

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Andreja Kovač

**Redni letni razgovor kot učinkovito orodje za doseganje delovne
uspešnosti zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetij: primer
podjetja X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Andreja Kovač

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Somentor: asist. dr. Andrej Kohont

**Redni letni razgovor kot učinkovito orodje za doseganje delovne
uspešnosti zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetij: primer
podjetja X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

Redni letni razgovor kot učinkovito orodje za doseganje delovne uspešnosti zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetij: primer podjetja X

V diplomski nalogi sem se ukvarjala s tematiko rednega letnega razgovora kot učinkovitega orodja za doseganje delovne uspešnosti zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetja. Vsