske klime in pri ravnanju s človeškimi viri.

3.1 POVEZAVA LETNIH POGOVOROV Z VODENJEM

Uvajanje letnih razgovorov v podjetju se začne iz potrebe vodstva, menedžmenta, po več podatkih, ki jih potrebuje za oblikovanje strategij podjetja.

Po mnenju Zupanove je nujni pogoj za uspešnost, da vodja sodelavcem zagotavlja vsa potrebna sredstva in ustrezne razmere za delo. S tem pa ne misli samo na fizična sredstva, temveč tudi na vse drugo, med kar sodijo potrebne informacije. Pri načrtovanju dela je po mnenju Zupanove potrebno, da vodja v sodelovanju z delavci postavi skupne cilje in oblikuje standarde uspešnosti, pojasni pričakovanja. (Zupan 2009) Del tega skupnega procesa je letni pogovor.

Raziskave Centra za proučevanje organizacij in človeških virov kažejo, da je v dobri polovici organizacij oseba, ki je odgovorna za kadre/človeške vire, vključena tudi v oblikovanje poslovne strategije. V 26,6 odstotka organizacij je oseba, ki je odgovorna za kadre/človeške vire, navzoča in aktivno sodeluje tudi pri izvajanju poslovne strategije. (Upravljanje človeških virov 2004, 2005)

Po Lipičniku poznamo različne načine vodenja:

- vodenje z izjemami pomeni, da se ukvarjajo predvsem z izrednimi odklonskimi dogajanjmi v organizaciji. *Iz letnih pogovorov lahko pridobimo podatke, kje je vir odklonskih dogajanj, če je to človeški dejavnik, ali karkoli drugega.*
- vodenje s pravili odločanja določa, da se zaposleni odločajo na podlagi pravil, ki jih predstavi vodja, kaj storiti v določeni situaciji. *Na letnem pogovoru je idealna priložnost, da vodje ta pravila predstavijo in se z zaposlenimi o njih pogovorijo.*
- vodenje z motiviranjem vključuje željo po samouresničevanju zaposlenega. Tu se delavci izkažejo za aktivnejše. *Letni pogovor je primeren čas za dviganje motivacije*

zaposlenega in ugotavljanje, koliko in kako lahko delavec še pripomore k uspehu podjetja.

- vodenje s soudeležbo vključuje zaposlene in predvsem cilje, ki si jih organizacija in zaposleni postavijo. *Na letnih pogovorih so tema tudi cilji, tako delavčevi kot cilji podjetja. Ti se definirajo in potegnejo se vzporednice, kje se cilji zaposlenega in organizacije združijo.*
- vodenje z delegiranjem predaja odgovornost na delavce, da vsak odgovarja za svoje področje dela. *Delavec se z vodjo pogovori o svojem preteklem delu in tudi o tem, kako vidi svojo prihodnost v organizaciji. Tu se vsekakor dotakneta odgovornosti, ki jo delavec nosi pri svojih delovnih nalogah.*
- vodenje s cilji pomeni, da v organizaciji določijo cilje in člane usmerijo k njihovem doseganju. *Cilje, ki jih ima organizacija, vodja in sodelavec na letnem pogovoru razčlenita, se o njih pogovorita in določita pot in način, kako do teh ciljev priti. (Lipičnik 1998, 313)*

Iz večine načinov vodenja že na prvi pogled opazimo, kako lahko vključimo podatke, ki jih vodje dobijo na letnih pogovorih. Letni pogovori bi morali biti stik vodstva z delavci na najbolj človeški ravni, predvsem pa morajo biti odkriti. V tem primeru je mogoča obojestranska korist. Podjetja podatke vključijo v organizacijo dela in s tem omogočijo sodelavcem sodelovanje pri vodenju, sodelavci pa morajo občutiti to vpetost v vodenje in biti za soustvarjanje uspeha podjetja primerno nagrajeni.

3.2 POVEZAVA LETNIH POGOVOROV S HRM

Proces uvajanja letnih razgovorov lahko vključimo tudi v teorije o ravnanju z ljudmi (glej tabelo 3.1).

Tabela 3.1: Teorije ravnanja z ljudmi

Tradicionalna teorija o delu z ljudmi	Teorija o medčloveških odnosih	Teorija o ravnanju s kadrovskimi viri
Podmena:	Podmena:	Podmena:
- Zaposleni delo	- Zaposleni želijo biti	- Ljudje radi opravljajo

<ul style="list-style-type: none"> - sovražijo. - Osnovni motiv za delo je plačilo. - Le malo delavcev si želi ustvarjalno in samsmerjajoče delo. - Zaposlene je treba k delu priganjati. 	<ul style="list-style-type: none"> - koristni in pomembni. - Ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni. - Radi bi bili zadovoljni na svojem delovnem mestu. - Delavci bi bili radi seznanjeni z rezultati svojega dela. 	<ul style="list-style-type: none"> - svoje delo. - Nadzor in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Človek, ki je predan ciljem, se bo usmerjal sam. - Zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov. - Intelktualni potencial zaposlenih delavcev je delno izkoriščen.
Politike	Politike	Politike
<ul style="list-style-type: none"> - Nadzor. - Naloge so razdeljene na enostavne, ponavljajoče se operacije. - Podrobni opisi delovnih postopkov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vzpodbuditi pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti. - Ljudi obveščati in jim prisluhniti. - Dopuščati samonadzor pri rutinskih delih. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov. - Pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti. - Ustvarjati možnosti za udeležbo zaposlenih pri skupnih ciljih, samsmerjanju, kontroli.

Vir: Možina (1998, 7)

V teorijah je od leve proti desni vedno pomembnejši odnos delavcev do podjetja, vedno bolj so pomembni samostojni prispevki zaposlenih, osebna motivacija, spodbude. Načini za doseganje tega so: avtonomija, usposabljanje in izobraževanje, nagrajevanje in tudi letni pogovori. Z letnimi pogovori vodje ugotovijo, kakšni so nameni in načrti zaposlenih, in jim lahko omogočijo osebni razvoj. Spodbudijo jih k razmišljanju o ciljih, zastavljenih za prihodnje leto, in o načinih, kako jih doseči. Po letnih pogovorih bi se morala pokazati samoiniciativa delavca. Torej, eno izmed orodij teorije o ravnanju s kadrovskimi viri so lahko tudi letni pogovori.

3.3 POVEZAVA LETNIH POGOVOROV S PROCESOM ODLOČANJA IN KOMUNIKACIJO MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI

Podjetja lahko informacije, ki jih pridobijo na letnih pogovorih, vključujejo tudi v proces odločanja.

Zupanova razlaga vlogo vodenja kot vlogo trenerstva (angl. coaching) in pravi, da mora trener znati dobro poslušati zaposlene in jim postavljati vprašanja, ki se nanašajo na priložnosti zaposlenega v prihodnosti. Po njenem mnenju je uspešen trener tisti, ki daje iskrene pohvale in priznanja. Navaja Hunta in Weintrauba, ki trenerstvo opisujeta kot preprost proces razvoja zaposlenih, ki temelji na komunikaciji. (Zupan 2009)

»Komuniciranje navzgor predstavlja sporočila, ki – nasprotno od komuniciranja od zgoraj navzdol – potekajo od nižjih k višjim hierarhičnim ravnam znotraj organizacije, torej od podrejenih k nadrejenim. Katz in Kahn (1966) sta to vrsto komuniciranja razvrstila v štiri skupine: (1) komuniciranje o sebi, svojih uspehih in problemih, (2) komuniciranje o drugih in njihovih problemih, (3) komuniciranje o delovanju in politikah organizacije ter (4) komuniciranje v zvezi z delovnim procesom, torej o tem, kaj in kako mora biti narejeno. Kot ugotavljata Gardner in Winder (1998), je ključna vrednost komuniciranja od spodaj navzgor, če ji uspe zagotoviti povratno informacijo o reakcijah na komuniciranje od zgoraj navzdol, če stimulira in omogoča posredovanje dobrih idej in če pospešuje sprejemanje odločitev skozi participacijo v procesih odločanja (glej tudi Kreeps 1990)« (Nadon in Podnar 2004, 160)

Letne pogovore lahko vidimo kot komunikacijo med zaposlenimi, in ne samo kot komunikacijo navzgor ali komunikacijo navzdol. Vsekakor pa lahko ideje, ki jih vodje pridobijo med tem pogovorom, pozitivno vključijo v proces odločanja v podjetju.

4 OPREDELITEV POJMA LETNI POGOVOR

V podjetjih se izvajajo razgovori različnih vrst. Nekatera podjetja imajo sistem upravljanja in vodenja zasnovan tako, da v njem upoštevajo tudi rezultate letnih razgovorov, ki jih

izvajajo. Rezultati letnih pogovorov jim pokažejo, kakšen potencial imajo v svojih zaposlenih, kako jih motivirati, da ta potencial razvijejo, predvsem pa tudi na tej podlagi postavljajo nove cilje organizacije.

Zaposleni in njihovo znanje so kapital vsake organizacije. Za podjetje je nujno potrebno, da to sprevidi in ta kapital neguje ter ga povečuje.

Kljub temu da dandanes med rednim delovnim časom pogosto ni priložnosti za medosebne pogovore, ki so globlji od službenih obveznosti, si moramo vzeti čas tudi za pogovore. Ljudje namreč to potrebujemo. Iz pogovora z vodjo lahko dobimo tudi določeno priznanje za naše delo, ki ga v rednem delovnem dnevu ne bi prejeli ali pa ne bi prišlo do izraza. (Majcen 2001, 28)

4.1 KAJ SO LETNI POGOVORI

Letni pogovor je pogovor med vodjo in sodelavcem o njegovem delu v zadnjem letu, o doseganju pričakovanih rezultatov in postavljenih ciljev ter o načrtih in razvoju v prihodnjem enoletnem obdobju (Majcen 2001, 52)

Vsi poznamo pregovor, da je bolje preprečiti kot pozneje zdraviti. Tudi v organizacijah je pomembno, da se odnosi začnejo odprto, poslovno, pa vendar tudi na neki način prijateljsko.

Letni pogovori so pogosto obravnavani kot eden pomembnejših procesov v ravnanju s človeškimi viri. Z njimi si podjetja vzpostavijo sistem kompetenc, sistem nagrajevanja in sistem razvoja ravnanja s človeškimi viri. Ta proces proučujejo tudi delovni psihologi. (Kuvaas 2006)

»Razgovor je usmerjen v:

- odnos med vodjo in sodelavcem,
- razmere, v katerih delavec dela,

- ugotavljanje potreb in želja glede osebnega razvoja in izobraževanja zaposlenega,
- načrtovanje dela za naslednje leto,
- preverjanje doseganja načrtovanih rezultatov iz preteklega obdobja (leta).« (Majcen 2001, 54)

Letni pogovori so namenjeni zgladitvi sporov, razjasnitvi nejasnosti, postavljanju novih ciljev, tako za podjetje kot za zaposlenega. Namenjeni so torej podjetju in posamezniku. Na pogovoru vodja zastopa podjetje, nasproti pa je zaposleni. Nikakor pa ne sme priti do občutka, da sta vsak na svojem bregu deroče reke. Jasno mora biti, da imata oba isti interes, uspeh podjetja.

Letni razgovori so lahko dobra podlaga za razjasnitev »psihološke pogodbe«, kakor nekateri sodobni strokovnjaki razlagajo odnos med podjetjem in zaposlenim. Gre za »celoto pričakovanj individualnega zaposlenega, ki specificirajo, kaj posameznik in organizacija pričakujeta, da bosta v delovnem odnosu drug drugemu dajala in drug od drugega prejerala« (Sims v Beardwell in Holden 2001, 545). Takšna pogodba ni nikjer zapisana, vendar njeno kršenje lahko pripelje do padca motiviranosti delavca, nezadovoljstva, večje odsotnosti z dela in podobno (Zupan 2001). Delavec in vodja lahko med letnim pogovorom medsebojna pričakovanja osvetlita in s svojimi ugotovitvami preprečita morebitne negativne posledice.

Iz letnega pogovora mora nastati »win-win« situacija. Na koncu pogovora morata tako sodelavec kot vodja priti do pozitivnih sklepov, še bolj idealno je, da so ti sklepi v večini kompatibilni.

4.2 ZAKAJ PODJETJA UPORABLJAJO LETNE POGOVORE

Izvajanje letnega pogovora je potrebno iz naslednjih razlogov:

- ljudje se spreminjajo,
- zaposleni si zaslužijo priložnost, da pokažejo svoje potenciale, v nasprotnem primeru bo nekaj dobrih ljudi spregledanih,

- mogoče obstajajo nove možnosti, ki bodo v pomoč pri hitrem spreminjanju poslovnega sveta. (Jamšek 1994, 55–57)

»Ugotovitve in raziskave (Možina 1994) kažejo, da so najpomembnejše potrebe po zadovoljevanju osebnega razvoja (možnost uresničevanja svojih sposobnosti, osebna rast in občutek vplivanja na pomembne dogodke). Te so pri nas in tudi drugod po svetu najmanj zadovoljene, praktično pa tudi nimajo meja satisfakcije.« (Možina 1999)

»Zaposleni prav zaradi možnosti zadovoljevanja raznovrstnih potreb v organizaciji izražajo različne interese. Če jim organizacija ne more ustreči, lahko to povzroči bolj ali manj vidna nezadovoljstva, nasprotovanja in konflikte, vse od manjše pripravljenosti za delo do fluktuacije in stavk.« (Svetlik in Kohont 2009, 197)

Vodilni menedžment v podjetju mora to spoznati in prvi korak k reševanju tega problema bi bili letni pogovori, iz katerih lahko razberemo cilje sodelavcev in njihove ambicije ter se vsaj malo približamo zadovoljevanju njihove potrebe po osebnem razvoju.

Da pridemo do potrebnih informacij, je potrebna tudi analiza dela in po Svetliku in Kohontu je ena izmed metod analize dela intervju ali pogovor s sodelavcem, ki je lahko strukturiran ali nestrukturiran. (Svetlik in Kohont, 2009)

Iz pogovora morajo sodelavci razbrati, kakšna je njihova vloga v podjetju in kaj se od njih pričakuje naprej. Treba pa je tudi določiti, ali so doslej svoje delo opravljali po pričakovanih podjetja. In če so informacije vodje pozitivne, jim to lahko da polet za nadaljnje naloge. (Majcen 2001, 28) Največkrat imajo po pogovoru jasnejše cilje in bolje opredeljeno pot, kako te cilje doseči. Bolj jasne pa so tudi napake, ki so jih doslej počeli, in v pogovoru lahko vodja in zaposleni skupaj prideta do sklepa, kako izboljšati delo.

Toda od pogovora nimajo koristi samo sodelavci. Ni namen pogovorov samo hvaliti zaposlene, da bi potem bolje opravljali svoje delo. Treba je izkoristiti to priložnost in se odkrito pogovoriti tudi o nejasnostih, ki so nastale. Ob tem ljudje postanejo bolj samozavestni, saj so bolj obveščeni o svojem delu in ga zato tudi mnogo bolje opravljajo. (Majcen 2001, 28) Vodja namreč po pogovoru ve, na kaj mora biti pri delavcu pozoren, spozna ga tudi osebno. Bolje in laže najdeta skupni jezik kot pa med delovnim časom, ko ima vsak svoje delo in sta tudi z mislimi nekje drugje. V pogovoru se morata osredotočiti na delo, na predloge za izboljšave, na napredovanje, ambicije, tako delavčeve

kot ambicije podjetja, kaj pričakuje od posameznika, predvsem pa je v vsem tem treba najti skupni jezik.

Letni pogovori so potrebni za vzdrževanje organizacijske klime, vzpostavljanje novih odnosov, reševanje starih sporov, kar vse pripelje do »višjih ciljev« podjetja. Poveča se kakovost dela, poveča se količina dela in vse to torej vodi do uspešno razvijajočega se podjetja, ki se mu dobiček povečuje.

Ta proces mora biti izpeljan odkrito, brez skrivalnic, ki kasneje, ko stvari tečejo, niso več skrivalnice, pustijo pa veliko škode in prikrite negativne energije znotraj podjetja.

V primeru napačne usposobljenosti delavca, napačne interpretacije se lahko zgodi, da delavec še dolgo ne bo osvojil bistva organizacije. Še globlje težave se lahko pojavijo ob napačnem ali slabem usposabljanju delavca, saj iz tega izhaja tudi njegova kasnejša neuspešnost pri delu. Delavec je namreč napačno naučen in proces »odučitve« je pogosto težji kot sam proces učenja oziroma usposabljanja. (Lipičnik 1998, 106)

Ko delavca pripeljemo skozi proces selekcije, izbora, zaposlitve, usposabljanja in je že nekaj časa samostojen na svojem delovnem mestu, ga moramo tudi oceniti. Torej, pridemo do ugotavljanja delavčeve uspešnosti. Ugotoviti je treba posledice usposabljanja in pa tudi, kako se je delavec asimiliral. Ali je sprejel kulturo podjetja, ali se čuti pripadnega organizaciji. (Lipičnik 1998, 107)

Ugotavljanje uspešnosti je potrebno, saj s tem lahko delavca pohvalimo, v razgovoru lahko skupaj pridemo do zaključkov in napotkov, kako izboljšati njegovo delo. S tem delavec dobi občutek, da je sam razmislil o napredkih svojega dela, da je sam prispeval k nadaljnjim navodilom, ki bodo izboljšala njegovo delo.

Proces ugotavljanja delavčeve uspešnosti nam omogoča ugotoviti, ali je delavec primeren za delovno mesto in kakšne so naslednje akcije, ki se bodo z delavcem v organizaciji dogajale.

»Po Hellrieglovem mnenju lahko sistem ugotavljanja uspešnosti doseže splošne cilje po treh poteh:

1. Z jasnimi povratnimi informacijami o tem, kako dobro ljudje opravljajo svoje delo. Iz tega lahko zaposleni sklepajo, katere njihove reakcije pri delu so zaželene in katere ne. Zato naj bi vodja svoje ugotovitve o uspešnosti z zaposlenimi prediskutiral, ne pa jih pred njimi skrival.
2. S posredovanjem informacij zaposlenim o njihovem napredovanju in razvoju kot tudi z aktualnim delovnim vedenjem. Učinkovit vodja lahko tako spozna, kako oba, posameznik in organizacija, dosegata ugodnosti na podlagi dokazane uspešnosti.
3. S pomočjo vodje, ki lahko odloča o napredovanju pri plači, napredovanju v karieri in premestitvah na osnovi uspešnosti. V tem primeru so zaposleni pripravljani jamčiti podporo organizaciji.« (Lipičnik 1998, 108)

Vse cilje evalvacije uspešnosti lahko dosežemo z dobro izpeljanim letnim pogovorom.

Ko se v podjetju odločijo, da bodo svoje poslovanje in organizacijo dopolnili z uvajanjem rednih letnih pogovorov, morajo strokovnjaki ugotoviti, kaj želi podjetje z uvajanjem letnih pogovorov doseči, pripraviti plan izvajanja, obvestiti sodelavce, pripraviti vodje ter sestaviti vprašanja, ki jih morata vodja in sodelavec na razgovoru obdelati. Analiza sklepov rednih letnih pogovorov mora podjetju dati gradivo za planiranje potencialov, ki jih še imajo, razvijanje dejavnosti, planiranje kadrov, skratka za celoten koncept vodenja in poslovanja. Torej, na podlagi letnih pogovorov se lahko vzpostavi tudi sistem nagrajevanja v podjetju.

Sistem nagrajevanja mora biti jasno definiran. Razlike med delavci namreč obstajajo in temu primerno so različne tudi nagrade. Delavci se morajo strinjati s cilji, ki jim jih postavimo, in z nagradami, ko so opredeljene ob doseganju določenih ciljev in upoštevanju standardov. To lahko definiramo in predstavimo v letnem pogovoru. (Možina 1999)

»Ta pogovor vsebuje naslednje pomembnejše postavke:

- ime in priimek ocenjevanca, oddelek itd.,
- pregled dosedanjega dela, doseženih rezultatov,

- ugotavljanje razlike med pričakovanim in doseženim, razlogi za eno in drugo,
- načrtovanje delovnih nalog, ciljev za prihodnje časovno obdobje,
- analiza metod dela, napotki za usposabljanje, korigiranje ..., možnost izboljšav,
- svetovanje za nadaljnji razvoj glede na prednosti, slabosti in želje, ki jih ima ocenjevanec.«

(Možina 1999)

Menim, da mora biti podjetje za vpeljevanje rednih letnih razgovorov dovolj zrelo. Na nekaterih seminarjih in predstavitev v okviru kadrovskih konferenc so že bili predstavljeni rezultati raziskav učinkov rednih letnih pogovorov v podjetjih, ki so pogovore vpeljale.

V organizaciji Menedžment, informatika in komunikacija so opravili raziskave pri podjetjih, ki so že imele izkušnje z vpeljevanjem rednih letnih pogovorov. Praksa kaže, da se za ta proces odločajo uspešnejša podjetja, kar pa ni pravilo. Menda pri nekaterih podjetjih vlada celo prepričanje, da so redni letni pogovori le modna muha. (Majcen in Pogačnik 2002)

Na letnem pogovoru gre tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika. Po raziskavah Centra za proučevanje organizacij in človeških virov iz leta 2005 ima velika večina organizacij v Sloveniji vzpostavljene formalne sisteme ocenjevanja uspešnosti za različne kategorije zaposlenih. (Černigoj in drugi 2005) To nam pokaže že enaka raziskava, opravljena v letu 2001. (Černigoj in drugi 2001)

Redni letni pogovori pomenijo za organizacijo povečan obseg dela, in če so res kakovostno opravljeni, dodatna usposabljanja in izobraževanja, predvsem pa kratkoročno pritiske na delavce, dokler ti ne razumejo, da se proces izvaja tudi v njihovo dobro. Kaj je sploh lahko odločilno pri tem, da se organizacija odloči za vpeljevanje rednih letnih razgovorov?

Namenov je veliko, podjetje se mora le odločiti, katere bo poudarila. Odločitev pa je odvisna od lastne organizacijske kulture in njenih vrednot. Najlažje jih izberemo glede na pričakovane koristi za ciljne skupine.

Tako je eden od temeljnih namenov omogočiti vsem zaposlenim, da še izboljšajo delovno uspešnost. To jim omogočimo s tem, da pridobijo kakovostne (povratne) informacije o lastnem delu, ciljnih pričakovanjih, njihovih vrednostih in področjih, za katera pričakujemo, da se bodo še usposobili. Letni razgovor jim pomaga, da bolje razumejo lastno delovanje v organizaciji in svojo vlogo pri tem ter prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot oziroma karierno usmeritev. Ker so z letnim razgovorom deležni posebne pozornosti, se poveča tudi njihova motivacija. (Majcen in Pogačnik 2002)

4.3 KAKO SE LETNI POGOVORI VPELJEJO IN IZVAJAJO V ORGANIZACIJI

Letni razgovori morajo imeti končni učinek, morajo doseči določen cilj. Treba jih je pravilno načrtovati, zastaviti, pravilno izpeljati in na koncu iz razgovorov iztržiti pomembne informacije in sklepe. Vse to pa se mora pri vzpostavljenem sistemu letnih razgovorov pri posameznem zaposlenem nadgrajevati iz leta v leto.

4.3.1 FAZE UVAJANJA PROJEKTA LETNIH POGOVOROV

Izviren, organizacijsko ustrezen in prilagodljiv sistem HR lahko podjetju pomaga do bistvenih primerjalnih prednosti in boljšega konkurenčnega položaja glede na druge igralce na trgu. Pri uvajanju nove prakse pa moramo biti pazljivi, saj za socialno okolje velja, da je mnogo kompleksnejše in veliko bolj nepredvidljivo kot obnašanje drugih organizacijskih podsistemov. Pred začetkom uvajanja novega kadrovskega projekta se moramo zavedati, da je treba upoštevati obstoječo socialno in organizacijsko podlago, koncept prilagoditi strukturnim značilnostim podjetja, in ne preprosto prepisovati iz učbenikov, strokovne literature ali kopirati po modelih, uveljavljenih v drugih delovnih okoljih. Kot velja za investicije na drugih področjih, potrebuje tudi investicija v kadrovske projekte daljše časovno obdobje, da najdemo največjo ustreznost ter začnemo dosegati pozitivne rezultate. »Sistemi HR so odvisni od razvojne poti. Vsebujejo usmeritve, ki so se oblikovale skozi čas in se jih ne da preprosto kupiti na trgu...« (Becker in Gerhart 1996, 782)

Preden redne letne pogovore uvedemo v organizacijo in jih praksa uspešno usvoji, se je treba pozanimati, kako premagati glavne ovire in zadržke. Preveriti moramo »teren«, kaj in kje se lahko zaplete med pogovorom in kako v takšni situaciji odreagirati. Redni letni pogovori morajo doseči svoj cilj in vodja mora imeti čim več potrebnih informacij pred izvedbo pogovora. (Majcen 2001, 67) Torej nam mora biti vnaprej jasno vse v zvezi z dosedanjim vodenjem poslovanja in o tem, kaj bi radi izboljšali ter kaj se da narediti z letnimi razgovori pri teh izboljšavah. Postaviti si moramo cilj in definirati pot do cilja. Nujno pa se je zavedati, da je tu posredi človeški dejavnik, ki je nepredvidljiv, in da se je ravno zato treba te akcije lotiti popolnoma pripravljen in hkrati z mislijo, da gre lahko kako drugače od načrtovanega. Takšnemu premisleku naj v nadaljevanju sledijo naslednje faze, ki naj bi jih v podjetju postopno prehodili, da bi dosegli optimalne rezultate:

Tabela 4.1: Koraki pri organiziranju in izvedbi rednih letnih pogovorov

KORAKI PRI ORGANIZIRANJU IN IZVEDBI RLR			
Korak	Izvajalec	Naloga	Čas
1.	vodstvo	sprejme odločitev o uvedbi RLR v družbi	začetek akcije
2.	strokovna služba	izdela načrt uvedbe	priprava družbe na izvedbo RLR
3.	strokovna služba	obvesti vse zaposlene	
4.	strokovna služba	pripravi obrazce, informacije in navodila	
5.	strokovna služba	določi roke in pripravi organizacijske rešitve	
6.	strokovna služba	organizira usposabljanje vodij	dva tedna pred začetkom
7.	vodje	se usposobijo na delavnici	teden dni pred začetkom
8.	vodje	se pripravijo na RLR	
9.	zaposleni	dobijo vprašanja in se pripravijo na RLR z vodjo	
10.	vodje	izvajajo RLR, začne vodstvo	RLR
11.	strokovna služba	spremlja potek, po potrebi organizacijsko pomaga	
12.	strokovna služba	zbere kadrovske podatke, dobljene v	po opravljenih RLR

		RLR, pripravi plan kadrovanja in osebnega razvoja zaposlenih	
13.	vodje	spremljajo uresničevanje dogovorov	med letom, do naslednjih RLR
14.	zaposleni	opravljajo delo in uresničujejo cilje, o katerih so se dogovorili z vodjo na RLR	
15.	strokovna služba	izvaja kadrovske politiko – pri tem upošteva predloge, ki so jih vodje posredovali na podlagi RLR	

Vir: Majcen (2004, 21–22).

Če povzamemo in strnemo korake iz zgornje tabele, se ti zvrstijo takole: odločitvi vodstva najprej sledi obveščanje, ozaveščanje in informiranje zaposlenih (tako vodij, ki bodo intervjuje izvajali, kot vseh drugih zaposlenih). Sledi strokovna predpriprava, med katero kadrovske oddelke prouči klimo, okolje, pripravi dokumentacijo, predvsem pa zagotovi ustrezno usposabljanje vodij. Na tem mestu nekateri avtorji predlagajo poskusno izvedbo oziroma simulacijo izvedbe (Mihalič 2006), ki nam lahko pokaže pomanjkljivosti in šibke točke ter omogoči zapolnjevanje vrzeli. Po ustrezni izboljšavi izvajanje lahko steče. Vloga kadrovske službe je proces nadzorovati, analizirati podatke in ugotovitve ter zagotavljati, da se bodo prenesli v načrt razvoja kadrov ter implementirali v praksi. Vsi koraki naj se redno ponavljajo, če želimo, da postanejo učinkovit del kadrovske prakse.

4.3.2 OBVEŠČANJE ZAPOSLENIH IN IZVAJALCEV

Da bi zagotovili dobro klimo pred uvedbo pogovorov, je treba izvajalcem in zaposlenim predstaviti namen ter dati podrobnejše informacije o smotru nove prakse. Če je pomembnost uvajanja sprememb razumljiva najvišjemu menedžmentu, ki je o tem sprejel odločitev, in kadrovskim strokovnjakom, ni nujno tudi nižjemu nivoju menedžmenta, ki bo pogovore uvajal, in zaposlenim samim.

Obveščanje zajema vsaj tri pomembne vidike:

- 1) obveščanje zaposlenih in vodij o samem namenu in ciljih uvedbe kmalu potem, ko je padla odločitev;
- 2) obveščanje zaposlenih nekaj dni pred intervjujem o tem, kdaj bo potekal pogovor, o čem bo tekla beseda in podobno, da se tudi sami lahko ustrezno pripravijo; (Bizhelp 24)
- 3) razjasnitev meril ocenjevanja in pričakovanja, ki jih imata organizacija in vodstvo do delavcev.

Z informiranjem lahko uravnavamo odnos zaposlenih do kadrovske prakse, od katerega je odvisna njena dolgoročna učinkovitost. Več možnosti za obstanek imajo sistemi, ki so med delavci sprejeti, sprejeti pa so lahko le ob domnevi, da o njih nekaj vedo. Če smo odprti za sugestije delavcev in upoštevamo njihova pričakovanja, so pozitivni rezultati mogoči v še večji meri. (Gosselin in drugi 1997) Ob nezadostni informacijski podpori in neustrezni komunikaciji bi si zaposleni pa tudi vodje lahko napačno razlagali, zakaj se novi instrument uvaja.

V tem kontekstu velja omeniti tudi preglednost objektivizacije meril, ki je določena na ravni podjetja – na primer z organizacijskimi akti. Delavcem je z njo zagotovljena jasnost kriterijev, pri izvajanju in vodenju pa jih morajo upoštevati tudi vsi nadrejeni. Brez strukturiranega pristopa je »malo možnosti, da bodo mnenja pravilna, poštena, defenzivna in točna.« (Archer North)

4.3.3 VLOGA KADROVSKE SLUŽBE PRI LETNIH POGOVORIH

V podjetjih imajo kot posebni sektor ali oddelek organizirano splošno ali kadrovsko službo, v kateri skrbijo za planiranje in razvoj kadrov. Pomembno vlogo, predvsem strokovno, pa imajo te službe tudi pri izvedbi rednih letnih pogovorov: »uvedba rednih letnih pogovorov nikakor ne more biti uspešna brez sposobne kadrovske funkcije, ki ji je namen rednih letnih pogovorov povsem jasen, ki vidi koristi in ki zna vodstvo in druge vodje navdušiti za to, da bi se te koristi dosegle. Torej strokovna služba, ki je sposobna pripraviti slehernega vodjo v organizaciji, da bo korektno in sistematično opravil pogovore z vsemi zaposlenimi. Služba,

ki se ne zadovolji samo z informacijami, ki jih vključi v kadrovsko-informacijski sistem in jih uporabi za izvajanje svoje funkcije, marveč služba, ki s to svojo potezo vpliva na dejansko spremembo kakovosti sistema vodenja.« (Majcen in Pogačnik 2002, 56)

Svetlik in Kohont navajata Ulricha, ki meni, da je vlogo današnjih kadrovskih strokovnjakov mogoče razdeliti:

» - Strateški partner. V okviru te vloge se MČV osredotoča na sistemska in strateška vprašanja. Skrbi za sinhronizacijo strategij MČV s poslovno strategijo, sodeluje pri oblikovanju poslovne strategije in jo prenaša v konkretne prakse MČV.

- Upravljavec sprememb. Kadrovski strokovnjaki morajo delovati strateško; z učinkovitim delom s posamezniki in skupinami zaposlenih. Vodijo proces implementacije sprememb, hkrati pa so pobudniki in varuhi sprememb organizacijske kulture.
- Zaveznik zaposlenih. Vloga se nanaša na dnevne probleme, pričakovanja in potrebe delavcev. Kadrovski strokovnjaki morajo z razumevanjem posebnih potreb delavcev in zagotavljanjem njihove izpolnitve spodbuditi prispevek vsakega posameznika k uspehu organizacije.
- Funkcionalni strokovnjak. Kadrovski strokovnjak mora zagotoviti, da so posamezni procesi, ki se nanašajo na pridobivanje, izbiranje, ocenjevanje, nagrajevanje, izobraževanje, razvoj ipd., oblikovani in izpeljani učinkovito in brez napak.« (Ulrich v Svetlik in Kohont 2009, 148)

»Kadrovska služba je koordinator letnih pogovorov in jo zanimajo v osnovi predvsem tehnični podatki. Odgovorna je tudi za arhiviranje letnih pogovorov. Na koncu pa se od kadrovske službe pričakuje opravljena analiza uspešnosti letnih pogovorov. Podatki se uporabijo pri planiranju strategije ter za izvajanje kadrovske politike in razvoj kadrov.« (Majcen 2001, 75)

Vloga kadrovskega menedžmenta pri projektu uvedbe letnih pogovorov je torej ključnega pomena, saj zajema naloge v okviru vseh faz, in sicer prvotnega svetovanja vodstvu,

strokovne predpriprave, izobraževanja izvajalcev in delavcev, nadzorovanja, analiziranja in implementacije ugotovitev.

Ker naloge HR-oddelka povzemam že na drugih mestih, tukaj poudarjam še nekatere druge kadrovske aktivnosti, ki so lahko pomemben ali pomožen del pri uvajanju projekta. Osnova pri nadaljnjem strokovnem delu bodo obstoječi organizacijski akti, posebno akt o sistemizaciji delovnih mest. Če teh ni, jih lahko nadomesti pravilna analiza dejanskega stanja ter zelenega stanja, ki ga s pomočjo dobljenih informacij želimo doseči. Predvsem zaradi objektivizacije meril je najbolj pravilno, da se organizacijski akti sprejmejo oziroma ustrezno spremenijo. Miheličeva priporoča, da se aktivnost že v samem začetku normativno uredi (Mihelič 2006), vendar moramo dopustiti možnost, da bo v kasnejšem procesu prihajalo do neusklajenih ugotovitev in ustreznih sprememb organizacijskih aktov.

V kontekstu razvoja kadrov pa je najpomembnejše, da kadrovska služba ugotovitve zabeleži, analizira in arhivira oziroma zapiše v personalne mape zaposlenih, na podlagi teh pa naredi načrt razvoja kadrov ter zagotovi, da se ta zapiše v poslovni načrt ter udejanja v praksi.

4.3.4 USPOSABLJANJE VODIJ

Vodja in sodelavec se enkrat v letu v miru pogovorita o vsem, kar ju teži, o čemer razmišljata in kar načrtujeta v zvezi z delom (v preteklem, sedanjem in načrtovanem obdobju) in v zvezi s sodelavčevim doživljanjem delovnega okolja. »Značilnosti: sestanek med vodjo in posameznim sodelavcem je zaupne narave. Pogovor je načrtovan in planiran.« (Majcen 2001, 49). In ko pogovor poteka, je pomembno, da je usmerjen k skupnem cilju, kljub temu da je strukturiran in s tem malo omejen, pa mora biti dovolj spontan, da prinese uporabne informacije.

Pravilno izvajanje intervjujev predpostavlja določeno znanje, izkušnje in pogoje, poleg tega pa v sebi skriva celo vrsto pasti in nevarnosti, ki lahko preprečujejo, da bi dosegli pravi in zastavljeni namen. V nadaljevanju predstavljam nekatere od predpostavk za uspešno

opravljen intervju in nedoslednosti, ki neusposobljenega izvajalca lahko pripeljejo do neželenega rezultata.

»Zaupanje je prvi pogoj, da se dve osebi sploh lahko spoznata, da sta pripravljene druga drugemu razkriti pomembne vidike svojega doživljanja. Pripravljenost samorazkrivanja je povezana z mnogimi osebnostnimi značilnostmi. Velika pripravljenost se povezuje s potrebo po stiku z drugimi. Samorazkrivanje je odvisno od tega, koliko se zavedamo sami sebe oziroma svojih reakcij, koliko sprejemamo sami sebe in kako dobro znamo to sporočiti drugemu. Pomembno je, da znamo sprejeti tako sebe kot tudi drugega. Če nam vedenje drugega ne ugaja, mu to povemo, vendar moramo paziti, da ga ne zavrujemo kot sočloveka.« (Možina 2002) To so stvari, ki jih mora usvojiti vodja oziroma tisti, ki vodi letni razgovor. Ostati mora čim bolj nevtralen, vendar ne indiferenten.

Zaupanje je med dvema osebama zelo pomembno, predvsem med vodjo in sodelavcem. Pogovor namreč lahko v sodelavca vnese določen strah ali nezaupanje, saj se bo pogovarjal s svojim vodjo, ki bo na podlagi tega podal neko oceno, predvsem pa se bosta pogovarjala o delu, ki ga vodja ne bi mogel opraviti bolje od delavca, ki je na razgovoru. Letni pogovor ne sme potekati v duhu, da si vodja nabira podatke, s katerimi bo kasneje na kakršenkoli način škodil sodelavcu. (Lipičnik 1998, 108)

Za pravilno izvajanje letnih pogovorov so pomembni določeno znanje in izkušnje izpraševalca, še večji izziv za dobro izvedbo pa je specifična socialna situacija. Med intervjujem se izmenjajo informacije ter mnenja o delu (podrejenega in nadrejenega), ki so lahko pozitivna in negativna. Tako lahko kljub cilju izboljšanja delovne situacije kritika zmanjša delavčevo motivacijo. I. M. Jawahar je v svoji raziskavi empirično potrdil, da se odziv na pozitivno ocenitev izraža v večjem zadovoljstvu z delom in večji storilnosti, medtem ko negativna ocena vodi k nižjemu zadovoljstvu z delom, nižji storilnosti ter razmišljanju o zapustitvi organizacije. (Jawahar 2006) Asmuß dodaja, da na delavčev odziv vpliva predvsem način, kako je kritika posredovana. (Asmuß 2008)

Delavcev ne smemo prestrašiti, da jih želimo s pogovorom zgolj ocenjevati in pri njih dobiti informacije, ki jih bomo potem uporabili njim v škodo. Takšen pogovor ne le da ni uspel, ampak je naredil celo veliko škodo. Če se to zgodi, je lahko škoda nepopravljiva. Poslovni odnos med vodjo in delavcem je postal negativni medosebni odnos.

Po drugi strani je negativnih kritik lahko deležen tudi vodja, saj gre za medsebojno izmenjavo mnenj. Negativna kritika, ki jo izreče delavec, lahko vpliva na njegovo oceno, saj je vodja ravno tako človek, ki lahko reagira na zgoraj omenjeni način. »Cilj povratne informacije ni, da sodimo, ampak da poročamo o specifičnih dogodkih in vedenjih, njihovih učinkih in kaj storiti glede njih.« (O'Hair in drugi 1998, 289)

Menedžerji morajo biti zelo vsestranski in kritični do situacij, ki jih je treba reševati, kljub temu pa morajo biti primerno dovtetni za upoštevanje razlik med posamezniki, morajo znati komunicirati z zaposlenimi in se zavedati, da konflikti obstajajo, da pa so potrebne povratne informacije od zaposlenih. Menedžerji ne smejo vsiljevati akcij, primerno jih morajo predstaviti zaposlenim in jih navdušiti, da jih sprejmejo za svoje. (Možina 2002)

Letni pogovor ima dve podobi oziroma dva vidika. V pogovoru je treba obdelati formalno, uradno plat odnosov in dela. Obdelati je treba dejstva, ki so povezana z delavčevim delom, z njegovimi cilji, ali so ti cilji doseženi in ali so dosegljivi novi v prihodnosti. Razčistiti je treba vlogo in položaj delavca v podjetju ter obdelati tudi prispevek, ki ga je sodelavec še sposoben in pripravljen dodati v svoje delo. Obstaja pa tudi čustvena plat pogovora, ki se bolj dotika medsebojnih odnosov in čustvenih razmerij med sogovornikoma. Delavec ima priložnost izpostaviti težave, ki jih vidi v podjetju, in predlagati, kaj je mogoče spremeniti. Na pogovor zelo vpliva razpoloženje pred njim. Če smo negativno nastrojeni, to negativno energijo prenesemo tudi na sogovornika, vzpostavi se negativna komunikacijska klima. (Majcen 2001, 34)

»Ocenjevalec lahko dovoli, da evalvacija ene same poteze, karakteristike, cilja ali kompetence vpliva na oceno vseh drugih naknadnih faktorjev. Če ocenjevalec oceni podrejenega pozitivno pri enem faktorju, ga lahko pozitivno oceni tudi na drugih področjih,

kljub temu da je bila njegova učinkovitost na teh področjih šibka ali neopazovana. To je znano kot halo efekt.« (Beardwell in Holden 2001, 544). Kragelj k temu dodaja še:

- učinek vrstnega reda, ki povzroča, da si bolj zapomnimo podrobnosti prvega in zadnjega intervjuja;
- črno-belo ocenjevanje, ki je v naravi človeka in se pokaže v tem, da ljudi ocenjujemo kot izjemno dobre ali izjemno slabe, povprečnih ocen pa ni;
- centralna tendenca je ravno obratni način prejšnje, saj ocenjujemo zgolj s povprečnimi ocenami;
- pri logični napaki pa se pojavlja težnja, da iz ene dobre lastnosti posameznika sklepamo, da ima pozitivno izraženo tudi drugo lastnost, kar je specialna oblika halo efekta, k čemur spada tudi ocenjevanje na podlagi naših predsodkov. (Kragelj 1998)

Zmanjšanje možnosti negativnih posledic, preprečitev neutemeljenih subjektivnih interpretacij nadrejenega in različnih možnosti za podrejene ter zagotovitev ustreznosti vodjeve komunikacije in samega poteka razgovora najbolje dosežemo z izobraževanjem in usposabljanjem vodij, ki bodo intervjuje izvajali v praksi. Značilnosti nižjega, srednjega in višjega menedžmenta so namreč raznolike: v življenjskih in delovnih izkušnjah, izobrazbi, splošnem pogledu na svet in ljudi itd., vse to pa se zrcali v njihovi socialni percepciji. S približevanjem teme in predstavitvijo smotra bomo lahko zagotovili, da se njihovi pogledi zblížajo in s tem dajo bolj enake možnosti tudi delavcem samim. Vloga kadrovske strokovnjakov je zagotavljati »ustrezno interno in eksterno usposabljanje vodij za izvajanje in vodenje rednih letnih pogovorov. Prav tako je priporočljivo, da pripravimo interni priročnik o izvajanju rednih letnih pogovorov in oblikujemo navodila za vodje. Pred samo uvedbo pa je smiselno izvesti tako imenovane simulacije rednih letnih pogovorov, s katerimi neposredni vodje pridobijo večšine izvajanja tovrstnih pogovorov.« (Mihelič 2006, 223)

Ker pa je redni letni pogovor bistveni instrument vodenja, se tudi od menedžmenta samega pričakuje določena mera samoiniciativnosti in lastnega truda za izboljševanje komunikacijskih veščin. Bistveni del posameznikove kariere v vodenju ljudi je namreč izpopolnjevanje socialnih kompetenc, kadrovska funkcija pa pri tem lahko ponudi ustrezno

strokovno pomoč. Chambers glede izvajanja dobrih intervjujev pravi: »Dobra novica je, da se je teh veščin mogoče naučiti; vprašanje je le, ali smo se pripravljene zavezati k učenju.« (Chambers 2001, 117)

4.3.5 IZVEDBA POGOVORA

Vse okoliščine, ki lahko vplivajo na rezultat pogovora, je treba kar se da optimalno pripraviti. To pomeni, da se mora vodja, ki bo pogovor vodil in usmerjal, znati obvladati. Je pa predvsem vodja tisti, ki lahko od pogovora dobi največ. Vodilo mu mora biti, da je čim bolj objektivni, vendar kot je bilo že prej omenjeno, pogovor ne sme potekati v preveč zavrtem ozračju. Sogovornika se ne smeta počutiti ogrožena drug od drugega.

Redni letni pogovori naj bi potekali v rednih časovnih intervalih, na začetku vsaj enkrat na leto. Najprimernejši časovni razmak med dvema pogovoroma je torej leto dni. Miheličeva meni, da jih je najbolje izvajati proti koncu leta, v mesecu oktobru ali novembru. (Mihelič 2006)

V nekaterih podjetjih pogovore izvajajo tudi na vsako četrletje, vendar to ni posebej potrebno. Uvajanje letnih pogovorov naj bi namreč potekalo postopoma, da se jih navadijo tako delavci kot vodje. Med pogovorom se morata vodja in sodelavec poglobljeno pogovoriti o preteklosti, sedanjosti in načrtih za prihodnost. Ugotoviti morata, kako bi bilo možno izboljšati njun odnos, razmere za delo in motivacijo ter uspešnost pri delu. (Majcen 2001, 51) Dobro je, kadar letni pogovor pride ljudem »v kri« in ga vsako leto, ko je čas zanj, opravijo spontano. Le tako so informacije iskrene in uporabne.

V določenih organizacijah imajo menedžerji posebne dnevnike, v katere se vpisujejo posamezne akcije določenega delavca vsak dan, mesec ali pa samo po potrebi. Te informacije potem lahko vodje uporabijo na letnem pogovoru, na katerem se določa prihodnost delavca oziroma kako naprej. (Lipičnik 1998, 108)

»V letnem pogovoru obdelamo šest področij, in sicer:

1. pregled nalog in rezultatov dela
2. težišča primernosti sodelavca
3. vodenje in sodelovanje
4. dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju
5. merila za oceno rezultatov dela
6. razvojne ukrepe.« (Bagon 2003)

Kot lahko vidimo, imajo glede obrazca oziroma glede vsebine letnega pogovora različni avtorji podobno mnenje. Za evidenco so pomembni osebni podatki, potem pa se vodja osredotoči na sogovornika in na njegove cilje, ki jih ima v okviru organizacije.

Za pogovor morata biti pripravljena tudi prostor in okolje. V prostoru sta samo vodja in sodelavec, torej gre za pogovor na štiri oči. Bistvo pogovora je namreč zaupanje in zaupnost. Oba se morata počutiti varno in sproščeno. Če bi pogovor spremljal še kdo, bi to pomenilo premoč na eni strani (odvisno kdo bi bil navzoč). (Majcen 2001, 74) Pogovor temelji na konkretnem odnosu med vodjo in delavcem. Tu imata priložnost, da razčistita morebitna nesoglasja in poskušata najti skupni jezik, kako naprej. Delavec naj dobi občutek, da je sodeloval pri izboljšavi sistema dela. Delavec mora oditi s pogovora motiviran, pripravljen na nove delovne izzive, predvsem pa je pomembno, da se sklepi, ki sta jih oblikovala z vodjo, čez leto uresničijo, da se pri drugem letnem pogovoru lahko potegne črta ter zasnujejo novi cilji.

Tu pa se letni pogovor za vodjo in tudi delavca ne konča. Elemente, ki so bili izpostavljeni na pogovoru, je treba analizirati in pa na koncu tudi realizirati.

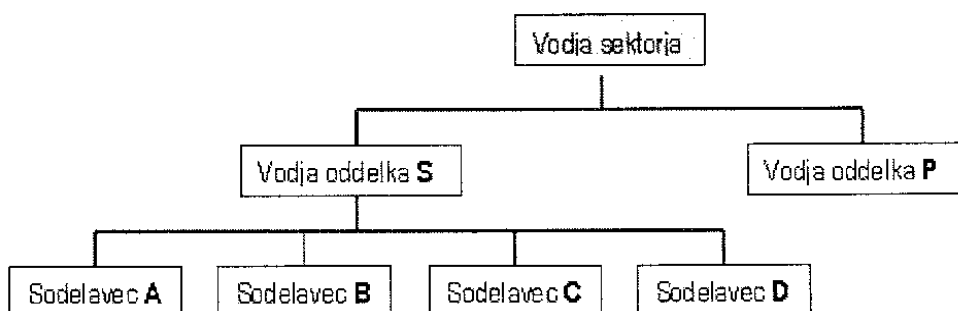
V vlogi načrtovanja letnega pogovora nastopa kadrovska služba, ki mora vodstvu podjetja predstaviti potek tega procesa, podati mora razloge za letne pogovore in utemeljiti namen njihovega opravljanja.

Pogosto se postavi vprašanje, s katerimi sodelavci opraviti letni pogovor. Ali se v večjih podjetjih, ki temeljijo na proizvodnji, opravi letni pogovor z vsemi sodelavci?

Gospa Milena Majcen odgovarja: »Da.«

Letni pogovor opravimo z vsemi sodelavci, seveda tistimi, ki vanj privolijo, vendar spreminjamo poudarke (glej Slika 4.1).

Slika 4.1: Vodenje letnega pogovora s sodelavcem



Vir: Majcen (2003, 2)

Glede na to, da se s sodelavcem C o tekočem delu pogovarjata vsakodnevno, boste z njim bolj govorili o spremembi v načinu dela, ki bi jo radi vpeljali, pogovorili se boste o dolgoročnih pričakovanjih, ki jih imata drug do drugega, ter o načrtu njegovega osebnostnega razvoja. S sodelavcem D, ki gre prihodnje leto v pokoj, se boste pogovarjali predvsem o tem, kako bo svoje znanje in izkušnje prinesel na mlajše, predvsem pa mu je treba izkazati hvaležnost za delo v podjetju in prispevek k uspehu. Kljub temu da je sodelavec A prišel v podjetje šele v tekočem letu, ga boste povabili na pogovor, ga povprašali o počutju, načrtih ipd. (Majcen 2003)

V letnem pogovoru je vodja tisti, ki sodelavca lahko motivira za nadaljnje delo. Z letnim pogovorom se med njima vzpostavi posebna vrsta komunikacije. Predvsem je potrebno, da se vodja in sodelavec dovolj zblížata. To je priložnost, da postane njun odnos bolj človeški in se razvije. Med vodjo in sodelavcem se lahko razvije bolj sproščeno sodelovanje in to bi lahko dalo delavcu nov zagon in energijo za naprej, za osvajanje novih ciljev, ki sta si jih v pogovoru z vodjo zadala. Če vodja kakovostno izpelje pogovor, se bo sodelavec počutil pomembnega za podjetje, da je spoštovan in dobrodošel v kolektivu, in s tem se mu utrdi samozavest. (Majcen 2001, 53)

4.4 KAKO SE REDNI LETNI POGOVORI ODRAŽAJO V PRAKSI

Ko se podjetja odločajo za vpeljevanje rednih letnih pogovorov, se morajo najprej dovolj dobro informirati, kako proces začeti, razviti in ga asimilirati v rutino vodenja in poslovanja organizacije. Glede na to, da proces ni novost, se lahko pozanimajo tudi pri že izkušenih organizacijah in strokovnjakih.

Leta 2005 je Petra Treven Bernat opravila raziskavo za podjetje CATRO svetovanje d.o.o. na temo Redni letni razgovori v praksi. Predstavila bi vam samo nasvete, ki so bili najpogostejši. V raziskavo je bilo povabljenih 2000 podjetij, 137 se jih je odzvalo, od tega jih je 106 uvedlo redne letne pogovore in jih uporabljalo v svojem sistemu vodenja.

Torej, najpogostejši nasveti tistih, ki redne letne pogovore že izvajajo, so naslednji:

1. Vzeti si čas za temeljito izpopolnjevanje vodij, ne le ob uvedbi, tudi pozneje, in prav tako za izpopolnjevanje zaposlenih in vodstva.
2. Dogovoriti se in temeljito informirati vse nivoje o namenu, ciljih, poteku in prednostih, nalogah in odgovornostih.
3. Zagotoviti si podporo vodstva, uprave z direktorji naprej, nato navzdol po celem podjetju.
4. Vzeti si čas, narediti terminski načrt in skrbno razmisliti o začetku uvedbe.
5. Dosledno sistematično izvajati, spoštovati dogovorjeno, sicer izgubi smisel.
6. Če niste zadovoljni, raje opustite. Bolje NE kot slabo.
7. To je kontinuiran proces, in ne dogodek, ne gre prehitro obupati.

(Treven Bernat 2005)

Če se podjetje resno in pravilno loti uvajanja rednih letnih pogovorov, ti s časom prinesejo rezultate. V podjetju je vzpostavljena kultura dela in odnosov, za njegovo dobro funkcioniranje je pomembno, da delavci sprejmejo to kulturo.

»Kot kulturo podjetja označujemo celoto vrednot, pravil in miselnih drž v obnašanju vseh udeležencev podjetja, kar daje navzven in navznoter podjetja celovito predstavo o njegovem ravnanju. (Thommen v Belak 1999, 91) Ker je podjetje tudi družbeni sistem, gre

pri kulturi podjetja predvsem za sisteme vrednot, norm in drugih pravil v obnašanju ljudi, ki pripadajo določenemu podjetju.« (Belak 1999, 91) Vodja pogovora lahko ob letnem pogovoru preveri, koliko so ljudje poistoveteni s kulturo podjetja, kaj je treba spremeniti dodati in izboljšati v medsebojnih in medosebnih odnosih.

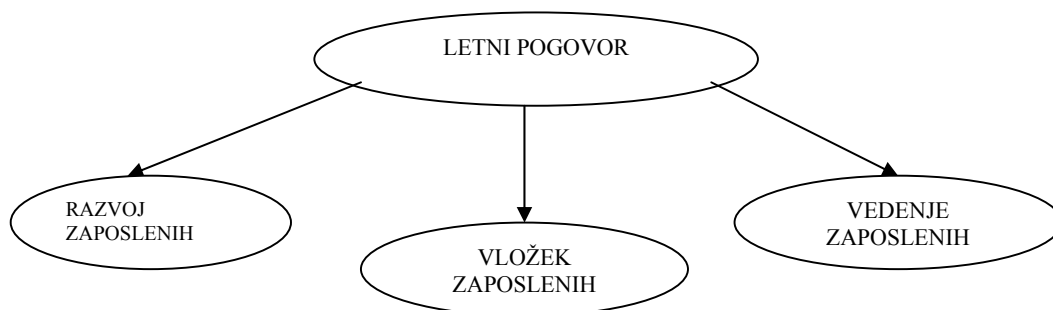
Po mnenju dveh strokovnjakov z univerze v Sao Paulu, Lourenco Ubedove in Almada Santosa, je menedžment, ki temelji na kompetencah, tisti, ki je osredotočen na posameznike. In iz tega sledi, da se podjetja s tako usmerjenim menedžmentom odločajo za letne pogovore. Pomembna je tudi interakcija med službo za upravljanje človeških virov in strategijo podjetja. V svoji raziskavi sta se osredotočila na povezavo med razvojem zaposlenih v brazilskem raziskovalnem centru in letnimi pogovori. Celotna raziskava je temeljila na treh pomembnih temah. Prva je bila, da se v organizaciji pripisuje velika vrednost zaposlenim, njihovim izkušnjam, idejam in preferencam, zaposleni in menedžment se morajo o ciljih organizacije pogovoriti. Druga stvar je, da se ponudi zaposlenim možnost participacije, da začutijo, da so del prihodnosti podjetja. Zaposlenim je treba dati vedeti, da prispevajo k prihodnosti podjetja.

Vse kompetence posameznikov se opredelijo na letnih pogovorih. Letni pogovori so torej orodje za ocenjevanje zaposlenih oziroma za merjenje, koliko posameznik prispeva k uspehu podjetja. Proces letnih pogovorov je bil v organizacijo vpeljan leta 1994 in se z leti posodabljal in modificiral. (Lourenco Ubeda in Almada Santos 2007)

Po mnenju avtorjev članka je glavni vidik letnega pogovora (glej Slika 4.2):

- razvoj zaposlenih,
- njihov vložek,
- vedenje.

Slika 4.2: Trije vidiki letnih pogovorov



Vir: Lourenco Ubeda in Almada Santos (2007, 114)

Letni pogovori v organizaciji so namenjeni strateškemu planiranju in so ocenjeni pozitivno. V organizaciji sicer nimajo 360-stopinjskega ocenjevanja in v raziskavi niso preverili organizacijske klime, torej kaj delavci menijo o odnosih, o letnih pogovorih, o ocenjevanju ipd. (povzeto po Lourenco Ubeda in Almada Santos 2007).

5 EMPIRIČNA ANALIZA

Teoretične ugotovitve iz prvega dela diplomske naloge bom preverila z empirično analizo uvajanja projekta letnih pogovorov v enem od uspešnih slovenskih podjetij, kjer so mi omogočili vpogled v dokumentacijo o pripravi na samo izvedbo, mi odgovorili na nekatera vprašanja in predložili ustrezne podatke ter mi tako omogočili podrobneje proučiti praktične vidike letnih pogovorov.

5.1 PODATKI

Podatki, ki so mi jih posredovali iz omenjenega podjetja in po katerih bom preverjala svoje hipoteze, so bili pridobljeni na mnogovrstne načine in jih lahko uvrščamo tako v kategorijo primarnih kot sekundarnih virov.

5.1.1 PRIMARNI VIRI

Med primarne vire lahko uvrstimo strukturirani intervju, opravljen z direktorico kadrovske in splošne službe, ki je v podjetju odgovorna za strokovno vodenje in organiziranje projekta uvedbe letnih pogovorov. Z njim sem dobila bolj poglobljen, podroben in praktičen vpogled v samo temo proučevanja.

Prednosti metode poglobljenega intervjuja so, da nam lahko zagotovi osredotočenost na temo, saj vprašanja prilagajamo našemu interesu. Informacije, ki jih pridobimo, so lahko dobra podlaga za vzročno sklepanje. Obstaja pa bojazen pristranskosti, do katere lahko pride zaradi slabo zastavljenih vprašanj, odgovorov samih, refleksije, pa tudi slabe odzivnosti. (Yin 1994)

5.1.2 SEKUNDARNI VIR

Pri študiji bodo uporabljeni tudi podatki sekundarnih virov, prejeti od odgovornih oseb v proučevanem podjetju, ki pa so bili pridobljeni z različnimi metodami. Prvi vir je interno gradivo podjetja, ki zajema:

- informativno dokumentacijo: o opisu podjetja (dejavnost, vizija, cilji, poslanstvo, zgodovina in podobno), strukturi zaposlenih ter dokumentaciji o uvedbi letnih pogovorov;
- interni obrazec – vprašalnik za izvedbo letnega pogovora.

Drugi vir so podatki, pridobljeni med izvedbo letnih pogovorov. Ti nam kažejo kvantitativne ocene preteklega dela in kompetentnosti zaposlenih za obdobje treh let, kot so jih določili vodje oddelkov – izvajalci pogovorov.

Prednosti dokumentacijskega gradiva so lahko naslednje: zaradi možnosti preverjanja in hitre ponovitve zagotavljajo določeno mero stabilnosti/ nespremenljivosti; ker niso rezultat študije primera, so nevsiljivi; eksaktnost; široka pokritost. Po drugi strani jih je včasih težko

pridobiti ali znova pridobiti; lahko so pristranski, če niso popolni in če odražajo vidik oziroma mnenje ene same osebe. (Yin 1994)

5.2 HIPOTEZE

Hipoteze izvajam iz teoretičnega dela diplomske naloge, v katerem sem proučila strokovne poglede na tematiko in ugotovila, da imata najpomembnejšo vlogo pri uvajanju letnih pogovorov dva organizacijska nivoja, to sta kadrovski oddelek in (nižji, srednji in višji) menedžment. Vsak od teh dveh vpletenih naj bi v projektu zavzel svojo vlogo in prispeval svoj del k njegovi uspešnosti.

Iz tega razloga sem tudi svoje hipoteze razdelila v dva, temu primerna sklopa: prvi sklop se nanaša na sam projekt uvedbe in strokovno podporo, drugi pa na izvedbeno raven, za katero so odgovorni vodje. Dve generalni hipotezi ter druge podhipoteze preverjajo teoretična dognanja iz prvega dela naloge.

Generalna hipoteza 1:

V podjetju XY d.o.o. so sistematično in celostno pristopili k uvedbi letnih pogovorov, kar zajema naslednje korake: odločitev – informiranje vodij in delavcev – strokovna priprava – izobraževanje vodij – izvedba poskusnega projekta – izboljšave zastavljenega projekta – izvedba in nadzor nad izvedbo – evalvacija – analiza ugotovitev, rezultatov – izdelava načrta razvoja kadrov – izvajanje slednjega v praksi.

Hipoteza 1a:

V kadrovskem oddelku so pripravili natančna tehnična navodila za izvedbo letnih pogovorov in določili oporne točke pogovora, vendar vodjem dopuščajo veliko svobode pri sami izvedbi pogovorov.

Hipoteza 1b:

Ob konsistentnem izvajanju aktivnosti je projekt letnih razgovorov zaživel in postal redna praksa v podjetju.

Generalna hipoteza 2:

Večina vodij (oddelkov) je v začetku resno sprejela nov kadrovski vzvod, kar se je pokazalo v tem, da so prvo leto izvedli pogovore z vsemi svojimi podrejenimi.

Hipoteza 2a:

Vodje so nagnjeni k dodeljevanju sredinskih ocen podrejenim.

Hipoteza 2b:

Število opravljenih pogovorov vzporedno s projektno aktivnostjo z leti upada. Vodje oddelkov glede števila opravljenih pogovorov delujejo usklajeno: vsi jih opuščajo.

5.3 METODA ANALIZE: ŠTUDIJA PRIMERA

V svoji raziskavi bom podrobneje analizirala zgolj en praktični primer iz proučevane tematike, kar ne more veljati za reprezentativno. Postavljene hipoteze se v primerih nereprezentativnosti pogosto preverjajo z metodo študije primera ali »case study«. (Haralambos in Holborn, 1999) Študija primera je tako tesno povezana s kvalitativnim raziskovanjem, da včasih velja za njegov sinonim. Zanj je značilno, da se uporablja na različne načine. (Ritchie in Lewis 2006)

Ritchie in Lewis navajata naslednja izhodišča za uporabo metode študije primera: »

- dejstvo, da je bil izbran le en primer proučevanja, čeprav bi jih bilo mogočih več,
- dejstvo, da je študija razdelana in intenzivna,
- dejstvo, da je fenomen proučevan v kontekstu,

- uporaba mnogovrstnih metod zbiranja podatkov.« (Ritchie in Lewis 2006, 52)

Omenjeno je že bilo, da je bil izbran le en primer proučevanja, kljub temu da bi bilo možno izvesti proučevanje večjega vzorca. Zajem enega samega primera nam omogoča, da tega analiziramo podrobneje in večplastno, in sicer v kontekstu teoretičnih izhodišč. Vse naštetu v kombinaciji z aplikacijo različno pridobljenih podatkov kaže na ustreznost uporabe metode študija primera.

Poleg mnogovrstnih metod zbiranja podatkov bodo v študiji primera uporabljene tudi raznovrstne metode analize. Hipoteze iz prvega sklopa bomo preverjali z analizo dokumentov in odgovorov iz intervjuja, drugi sklop hipotez pa z evalvacijo in časovno primerjavo kvantitativnih podatkov.

6 PREDSTAVITEV PODJETJA XY D. D.

Podjetje XY d. d. je bilo ustanovljeno leta 1957. Je svetovno uveljavljen proizvajalec na področju merilne in testirne industrije. Konstantno vpeljuje in razvija novo merilno tehniko, ki je v svetu zelo prepoznavna. Osnovna dejavnost je proizvodnja visokokakovostnih elektronskih merilnih in testirnih instrumentov. V XY d.d. so zelo usmerjeni v razvoj, hkrati pa v varovanje okolja, zato uporabljajo 10 odstotkov električne energije iz obnovljivih virov.

Za podjetje je značilna osredotočenost na varnost pri delu, pa tudi razvoj diagnostike z dodatno vrednostjo za uporabnika. To velja še zlasti za varnost pri delu in varovanje zdravja v delovnih procesih, kjer standardi in predpisi določajo kriterije in parametre okolja.

Na področju kakovosti podjetje XY d.d. izpolnjuje standard ISO 9001. Sistem kakovosti vzdržuje s stalnim usposabljanjem svojih sodelavcev, presojami poslovnih procesov, predvsem pa z razvojem instrumentov, ki so testirani po najzahtevnejših standardih. Kakovost proizvodov je prepoznavna tudi pri uporabnikih. Njihova glavna prioriteta za

doseganje kakovosti je stalen razvoj tehnologije. V razvoj investirajo več kot deset odstotkov prihodkov od celotne prodaje (interno gradivo skupine XY d.d.).

So vodilni na evropskem trgu med proizvajalci večfunkcijskih elektronskih instrumentov. Izvažajo v več kot petdeset držav na vseh celinah sveta.

Zaposleni so vir uspeha skupine XY d.d.. Da uspehe dosegajo, omogočajo svojim zaposlenim uresničevanje lastnih idej ter delovni in osebni razvoj. Spodbujajo in usmerjajo izobraževanje vseh zaposlenih, krepijo skupne vrednote ter sodelavce usmerjajo k skupnim ciljem.

XY d.d. je v svetu prepoznaven dobavitelj in proizvajalec visokokakovostnih elektronskih merilnih in testirnih instrumentov. Podjetju sta prioriteta blaginja in kakovost življenja v vseh pogledih; to pa zahteva stalno skrb, poznavanje in inovativne rešitve za naslednja področja varnosti:

- nadzor varnosti električnih inštalacij, strojev, električnih omaric in aparatov,
- nadzor kakovosti električne energije,
- diagnostika informacijskih in telekomunikacijskih omrežij,
- nadzor varnosti dela in parametrov delovnega okolja.

6.1 VELIKOST IN STRUKTURA SKUPINE XY d.d.

Skupino XY d.d. sestavlja pet podjetij (glej Tabela 6.1). Tri od teh delujejo v Sloveniji, nahajajo se na območju osrednje Slovenije, kjer imajo stacionirano upravo in tudi proizvodnjo, eno v Veliki Britaniji in eno v Nemčiji.

Podjetje XY C d.o.o. deluje na programu predelave kovin in orodij. Vsa druga podjetja skupine XY d.d. so usmerjena v proizvodnjo visokokakovostnih merilnih in testnih inštrumentov s programsko opremo, šolanje uporabnikov in kalibriranje inštrumentov.

Tabela 6.1: Shematski prikaz skupine XY d.d.

XY A d.d.	XY B d.d.	XY C d.o.o.
<ul style="list-style-type: none"> • kalibracijski laboratorij • uvajanja in seminarji • publikacije in programska oprema 	<ul style="list-style-type: none"> • program merilnih instrumentov • proizvodnja • razvoj in raziskave • prodaja • servisiranje 	<ul style="list-style-type: none"> • program obdelave kovinskih delov • proizvodnja • razvoj tehnologije • prodaja

Vir: XY B d.d. (2008)

Proizvodni portfelj zagotavlja širok izbor vrhunskih inštrumentov, ki so namenjeni najbolj zahtevnim nalogam v zvezi s preskušanjem v elektrotehniki.

6.2 ZGODOVINA SKUPINE XY d.d.

V letu 2007 je skupina XY d.d. slavila 50. obletnico ustanovitve. Preživeli so vse gospodarske in druge krize, ki so nastopile v tem obdobju. Njihova prioriteta so bili vedno zadovoljni zaposleni, ki so zaupali podjetju in verjeli v skupne cilje.

Kratek pregled zgodovinskih prelomnic:

1957 – laboratorijski instrumenti, izdelani na osnovi elektronskih cevi – tehnologija nastavljaljivih transformatorjev.

1969 – instrumenti, grajeni na osnovi polvodnikov.

1979 – inštrumenti izdelani na osnovi mikroprocesorjev.

1991 – prenosni inštrumenti za ugotavljanje električne varnosti.

1995 – inštrumenti, zasnovani na HW, FM, SW (Hardware, Firmware in Software).

2000 – prenosni inštrumenti za diagnostično analizo in inštrumenti za monitoring.

2004 – novi principi ugotavljanja varnosti električnih instalacij – skupina izdelkov EUROTEST – (AUTOSEQUENCE – testiranje).

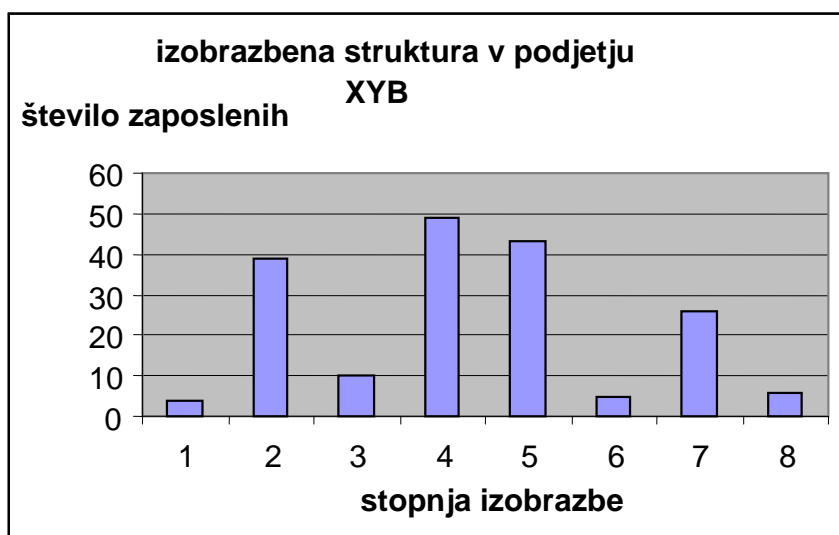
2005 – zahtevne skupine inštrumentov za merjenje parametrov okolja – INDOORLAB.

Zgoraj navedeni dogodki v razvoju izdelkov veljajo v skupini XY d.d. za prelomne.

6.3 IZOBRAZBENA STRUKTURA V PODJETJU XY B d.d.

Podjetje XY B d.d. vzdržuje in skozi leta še dviguje svojo izobrazbeno strukturo. Za svoje zaposlene poskrbijo, da se tudi primerno izobrazijo, in letni pogovori jim odpirajo možnost planiranja izobraževanja v podjetju. Veliko imajo internega izobraževanja, odvisno od potreb pa omogočajo svojim zaposlenim tudi nadaljnje izobraževanje.

Slika 6.1: Izobrazbena struktura v podjetju XY B d.d.



Iz zgornjega grafa lahko razberemo, da v podjetju XY B d.d. prevladujejo zaposleni s četrto in peto stopnjo izobrazbe, precej pa je tudi tistih z nižjo, drugo stopnjo izobrazbe (glej Slika 6.1). V oddelku prodaje in montaže so zaposleni predvsem s četrto in peto stopnjo izobrazbe, proizvodnja pa zaposluje nižje izobražene, kljub temu da tudi ti potrebujejo določeno usposobljenost.

Ker je podjetje XY B d.d. zelo dejavno pri razvoju tehnologije, lahko s tem razložimo dejstvo, da ima kar veliko kadra s sedmo stopnjo izobrazbe. Zaposluje strokovnjake na področju elektronike, tehnične izobrazbe pa so večinoma tudi vodstveni kadri.

7 ANALIZA STROKOVNEGA DELA UVEDBE LETNIH POGOVOROV

Prvi sklop hipotez bomo preverjali z analizo odgovorov iz intervjuja, izvedenega z direktorico kadrovskega in splošnega sektorja, ter analizo dokumentov, ki so jih predložili v podjetju, pri čemer se moramo zavedati, da nam ti kažejo idealen oziroma želeni potek, zato moramo upoštevati določeno mero distance.

7.1 LETNI POGOVORI V PODJETJU XY B d.d.

V podjetju XY B d.d. so se v letu 2004 odločili, da postopoma uvedejo izvajanje letnih pogovorov. Proces naj bi začeli z letom 2005. K tej odločitvi je vodilo predvsem mnenje vodstva, da so zaposleni najpomembnejši vir za doseg dobrih rezultatov v podjetju. Da se bo lahko podjetje bolje prilagodilo delavčevim potrebam, željam in izkoristilo njegov potencial, so se v vodstvu odločili za uvedbo letnih pogovorov, ki je orodje vodjem pri vodenju sodelavcev.

7.2 PLAN UVEDBE LETNIH POGOVOROV

Pred uvedbo letnih pogovorov so v podjetju XY B d.d. pripravili plan. Za pripravo in uvedbo je bila odgovorna direktorica kadrovske službe.

Prvi korak je bila priprava obrazca, ki je služil kot pripomoček za vodenje letnih pogovorov, ter navodila tako za vodje kot delavce.

»Nikakor ne priporočamo, da bi bil vprašalnik pripravljen v obliki anketnega lista vnaprej naštetih vprašanj, ki bi jih vodja bral po vrsti in zapisoval odgovore v obliki: se zelo strinjam, se strinjam, mi je vseeno, se ne strinjam, nikakor se ne strinjam.« (Majcen 2001, 76)

Kot lahko vidimo iz obrazca, pripravljenega za podjetje XY B d.d., je ta sestavljen zelo odprto. Že ime pove, da je to samo obrazec, ki je bolj okvir za zapis, ne pa podlaga za pogovor.

Da bi pogovori potekali čim bolj tekoče, je bilo treba vodje usposobiti. Direktorica kadrovske in splošne službe je izvedla izobraževanja za vodje in tudi predstavitve za vse udeležence letnih pogovorov. Izobraževanja so potekala v skupinah, ki jih je sestavila direktorica. Pripravila je pisno gradivo, iz katerega so lahko vodje črpali določene smernice, ter bila hkrati tudi sama na voljo za določena vprašanja, ki so se pojavljala ob prvih pogovorih. Odločili so se, da letne pogovore opravijo z vsemi zaposlenimi.

»Prav zaradi zagotavljanja razvoja vseh zaposlenih in objektivnejšega ocenjevanja delovne uspešnosti izvajamo letne pogovore z vsemi zaposlenimi.« (Bagon 2003)

7.3 PRIPRAVA NA LETNI POGOVOR

V podjetju XY B d.d. na letni ravni opravljajo »letni pogovor o delovni uspešnosti in razvoju sodelavca«.

Časovno je izvedba letnih pogovorov načrtovana v prvem kvartalu oziroma ob sprejetju letnega plana podjetja.

Vodilo pogovora je obrazec (Priloga A) za zapis pogovora, ki je tudi vsebinsko vodilo pogovora, ni pa to striktno vodilo. Pogovor mora potekati dovolj sproščeno, da se vzpostavi zaupanje. Za izid pogovora sta oba udeleženca odgovorna enako. Odgovornost na strani vodje pa je, da se zagotovi naslednji pogovor.

»Zakaj letni pogovor?

Zaradi prednosti, ki jih prinaša:

- večja naravnost in učinkovitost,
- uskladitev ciljev posameznikov s cilji podjetja,
- boljši odnosi, odprta komunikacija,
- večje medsebojno razumevanje,
- večja motivacija,
- osnova za profesionalni in osebni razvoj,
- sistem, ki zgodaj opozarja na nesporazume in konflikte,
- o osebnih problemih lahko govorimo odprto,
- odprtost vodi k samospoštovanju, zaupanju in prijetnemu delovnemu ozračju,

- razvoj skupnih vrednot ustvarja močno kulturo podjetja.« (Podjetje XY B d.d. 2008).

7.4 IZVEDBA LETNEGA POGOVORA

Pogovor mora biti napovedan, in preden se začne, je treba definirati, koliko dolgo bo trajal. Vodje morajo zagotoviti, da je lokacija mirna in da ni nikakršnih motenj, ki bi lahko ovirale potek pogovora. Pričakuje in predvideva se, da bo z vsakim letom pogovor boljši, učinkovitejši. Na vsakem naslednjem letnem pogovoru se oceni doseganje zastavljenih ciljev iz prejšnjega leta ter dogovori za prihajajoče leto, kot sta vodja in zaposleni zastavila že v preteklem letu.

Po koncu pogovora pride na vrsto povzetek, ki je seveda podlaga za naslednji pogovor in preverjanje uresničevanja dogovora. Preden se pogovor konča, se najpomembnejši sklepi zapišejo v obrazec. Treba je tudi določiti, kdaj in kako se bodo spremljali dogovorjeni cilji. Naslednji letni pogovor se največkrat izvede po letu dni in takrat je treba preveriti, ali stvari tečejo v pravo smer. Zapis povzetka pogovora podpišeta obe strani in se prekopira v treh izvodih. Enega dobi vodja, drugega delavec, tretji pa gre v kadrovske evidenco za kadrovske-izobraževalne namene.

7.5 POTEK LETNEGA POGOVORA

Letni pogovor poteka po vnaprej določenem obrazcu (Priloga A). Obrazec podjetja XY B d.d. je v ovitku, na katerem je definiran namen letnega razgovora, katere so prednosti, ki jih prinaša. V kratkih navdilih v sklopu obrazca je poudarjeno, da je poslušati ravno tako pomembno kot govoriti. Odgovornost za izid pogovora si sodelavca delita, pomembna pa je tudi odkritost, ki mora vladati med njima.

Obrazec je razdeljen na štiri dele.

Prvi del je namenjen oceni delavčeve uspešnosti in realizacije ciljev ter primernosti dela, ki ga opravlja.

V drugem delu se vodja in delavec posvetita delovni vlogi s cilji. Torej vprašata se, zakaj to delo obstaja, kako prispeva k skupnim ciljem najprej enote, nato oddelka in širše, kako prispeva k uspehu podjetja. Nato se določijo ključna področja dela. Obrazec pušča možnost določanja petih ključnih področij dela. Določiti je treba tudi cilje za posamezno ključno področje dela. Cilji se razdelijo na »operativne za tekoče leto« in na »razvojne (za naslednjih pet let).

Na koncu se določi tudi prioriteta ciljev:

A – najpomembnejši

B – pomemben

C – manj pomemben.

V tretjem delu pogovora se vodja in delavec dotakneta delovnega okolja za doseg ciljev. Tu se pogovarjata o delovnih razmerah, kadrih – znanju, odnosih in odgovornostih ipd. Najprej se pogovorita o tem, kakšno je sedanje stanje. Nato preideta na to, kaj lahko za izboljšanje naredi sodelavec. Pomembno je, da se ta dogovor zapiše, da se lahko spremlja uresničitev. Enako je treba doreči tudi za vodjo, torej kaj lahko za izboljšanje delovnega okolja naredi vodja. Tudi to je treba zapisati.

V četrtem delu pogovora se sogovornika posvetita razvoju sodelavca. Pogovorita se, katere aktivnosti so potrebne za izboljšanje delovnih rezultatov. Ponujene imata opcije aktivnosti, ki bi lahko pripomogle k temu. Pogovorita se o izobraževanju, ali je delavec v izobraževalnem procesu, se namerava vanj vključiti ... Ocenita koristnost izobraževanja v preteklem letu.

Ocena:

- velika
- majhna
- nobena korist.

Pogovorita se o novih nalogah, ki bi jih sodelavec lahko ali rad prevzel. Določita tudi, ali ima delavec željo po novem področju dela.

Zadnja naloga vodje je, da poda mnenje o interesu sodelavca za spremembo področja dela oziroma o nadaljnjih razvojnih aktivnostih.

7.6 OCENA NA PODLAGI LETNEGA POGOVORA

Že prej je bilo omenjeno, da se v podjetju letni pogovor imenuje »letni pogovor o delovni uspešnosti in razvoju sodelavca«. Torej se na podlagi odgovorov v obrazcu tudi podaja ocena pri določenih vprašanjih.

Prvi del obrazca je sestavljen iz dveh ocen. In sicer se ocenjuje delavčevo doseganje ciljev v preteklem letu, njegova realizacija ter kompetentnost delavca za delovno mesto, na katerem dela v podjetju XY B d.d..

Prvi del ocene (glej Slika 7.1) je sestavljen iz ugotavljanja realizacije ciljev preteklega leta. Torej poskušata vodja in delavec ugotoviti, katere naloge so bile realizirane, katere so ostale nedokončane. Poskušata ugotoviti vzrok za nedokončanje ter narediti načrt za dokončanje. Postaviti pa je treba tudi cilje, usmeritve za naprej.

Na podlagi pogovora vodja določi oceno delavca, ki je sestavljena iz opisne ocene. To oceno delavec izve že na pogovoru. Upoštevati mora vse predhodne dejavnike in označiti (X) opredelitev, ki najbolje opiše splošni dosežek sodelavca v preteklem letu:

Slika 7.1: Ocenjevalna lestvica v obrazcu Letni pogovor

<input type="checkbox"/>	Delovni rezultati ustrezajo temeljnemu namenu delovnega mesta in SO IZSTOPAJOČI (presejajo pričakovane rezultate na več področjih).
<input type="checkbox"/>	Delovni rezultati temeljnemu namenu delovnega mesta USTREZAJO (dosledno dosegajo zahteve delovnega mesta).
<input type="checkbox"/>	Delovni rezultati temeljnemu namenu delovnega mesta NE USTREZAJO .

Vir: Priloga A.

Drugi del ocene ocenjuje delavčevo kompetentnost. Primerjajo se zahteve delovnega mesta iz sistematizacije delovnih mest s kompetencami, ki jih ima delavec. Oceni se izobrazba delavca, njegova usposobljenost za opravljanje dela. Vodja in delavec zapišeta, kakšno izobrazbo ima delavec, za katera dela je usposobljen, mogoče je usposobljen tudi za kaj takega, kar ni nujno potrebno, je pa dobro. Opredeliti je treba delavčeve veščine in izkušnje (mogoče ima izkušnje tudi z drugimi deli in mu to zdaj pomaga). Ugotovita, katere lastnosti, sposobnosti, talenti, motivi, interesi so za to delovno mesto potrebni. To je pomembno zato, da se oba zavedata, kaj vse je potrebno za dobro delo na določenem delovnem mestu. Ponuja se tudi možnost razširitve potrebnih lastnosti za določeno delovno mesto, da delovno mesto potrebuje tudi druge sposobnosti, talente, motive in pa interese. Ugotavljajo se delavčeve prednosti in pomanjkljivosti ter področja, ki ga posebej zanimajo.

Na koncu se postavi ocena kompetentnosti delavca:

- 1- nezadostna kompetentnost
- 2- minimalna kompetentnost
- 3- delna kompetentnost
- 4- dovolj dobra kompetentnost
- 5- odlična kompetentnost

8 ANALIZA IZVEDBENEGA DELA UVEDBE LETNIH POGOVOROV

Podlago za preverjanje drugega sklopa hipotez bom dobila z metodo evalvacije dela izvajalcev ter s primerjanjem podatkov glede na potek časa.

8.1 NAČRT EVALVACIJE

V drugem delu analize evalviramo letne pogovore v podjetju XY B d.d.. Ker je evalvacija letnih pogovorov zelo široko zastavljena naloga, sem se odločila za evalvacijo posameznega vodje (ali je nagnjen k podajanju srednjih ocen, skrajnosti ...) ter evalvacijo celotnih ocen na letnih pogovorih, zanima pa me tudi, kako dobro poteka proces vpeljevanja letnih pogovorov v podjetju.

8.1.1 KAJ JE EVALVACIJA

»Evalvacija je eden izmed sestavnih elementov procesa usposabljanja, ki ga sestavljajo analiza potreb po usposabljanju, opredelitev ciljev usposabljanja, določitev strategije usposabljanja, oblikovanje in načrtovanje usposabljanja, izvajanje usposabljanja in evalvacija usposabljanja. Evalvacija je tisti del usposabljanja, ki zagotavlja povratne informacije o usposabljanju za vse njegove faze in zagotavlja dvigovanje kakovosti usposabljanja, ko proces znova steče.« (Miglič v Brožič 2007, 22)

Pri uvajanju novega procesa v neki sistem je evalvacija zelo pomembna že zaradi izpopolnjevanja in prilagajanja ciljev procesa konkretnemu sistemu. Zastaviti je treba cilje in tudi način evalvacije. Predvsem pa je treba rezultate evalvacije uporabiti v prihodnosti in v pozitivnem smislu.

8.1.2 NAČRT EVALVACIJE

V podjetju XY B d.d. so začeli uvajati letne razgovore iz več razlogov. Predvsem so želeli izboljšati odnose in lažje prilagoditi vizijo in strategijo podjetja potencialu, ki ga imajo. Da bi to dosegli, je bilo potrebno letne pogovore izpeljati kakovostno in pravilno.

V nalogi bi rada evalvirala opravljeno delo vodij. Torej, zanima me, ali so vodje dovolj resno vzeli pomen letnih pogovorov.

V vprašalniku, ki je sestavljen iz štirih sklopov, sem se osredotočila le na prvi sklop, ki je edini, v katerem mora vodja podati oceno sodelavca, in ima ocenjevalno lestvico že postavljeno. Zanima me pogostost določenih ocen, ali mogoče katera prevladuje, pa tudi, ali vodje pri opravljanju pogovorov iz leta v letu napredujejo.

Pri evalvaciji bom uporabila predvsem deskriptivno metodo. Različni avtorji, ki pišejo o evalvaciji, kot so Guba in Lincoln, Madaus in drugi v Macur (Macur v Brožič 2007), to razdelijo v štiri generacije. Svojo evalvacijo bi lahko umestila v evalvacijo druge

generacije, ki se imenuje tudi evalvacija s funkcijo opisa. Ker so se evalvacije prve generacije izkazale za nepopolne, saj niso zagotavljale celotne informacije, je tako vloga evalvacije postala opisovanje, ki pa ne izključuje merjenja. (Macur v Brožič 2007). Zaradi premajhnega vzorca preverjanje v smislu statistične signifikantnosti ne bi bilo dovolj zanesljivo, vendar pri kvalitativni – k primeru usmerjeni analizi to ne predstavlja večje ovire. Statistična zanesljivost je namreč pomembnejša pri kvantitativnih študijah, ki preverjajo generalne parametre. (Hantrais 2009)

Evalvacije sem se lotila s pregledovanjem vprašalnikov oziroma ocenjevalnih listov. Zaradi varovanja osebnih podatkov zaposlenih sem morala to po dogovoru z direktorico kadrovske službe opraviti v prostorih podjetja. Najprej sem samo pregledala vse ocenjevalne liste. Zaradi same strukture ocenjevalnega lista sem se odločila za analizo prvega sklopa. Vnaprej sem si pripravila tabele, v katere sem vnašala dobljene podatke, in iz teh poskušala izpeljati sklepe ob postavljenih hipotezah. Zaradi manjšega vzorca rezultati niso bili zelo očitni.

Opravila sem strukturirani intervju z direktorico kadrovske službe, ki sem ga uporabila kot primarni vir. Po pregledu ocenjevalnih listov in dobljenih rezultatih sem te predstavila direktorici kadrovske službe in jo znova povprašala za mnenje.

8.2 ANALIZA

Tabela 8.1: Letni pogovor – Direktor (analiza)

Vodja: Direktor			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI	2		1
USTREZAJO	5	4	3
NE USTREZAJO			
OPRAVLJENI POGOVORI	7	4	4
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA	11	11	11

ODDELKU			
---------	--	--	--

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost	2		1
4 – dovolj dobra kompetentnost	5	4	3
3 – delna kompetentnost			
2 – minimalna kompetentnost			
1 – nezadostna kompetentnost			
OPRAVLJENI POGOVORI	7	4	4
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	11	11	11

Direktor v nobenem letu ni opravil pogovorov z vsemi zaposlenimi neposredno pod njegovim vodstvom (glej Tabela 8.1). V vseh treh letih je pri uspešnosti realiziranih nalog ocenjeval v večini srednjo oceno »USTREZAJO«, enako se je dogajalo tudi pri ocenjevanju kompetentnosti, tako da je večino sodelavcev ocenil z »dovolj dobra kompetentnost«. Menim, da je bolj nagnjen k srednjim vrednostim. Je pa treba upoštevati dejstvo, da je že prva lestvica ocen naravnana v ocenjevanje sredine, saj so podane tri mogoče ocene.

Tabela 8.2: Letni pogovor – Vodja umerjanja (analiza)

Vodja: Vodja umerjanja			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI			
USTREZAJO	6		
NE USTREZAJO	1		
OPRAVLJENI POGOVORI	7	0	0
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	10	10	10

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost	1		
4 – dovolj dobra kompetentnost	5		
3 – delna kompetentnost	1		
2 – minimalna kompetentnost			

1 – nezadostna kompetentnost			
OPRAVLJENI POGOVORI	7		
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	10	10	10

Vodja umerjanja v letu 2006 in 2007 ni opravil letnih pogovorov s svojimi podrejenimi (glej Tabela 8.2), medtem ko jih je v prvem letu uvajanja letnih pogovorov s sedmimi od desetih delavcev. Tudi on je pri vprašanju uspešno realiziranih nalog v preteklem letu večino označil kot ustrezne, kompetentnost sodelavcev pa kot dovolj dobro. Sodelavca, ki ga že pri uspešnosti realiziranih nalog oceni kot neustreznega, pri kompetentnosti oceni kot »nezadostna kompetentnost«. Vodja umerjanja sicer malo bolj razprši oceno kompetentnosti, a se kljub vsemu bolj drži tako rekoč srednje vrednosti.

Tabela 8.3: Letni pogovor – Vodja montaže (analiza)

Vodja: Vodja montaže			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI	4		
USTREZAJO	45		
NE USTREZAJO	2		
OPRAVLJENI POGOVORI	51	0	0
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	63	61	64

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost	1		
4 – dovolj dobra kompetentnost	34		
3 – delna kompetentnost	8		
2 – minimalna kompetentnost	6		
1 – nezadostna kompetentnost	1		
OPRAVLJENI POGOVORI	51		
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	63	61	64

Vodja montaže ima najštevilčnejši oddelek (glej Tabela 8.3). Tudi pri njem opazimo, da je letne pogovore opravil samo v letu uvajanja le-teh, ne pa tudi v naslednjih dveh letih.

Zaradi večjega števila sodelavcev, s katerimi mora vodja montaže opraviti razgovor, lahko bolj z gotovostjo trdimo, da se tudi tu ocenjuje bolj po srednjih vrednostih. Osredotočimo se samo na leto 2005, v katerem so bili pogovori sploh opravljeni. Od 63 zaposlenih na oddelku jih je na letnih pogovorih sodelovalo 51, od tega je za 45 zapisano, da delovni rezultati ustrezajo temeljnemu namenu delovnega mesta, in 34 delavcev je dobilo oceno »dovolj dobra kompetentnost«. Iz tega sklepam, da je tudi vodja montaže nagnjen k ocenjevanju s srednjo oceno ali vrednostjo, žal pa ne moremo tega opredeliti kot trend, saj nimamo podatkov za naslednji dve leti.

Tabela 8.4: Letni pogovor – Vodja navijanja (analiza)

Vodja: Vodja navijanja			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI			
USTREZAJO	6		
NE USTREZAJO			
OPRAVLJENI POGOVORI	6	0	0
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	10	12	10

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost			
4 – dovolj dobra kompetentnost	6		
3 – delna kompetentnost			
2 – minimalna kompetentnost			
1 – nezadostna kompetentnost			
OPRAVLJENI POGOVORI	6		
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	10	12	10

Vodja navijanja ne opravi razgovorov letu 2006 in 2007, v letu 2005 pa med desetimi sodelavci opravi šest pogovorov. Po njegovem vsi dosegajo delovne rezultate »ustrezno« in so »dovolj kompetentni« (glej Tabela 8.4).

Tabela 8.5: Letni pogovor – Finančna direktorica (analiza)

Vodja: Finančna direktorica			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI			1
USTREZAJO		3	3
NE USTREZAJO			
OPRAVLJENI POGOVORI	0*	3	4
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	9	9	9
*Op.: direktorica na porodniškem dopustu			

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost			1
4 – dovolj dobra kompetentnost		3	3
3 – delna kompetentnost			
2 – minimalna kompetentnost			
1 – nezadostna kompetentnost			
OPRAVLJENI POGOVORI	0	3	4
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	9	9	9

V letu 2005 je direktorica finančne službe na porodniškem dopustu in na oddelku ne izvedejo letnih pogovorov (glej Tabela 8.5). V naslednjih dveh letih opravi pogovor s tremi od devetih podrejenih (v letu 2006) oziroma s štirimi (v letu 2007) in le v letu 2007 eno osebo oceni kot odlično kompetentno in njene delovne rezultate kot izstopajoče. Druge oceni z »dovolj dobra kompetentnost« in njihove delovne rezultate kot »ustrezne«.

Tabela 8.6: Letni pogovor – Direktorica kadrovske in splošne službe (analiza)

Vodja: Direktorica kadrovske in splošne službe			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI	2		1
USTREZAJO	4	3	3
NE USTREZAJO	2		
OPRAVLJENI POGOVORI	8	3	4
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	9	9	9

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost	1		1
4 – dovolj dobra kompetentnost	4	2	2
3 – delna kompetentnost	3	1	1
2 – minimalna kompetentnost			
1 – nezadostna kompetentnost			
OPRAVLJENI POGOVORI	8	3	4
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	9	9	9

Direktorica kadrovske in splošne službe v prvem letu uvajanja letnih pogovorov opravi med devetimi zaposlenimi na oddelku osem pogovorov (glej Tabela 8.6). Ocene so bolj razpršene po lestvici. Razlog, da vodja ni nagnjen k dajanju srednjih ocen, je verjetno v tem, da direktorica kadrovske in splošne službe vsekakor ve, kaj pomenijo letni pogovori za podjetje, ne nazadnje je bila v konkretnem primeru podjetja XY odgovorna za njihovo uvedbo. V naslednjih dveh letih opravi manj pogovorov, še vedno pa so ocene razpršene.

Tabela 8.7: Letni pogovor – Vodja informatike (analiza)

Vodja: Vodja informatike			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI		1	1
USTREZAJO	2	2	2
NE USTREZAJO			
OPRAVLJENI POGOVORI	2	3	3
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	3	3	3

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost		1	1
4 – dovolj dobra kompetentnost	2	2	1
3 – delna kompetentnost			1
2 – minimalna kompetentnost			
1 – nezadostna kompetentnost			
OPRAVLJENI POGOVORI	2	3	3
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	3	3	3

Na oddelku informatike so pogovori opravljeni v vseh letih z vsemi sodelavci, le prvo leto samo z dvema od treh (glej Tabela 8.7). Ocene so razpršene.

Tabela 8.8: Letni pogovor – Vodja tehnologije in planiranja (analiza)

Vodja: Vodja tehnologije in planiranja			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI	4	3	3
USTREZAJO	1	1	
NE USTREZAJO	4		1
OPRAVLJENI POGOVORI	9	4	4
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	11	11	11

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost	4	3	2
4 – dovolj dobra kompetentnost	0		
3 – delna kompetentnost	1	1	
2 – minimalna kompetentnost	3		2
1 – nezadostna kompetentnost	1		
OPRAVLJENI POGOVORI	9	4	4
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	11	11	11

Vodja tehnologije ima vsa tri leta enako število zaposlenih (glej Tabela 8.8). V prvem letu opravi pogovore z devetimi od enajstih in ocene so različne, predvsem pa je največ ekstremno visokih ali ekstremno nizkih. Vodja tehnologije in planiranja se srednjih ocen izogiba. Tudi on pa se v letih 2006 in 2007 pogovori le s štirimi od enajstih zaposlenih na oddelku tehnologije in razvoja.

Tabela 8.9: Letni pogovor – Vodja nabave (analiza)

Vodja: Vodja nabave			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI	2	2	2
USTREZAJO	4	2	0
NE USTREZAJO			
OPRAVLJENI POGOVORI	6	4	2
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	7	5	6

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost	2	2	2
4 – dovolj dobra kompetentnost	3	2	0
3 – delna kompetentnost	1		
2 – minimalna kompetentnost			
1 – nezadostna kompetentnost			
OPRAVLJENI POGOVORI	6	4	2
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	7	5	6

Vodja nabave ocenjuje svoje sodelavce z višjimi ocenami (glej Tabela 8.9). Tudi pri njem število opravljenih pogovorov pada po letih, ohrani pa visoke ocene. V zadnjem obravnavanem letu opravi dva pogovora med šestimi sodelavci in obe osebi oceni kot odlično kompetentni in njune delovne rezultate kot izstopajoče.

Tabela 8.10: Letni pogovor – Vodja razvoja (analiza)

Vodja: Vodja razvoja			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI	2	1	4
USTREZAJO	10	3	11
NE USTREZAJO	1		2
OPRAVLJENI POGOVORI	13	4	17
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	20	25	29

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost	2		3
4 – dovolj dobra kompetentnost	4	4	8
3 – delna kompetentnost	5		3
2 – minimalna kompetentnost	1		2
1 – nezadostna kompetentnost	1		1
OPRAVLJENI POGOVORI	13	4	17
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	20	25	29

Na oddelku za razvoj se število zaposlenih konstantno povečuje. (glej Tabela 8.10) V prvem letu opravi pogovore s trinajstimi od 20 zaposlenih, v letu 2006 samo s štirimi od petindvajsetih, v letu 2007 pa s sedemnajstimi od devetindvajsetih zaposlenih na oddelku. V zadnjem letu še vedno prevladuje srednja ocena pri ocenjevanju uspešnosti realiziranih nalog in prav tako pri oceni kompetentnosti.

Tabela 8.11: Letni pogovor – Direktor prodaje (analiza)

Vodja: Direktor prodaje			
Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI		7	4
USTREZAJO		4	2
NE USTREZAJO		2	
OPRAVLJENI POGOVORI	0	16	6
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	16*	20	22
*Op.: Menjava direktorja			

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost		7	3
4 – dovolj dobra kompetentnost		6	2
3 – delna kompetentnost		3	1
2 – minimalna kompetentnost			
1 – nezadostna kompetentnost			
OPRAVLJENI POGOVORI	0	16	6
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ODDELKU	16	20	22

V letu 2005 je podjetje XY dobilo novega direktorja prodaje (glej Tabela 8.11). Novi direktor je v letu 2006 opravil letne pogovore s šestnajstimi od dvajsetih zaposlenih in jih v večini ocenil zelo dobro oziroma kot odlično kompetentne ter hkrati pri vprašanju realiziranih preteklih nalog kot izstopajoče. V letu 2007 je opravil šest razgovorov, medtem ko je imel oddelek dvaindvajset zaposlenih.

Tabela 8.12: Letni pogovori v podjetju XY B d.d. – seštevek vseh opravljenih letnih pogovorov glede na ocene v prvem sklopu vprašalnika

Vprašanje: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu? (realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)			
Leto	2005	2006	2007
SO IZSTOPAJOČI	16	14	17
USTREZAJO	83	22	24
NE USTREZAJO	10	2	3
OPRAVLJENI POGOVORI	109	38	44
ŠTEVILO ZAPOSLENIH	169	176	184

Vprašanje: Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)			
Leto	2005	2006	2007
5 – odlična kompetentnost	13	13	14
4 – dovolj dobra kompetentnost	63	23	19
3 – delna kompetentnost	20	5	6
2 – minimalna kompetentnost	10		4
1 – nezadostna kompetentnost	3		1
OPRAVLJENI POGOVORI	109	41	44
ŠTEVILO ZAPOSLENIH	169	176	184

V pregledu ocen vseh vodij izstopajo predvsem številke v letu 2005, ki je bilo hkrati leto uvajanja letnih pogovorov v podjetje XY (glej Tabela 8.12). Med zaposlenimi je bilo opravljenih 65 odstotkov pogovorov. Tu lahko kot olajševalno okoliščino omenimo še dva oddelka, in sicer finančno službo, ki ima devet zaposlenih, direktorica pa je bila tisto leto na porodniškem dopustu, ter oddelek za prodajo, kjer je potekala v letu 2005 menjava direktorja. Torej bi bilo mogoče opraviti še več razgovorov. Toda ker v letu 2006 upade število opravljenih pogovorov in se celo v letu 2007 ne popravi, menim, da bi se v podjetju morali odločiti, kako bodo ukrepali v zvezi s tem.

V letu 2006 je bilo opravljenih 22 odstotkov pogovorov in v letu 2007 24 odstotkov pogovorov z zaposlenimi. Direktorica kadrovske in splošne službe meni, da je uvajanje letnih pogovorov pozitivno vplivalo na podjetje in da so v večini dosegli vse cilje, ki so si jih zastavili. Niso pa se še lotili merjenja bolj poglobljeno. Po končanih pogovorih v letu 2008 nameravajo opraviti merjenje zadovoljstva zaposlenih v okviru SIOK in rezultate letnih razgovorov povezati z rezultati te raziskave.

9 PREVERJANJE HIPOTEZ IN UGOTOVITVE

Generalna hipoteza 1:

V podjetju XY d.o.o. so se sistematično, celostno pristopili k uvedbi letnih pogovorov, kar zajema naslednje korake: odločitev – informiranje vodij in delavcev – strokovna priprava – izobraževanje vodij – poskusni projekt – izboljšave zastavljenega projekta– izvedba, nadzor nad izvedbo – analiza ugotovitev, rezultatov – izdelava načrta razvoja kadrov – izvajanje tega v praksi.

Moja hipoteza o izvajanju faz, kot jih priporočajo strokovnjaki, se je le delno potrdila. Medtem ko se je strokovni kader v podjetju prvega dela vpeljevanja letnih pogovorov lotil na visoki ravni in ustrezno izvedel vse od obveščanja, izobraževanja do priprave navodil in obrazcev, po drugi strani pogrešam bolj sistematično opravljen drugi del. V podjetju se niso odločili za poskusno izvedbo, ki bi jim omogočila analiziranje problemov in dala podlago za izboljšanje. Glede na to, da vodje že v samem začetku niso izvedli pogovorov z vsemi delavci in da se je stanje v naslednjih dveh letih opravljanja letnih pogovorov le poslabšalo, lahko sklepamo, da ni bilo konkretnega spremljanja in nadzora nad izvedbo.

Hipoteza 1a:

V kadrovske oddelku so pripravili natančna tehnična navodila za izvedbo letnih razgovorov in določili oporne točke pogovora, vendar vodjem dopuščajo veliko svobode pri sami izvedbi pogovorov.

Vprašalnik nam pokaže, da je pogovor strukturiran, vendar pri večini vprašanj daje veliko svobode izvajalcu, saj gre za odprta vprašanja. Zaprta vprašanja so le tista, v katerih se številčno ocenjujejo pretekli rezultati in kompetentnost delavca. Hipotezo torej lahko potrdimo.

Hipoteza 1b:

Ob konsistentnem izvajanju aktivnosti je projekt letnih pogovorov zaživel in postal redna praksa v podjetju.

Potrdim lahko hipotezo, da bo ob upadu aktivnosti upadlo tudi izvajanje pogovorov. Strokovne aktivnosti projekta so potekale pred prvo izvedbo, v kateri je bila realizacija izvedbe 65-odstotna. Pozneje so strokovne aktivnosti opustili, iz podatkov pa je razbrati, da je v drugem letu realizacija opravljenih pogovorov bistveno padla in se malenkost dvignila v zadnjem, tretjem letu.

Generalna hipoteza 2:

Večina vodij (oddelkov) je v začetku resno sprejela nov kadroviski vzvod, kar se je pokazalo v tem, da so prvo leto izvedli pogovore z vsemi svojimi podrejenimi.

Hipotezo lahko ovržem. Kljub temu da direktorica omenja odločitev o izvedbi pogovorov med vsemi kadri, lahko zasledimo, da v nobenem letu – tudi v prvem ne – ni bilo popolne izvedbe, ampak vedno le parcialno. Nobeden od vodij ni v nobenem izvedbenem letu opravil vseh pogovorov, število pogovorov se celo iz leta v leto manjša.

Hipoteza 1b:

Vodje so nagnjeni k dodeljevanju sredinskih ocen podrejenim.

Vodje so res v večji meri dodeljevali sredinske ocene, kar potrjuje teorijo o centralni tendenci in težavnosti izrekanja kritike.

Hipoteza 2a:

Število opravljenih pogovorov vzporedno s projektno aktivnostjo z leti upada. Vodje oddelkov glede števila opravljenih pogovorov delujejo usklajeno: vsi jih opuščajo.

Kot je bilo ugotovljeno pri zadnji hipotezi iz prvega sklopa, je število opravljenih letnih pogovorov postopoma upadalo v letih 2006 in 2007. Lahko rečemo, da so vsi vodje oddelkov postopno zmanjševali število opravljenih pogovorov. Vodja umerjanja, montaže in navijanja so tako svojo »obveznost« opravili le v prvem letu, pozneje pa so jo popolnoma opustili. Drugačna tendenca se kaže le pri finančni direktorici, ki prvo leto zaradi porodniške odsotnosti ni opravila nobenega pogovora, v naslednjih dveh letih pa je tri oziroma štiri, s čimer pa še vedno ni vključila 50 odstotkov svojih podrejenih. Delež opravljenih razgovorov upade z začetnih 65 odstotkov na 22 odstotkov, leto pozneje pa se povzpne na 26 odstotkov.

10 SKLEP

Podjetje XY B d.d. je prestalo »porodne krče« pri vpeljavi rednih letnih pogovorov. V letu 2005 so bili pogovori opravljeni v precejšnjem številu, v naslednjih dveh letih pa ta številka upade.

Mnenje direktorice kadrovske in splošne službe, kaj so razlogi za ta upad, je predvsem v tem, da se je povečal obseg proizvodnje in tako vodje kot sodelavci niso imeli časa za opravljanje pogovorov, ki so kljub vsemu, kot meni gospa, še vedno pomembni in potrebni v podjetju. Po predstavljenih podatkih, ki niso preveč bleščeči, direktorica ostaja optimistična. Z letnimi pogovori bodo nadaljevali. Se pa strinja, da bo potrebno še veliko dela in osveščanja predvsem vodij, zakaj so pogovori pomembni in zakaj se je podjetje odločilo za izvajanje le teh.

Sama menim, da bi bilo potrebno celoten sistem vzpostaviti in začeti znova. Jasno si je potrebno zastaviti zakaj bi letne pogovore v podjetju sploh izvajali in kaj jim prinašajo ter to predstaviti vodjem. Ponovno bi bilo potrebno usposabljanje vodij. Vodje, ki pogovore opravljajo jih očitno ne jemljejo dovolj resno, saj jih potiskajo na stranski tir in po preteku leta pač ne opravijo vseh, nekateri celo nobenega. Pustili so, da pogovori postanejo bolj odločitev vodje ali jih opravi ali ne. To pa je pripeljalo do upada opravljenih razgovorov. Temu lahko celo sledi, da se letni pogovori v podjetju popolnoma ukinejo. Glede na to, da se je podjetje odločilo in presodilo, da letne pogovore potrebuje, menim, da bi bilo narobe, da se zadeva popolnoma opusti, vsekakor pa tudi nima pomena, da se izvaja v tako majhnem številu, saj dolgoročno ne prinaša nikakršnega napredka.

11 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

V intervjuju z gospo direktorico kadrovske in splošne službe v podjetju XY B d.d. sem povpraševala tudi po ciljih, ki so si jih zastavili ob vpeljevanju letnih pogovorov.

Cilji so:

- doseči večjo ciljno naravnost in učinkovitost zaposlenih,
- uskladitev ciljev posameznikov s cilji podjetja,
- boljši medosebni odnosi,
- odprta komunikacija,
- višja motiviranost,
- osnova za profesionalni razvoj,
- zgodnje opozarjanje na nesporazume in konflikte.

Moto celotnih pogovorov pa je »Razvoj skupnih vrednot ustvarja močno kulturo podjetja.« (Intervju z direktorico splošne in kadrovske službe podjetja XY B d.d. 2008).

Podjetje je pogovore usmerilo predvsem na področje HRM aktivnosti. Podatke iz pogovora namreč uporabljata samo vodja in sodelavec. Vodja predvsem za lažje in boljše vodenje, sodelavcu pa daje nove smernice in definicije opravljanja svojih delovnih nalog. Določen del podatkov pa se uporabi tudi za razvoj sodelavcev, njihove karijerne poti. Vodja mora biti pozoren v kolikor se pojavijo tudi druge pomembne informacije, ki jih lahko uporabijo še na drugih področjih. (Intervju z direktorico splošne in kadrovske službe podjetja XY B d.d. 2008)

Menim, da so cilji v podjetju YX B d.d. zastavljeni primerno, saj so glede na informacije letne pogovore začeli uvajati ravno zaradi pomanjkanja komunikacije v podjetju. Po pregledu literature in mnenju določenih strokovnjakov, pa bi bilo mogoče dobro letne pogovore izkoristiti najboljše in jih vpeti tudi v druga področja, kot so na primer odločanje in vodenje v celoti in ne samo linijsko vodenje, kot se prakticira trenutno.

Moteče je dejstvo, da podjetje ni izpeljalo razgovorov z vsemi zaposlenimi. Po mojem mnenju lahko to pripelje do dveh skrajnih situacij: če so delavci pozitivno sprejeli dejstvo o uvajanju LP, bi se lahko izvzeti spraševali, zakaj niso bili vključeni, in bi to nanje vplivalo demotivacijsko. Druga skrajnost bi bila, da izključeni delavci čutijo olajšanje, ker niso bili ocenjevani ali da niso izgubljali dodatnega časa. Izvzeti naj bi bili le tisti delavci, ki razgovora izrecno in iz določenih razlogov ne želijo opraviti, saj v nasprotnem primeru v resnici lahko dosežemo mnogo negativnih vplivov, med drugimi upad motivacije, dvom in medsebojna trenja v kolektivu.

Bistven element letnih pogovorov je tudi analiza in ugotavljanje rešitev, ki jih analiza prinese. V kolikor bi se razširili cilji na druga področja delovanja, bi bila potrebna tudi podrobnejša analiza letnih pogovorov, ta pa bi prinesla nove informacije za reševanje določenih zapletov.

Zelo bistven element za izboljšavo letnih pogovorov v podjetju XY B d.d. pa se mi zdi ozaveščanje zaposlenih, koliko pozitivnega se lahko iz pogovorov izcimi. Moteče je namreč, da odstotek letnih pogovorov tako zelo pade iz leta 2005 na leto 2006 in se v 2007 ne dvigne bistveno. Menim, da bi bilo potrebno ponovno sklicati vodje in se pogovoriti o vzrokih, zakaj letni pogovori niso opravljeni in predstaviti slabe plati tega. V letne pogovore je potrebno vložiti nekaj truda, časa ljudi in s tem tudi finančnega vložka podjetja, zato je zelo pomembno, da se izkoristijo vse dobre lastnosti pogovora. Tu bi se morala vključiti kadrovska služba, ki bi pregledala letne pogovore, rezultate vključila v HRM aktivnosti in hkrati sodelovala z vodstvom podjetja. Le to potrebuje določene informacije, ki pripomorejo k vodenju in odločanju v podjetju.

Tu je zelo potrebna diskretnost, na katero morajo biti pozorni v kadrovski službi. Letni pogovor mora še vedno ostati pogovor med sodelavcem in vodjo, v katerem se rešuje morebitne konflikte. Vsekakor pa je za podjetje zelo bistvenega pomena, da ima informacije, kakšen potencial ima v svojih zaposlenih in pa koliko so ambiciozni.

Zgoraj omenjam, da je časovna izvedba LR v prvem kvartalu oziroma ob sprejetju letnega plana podjetja. Smiselno bi mogoče bilo, da se ti izvedejo pred samim sprejemanjem

letnega plana, ko bi se lahko ugotavljala realizacija preteklega plana in se ugotovitve upoštevale že v naslednjem planu.

Torej konkretni predlogi za izboljšanje letnih pogovorov v podjetju XY B d.d. so:

- celoten postopek začeti znova (od postavitve ciljev, preko usposabljanja vodij...),
- ponovno ozavestiti vodje in ostale zaposlene o pomembnosti opravljanja rednih letnih pogovorov,
- stalno opravljanje aktivnosti povezanih z letnimi pogovori,
- podrobnejša analiza rednih letnih pogovorov, s sklepi za izboljšave,
- informacije pridobljene na rednih letnih pogovorih vnesti na vsa področja procesa poslovanja z določeno mero diskretnosti do sodelavcev ter s tem obdržati njihovo zaupanje.

12 ZAKLJUČEK

Skozi literaturo na temo rednih letnih pogovorih je začititi, da so le ti v organizacijah potrebni in zaželeni. Predvsem pa je potrebna pravilna izvedba in pravilen pristop, na začetku predvsem s strani vodstva podjetja.

Že v vsakdanjem življenju je potrebno, da se ljudje pogovarjajo in konflikte rešujejo s pogovori in komunikacijo. Menim, da je tu bistveno, da so vse stranke v stiku ali v procesu zainteresirane za rešitev konfliktov na takšen način. Mogoče se zdi redni letni pogovor v podjetju, ki je vnaprej dogovorjen pogovor med nadrejenim in podrejenim malo prisiljen način, saj so se sodelavci nekako primorani le tega udeležiti (kljub temu, da morajo v podjetju po mojem mnenju vsakemu posamezniku omogočiti, da se za pogovor odloči sam). Vendar je tu pomemben pristop podjetja oziroma bolje rečeno pristop vodje, ki povabi sodelavca na razgovor. Sodelavec se mora zavedati, da je to njegova priložnost, da se predstavi, izrazi svoje ambicije in tudi izve, kje v podjetju je najbolj potreben in ali se tam tudi sam vidi.

V svoji diplomski nalogi sem evalvirala letne pogovore v podjetju XY d.d. Podjetje je v prvih treh letnih uvajanju letnih pogovorov doseglo določene cilje, ki so si jih zastavili na začetku. V nadaljevanju se morajo predvsem potruditi, da letni pogovori v podjetju postanejo del procesa, da jih sodelavci vzamejo za samoumevne, a kljub temu dajo dovolj velik poudarek na njih, da se tudi zaradi letnih pogovorov v podjetju opazi napredek.

Podjetja morajo predvsem paziti na to, da pomen letnih pogovorov ne »zvodeni«. Kljub povečanem obsegu poslovanja v določenih obdobjih, ne smejo pozabiti na letne pogovore, ki mogoče direktno ne povečajo rezultatov dela, posredno pa po mnenju strokovnjakov zelo pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo.

Direktorica kadrovske in splošne službe priporoča uvedbo letnih pogovorov. Njihova izkušnja v podjetju XY d.d. je po njenem mnenju pozitivna in z letnimi pogovori bodo nadaljevali in jih izpopolnjevali.

13 LITERATURA

1. Archer North. 2009. Dostopno prek: <http://www.performance-appraisal.com/intro.htm> (28.marec 2009).
2. Asmuß, Birte. 2008. Performance Appraisal Interviews. *Journal of Business Communication* 45 (4) Dostopno prek:<http://web.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=2&hid=5&hid=961f648e-cba4-47c5-b050-4d50074d1dcb%40SRCM1> (14. april 2008).
3. Bagon, Judita. 2003. *Letni pogovor s sodelavcem*. Ljubljana: Kadrovska služba Vlade RS.
4. Beardwell Ian in Len Holden. 2001. *Human Resource management. A Contemporary Approach*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.
5. Becker, Brian in Barry Gerhart. 1996. The impact of human resource management of organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal* 96 (39). Dostopno prek: <http://content.epnet.com/pdf10/1996/amj/01aug96/9702170441.pdf?T=P&P=AN&K=9702170441&EbscoContent=dGJyMMTo50Sep7E4y9fwOLCmrlGeprNSrky4S7SWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2Beu3q64A&D=buh> (13. marec 2009).
6. Belak, Janko. 1999. *Politika podjetja in strateški management*. MER Evrocenter.
7. Bizhelp 24. Dostopno prek: <http://www.bizhelp24.com/employment-and-personal-development/employee-appraisal-evaluation-2.html> (15.marec 2009).
8. Brožič, Liliana. 2007. *Evalvacije programov usposabljanja v državni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

9. Chambers E. Harry. 2001. *Finding, hiring, and keeping peak performers*. Cambridge: Perseus Publishing.
10. Černigoj – Sadar, Nevenka, in Meta Gnidovec. 2001. *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Černigoj – Sadar, Nevenka in Miroljub Ignjatović. 2005. *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Gosselin, Alain, M. Jon Werneu in Nicole Halle. 1997. Ratee Preferences Concerning Performance Management and Appraisal. *Human Resource Development Quarterly* 8 (4). Dostopno prek: <http://www3.interscience.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi-bin/fulltext/113456011/PDFSTART> (5. marec 2009).
13. Gruban, Brane. 2007. *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?*. Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije d.o.o..
14. Hantrais, Linda. 2009. *International Comperative Research. Teory, Methods and Prattice*. New York: Palgrave Macmillan, Baginstoke.
15. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 1999. *Sociologija. Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
16. Jawahar, I.M. 2006. An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership & amp*. Dostopno prek: <http://jlo.sagepub.com/cgi/content/abstract/13/2/14> (14. marec 2009).
17. Kohont, Andrej, Jana Nadoh, Dana Mesner Andolšek in Samo Pavlin. 2005. *Upravljanje kadrov/človeških virov v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

18. Kragelj, Radovan. 1998. *Selekcijski intervju: kako izbrati najprimernejšega sodelavca*. Ljubljana: Produktivnost. Center za psihodiagnostična sredstva.
19. Kuvaas, Bard. 2006. *Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance*. Dostopno prek: www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm (15. maj 2008).
20. Lourenco Ubeda, Cristina in Fernando Cesar Almada Santos. 2007. *Staff development and performance appraisal in a Brazilian research centre*. Dostopno prek: www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm (20. maj 2008).
21. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. --- 2003. *Vodenje letnega pogovora s sodelavcem*. Ljubljana: Kadrovska služba Vlade RS.
24. --- 2004. *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Majcen, Milena in Vid Pogačnik. 2002. *Vodenje letnih razgovorov z določanjem osebnih ciljev zaposlenih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
27. Možina, Stane. 1998. *Strateški pomen kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

28. --- 1999. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija* 2/III: 5-8.
29. --- 2002. Odnosi med zaposlenimi. *Industrijska demokracija* 1/VI: 23-27.
30. Nadoh, Jana in Klement Podnar. 2004. *Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem*. Ljubljana: Sophia.
31. O'Hair Dan, Friedrich, W. Gustav in Lynda Dixon Shaver. 1998. *Strategic Communication in business and the professions*. Boston, New York: Houghton Mifflin.
32. Podjetje XY d.d.. 2008. *Spletna stran podjetja XY d.d.*. Interni vir.
33. Ritchie, Jane in Jane Lewis. 2006. *Qualitative research practice. A guide for Social Science Students and Researchers*. London: Sage.
34. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Trampuž, Ingrid. 2003. *Uporaba letnih razgovorov pri upravljanju človeških virov – primer Banka Koper d.d.*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Treven Bernat, Petra. 2005. *Redni letni razgovori v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Yin, K. Robert. 1994. *Case study research. Designs and Methods*. London: Sage.
39. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

14 PRILOGE

PRILOGA A: Obrazec vprašalnika

ZAPIS DOGOVOROV LETNEGA POGOVORA: LETO _____

Priimek in ime sodelavca _____

Priimek in ime vodje _____

Enota _____

Naziv delovnega mesta sodelavca _____

1. REALIZACIJA CILJEV PRETEKLEGA LETA – USPEŠNOST DELA IN POGLED NAPREJ

a) Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu
(realizirane in nedokončane naloge, načrti za dokončanje, usmeritve za naprej)

Upoštevajte vse predhodne dejavnike in označite (X) opredelitev, ki najbolje opiše splošni dosežek sodelavca v preteklem letu:

<input type="checkbox"/>	Delovni rezultati temeljnemu namenu delovnega mesta ustrezajo in SO IZSTOPAJOČI (presegajo pričakovane rezultate na več področjih).
<input type="checkbox"/>	Delovni rezultati temeljnemu namenu delovnega mesta USTREZAJO (dosledno dosegajo zahteve delovnega mesta).
<input type="checkbox"/>	Delovni rezultati temeljnemu namenu delovnega mesta NE USTREZAJO .

b) Primernost sodelavca (ocena kompetentnosti)

Primerjala sva zahteve delovnega mesta iz analize delovnega mesta s kompetencami sodelavca in ugotovila naslednje:

izobrazba:

usposobljenost:

veščine:

izkušnje:

Ugotovila sva, da so za delovno mesto pomembne tudi naslednje lastnosti, sposobnosti, talenti, motivi, interesi:

Sodelavčeve prednosti in pomanjkljivosti ter področja, ki ga posebej zanimajo:

Ocena kompetentnosti sodelavca: _____

1-nezadostna kompetentnost, 2-minimalna kompetentnost, 3-delna kompetentnost, 4-dovolj dobra kompetentnost, 5-odlična kompetentnost

2. DELOVNA VLOGA S CILJI

a) Temeljni namen

(zakaj to delo obstoji, kako prispeva k ciljem enote, podjetja)

--

b) Ključna področja dela

KPD1
KPD2
KPD3
KPD4
KPD5

c) cilji (posameznih KDP)

		<i>prioriteta</i>
KPD1	a) operativni za tekoče leto:	
	b) razvojni (za naslednjih 5 let):	
KPD2	a) operativni za tekoče leto:	
	b) razvojni (za naslednjih 5 let):	
KPD3	a) operativni za leto:	
	b) razvojni (za naslednjih 5 let):	
KPD4	a) operativni za leto:	
	b) razvojni (za naslednjih 5 let):	
KPD5	a) operativni za leto:	
	b) razvojni (za naslednjih 5 let):	

Prioriteto ciljev označite z A= najpomembnejši, B= pomemben, C= manj pomemben

3. DELOVNO OKOLJE ZA DOSEGO CILJEV
(delovni pogoji, kadri - znanje, odnosi, odgovornosti,)

a) Sedanje stanje:

b) Kaj lahko napravi za izboljšanje sodelavec - zapis dogovorov:

c) Kaj lahko napravi za izboljšanje vodja – zapis dogovorov:

4. RAZVOJ SODELAVCA

(katere aktivnosti so potrebne za izboljšanje delovnih rezultatov, npr. izobraževanje, delovne izkušnje, nova dela, interes za drugo področje dela)

Vpišite le dogovorjene aktivnosti, navedite čimbolj specifično!

Izobraževanje
Ocena koristnosti izobraževanj v preteklem letu (ocene: velika, majhna, nobena korist)
Nove naloge, dodatne delovne izkušnje
Novo področje dela
Mnenje vodje o interesu sodelavca za spremembo področja dela oziroma o nadaljnjih razvojnih aktivnostih:

Podpisani (sodelavec) soglašam, da se podatki v zapisu uporabljajo izključno v kadrovske izobraževalne namene Metrel d.d..

Datum

Podpis sodelavca

Podpis vodje

PRILOGA B: Zapis intervjuja z direktorico

(Opravljeno: januar 2008)

1. Podatki o številu zaposlenih za zadnjih 10 let npr.

Tabele

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

Razlogi: zaposleni so najpomembnejši vir za doseg dobrih rezultatov v podjetju. Da lahko z delavci čim bolj delamo, dosežemo, da so čimbolj zadovoljni, in da tudi čim bolj izkoristimo njihov potencial, smo se odločili za LP kot orodje, ki pomaga vodjem pri vodenju njihovih sodelavcev.

3. Kakšen je bil plan uvedbe rednih letnih razgovorov?

Plan: Pripravila sem obrazec, kot pripomoček za vodenje LP, pripravila sem navodila za vodje in delavce, izvedla sem izobraževanja za vse vodje, ki opravljajo LP, izvedla sem predstavitve LP za vse udeležence LP. Potem smo začeli LP, odločitev je bila, da jih opravimo z vsemi zaposlenimi. Dejansko koliko jih je bilo opravljenih, se vidi iz podatkov o realizaciji. Tak je bil plan in tudi izvedba. Namen pa je bil: spremljanje dela zaposlenih, spremljanje kariere zaposlenih, zagotoviti razvoj zaposlenih. Lahko bi rekli, bolj načrtno delo vodij s sodelavci, kar zagotavlja večjo učinkovitost podjetja. To pomeni čim bolj izrabiti potenciale zaposlenih. Namen je tudi to, da imajo sodelavci možnost izraziti svoje mnenje, ideje in pripombe in s tem izboljšati svojo usposobljenost,. Vodja ima z LP možnost bolje spoznati svoje sodelavce, kar olajša vodenje, usmerjanje in motiviranje. Boljši je pretok informacij, vzpostavi se dvosmerna komunikacija. Pri vsakem LP se mora tudi vodja vprašati po namenu, saj si mora za vsak pogovor postaviti cilj, ki bi ga rad dosegel s sodelavcem.

4. Kakšne cilje ste si postavili ob uvedbi rednih letnih razgovorov?

Cilji: doseči večjo ciljno naravnost in učinkovitost zaposlenih; uskladitev ciljev posameznikov s cilji podjetja; boljši odnosi, odprta komunikacija, večje razumevanje; večja motiviranost; osnova za profesionalni razvoj; zgodnje opozarjanje na nesporazume in konflikte; razvoj skupnih vrednot ustvarja močno kulturo podjetja.

5. Katere so bile najpogostejše težave prvo leto ob uvedbi letnih razgovorov?

Težave: pri vodjih neizkušnost, nepoznavanje področja, malce strahu, pomanjkanje časa za vodenje LP. Pri delavcih tudi strah pred novim, saj tega ni treba, saj se vse pogovorimo itd. V glavnem nekaj odpora in strahu na obeh straneh.

6. Kako ste usposobili vodje, ki izvajajo redne letne razgovore?

Za vodje sem jaz pripravila izobraževanje in pisno gradivo, kot pripomoček, ki ga lahko tudi kasneje uporabijo. Izobraževanje sem izvedla v več skupinicah.

7. Ali obstajajo kakšni podatki o zadovoljstvu zaposlenih ob izvajanju rednih letnih razgovorov?

Direktno zadovoljstva nismo merili in spremljali, slišim pa posamezne odzive. Večina odzivov je takih, da vedno bolj ugotavljajo, da so LP koristni.

8. Kakšno je vaše strokovno mnenje o smiselnosti rednih letnih razgovorov?

Moje mnenje je skladno z odgovoroma pri tretjem in četrtem vprašanju – o namenu in ciljih.

9. Ali priporočate uvedbo rednih letnih razgovorov?

Ja, priporočam zaradi razlogov iz prejšnjega vprašanja.

10. Ali že lahko ocenite, koliko ciljev ste dosegli, katere ste si postavili pred uvedbo?

Delno smo dosegli kar vse po vrsti, toliko po občutku, nismo se pa merjenja lotili bolj poglobljeno. Letos bomo spet merili zadovoljstvo zaposlenih v okviru SIOK, mogoče se bo tam pokazala kaka razlika.

11. Na katera področje poslovanja vpeljujete podatke, pridobljene na rednih letnih razgovorih (vodenje, odločanje, samo v aktivnosti HRM)?

Podatke najbolj uporabljata vodja in sodelavec. Vodja za lažje in boljše vodenje, sodelavec za bolj usmerjeno in definirano delo. Del podatkov je namenjen razvoju sodelavcev in se uporablja na področju HRM. Če se ob LP pojavijo še kaki drugi podatki ali informacije, jih uporabimo tudi drugje.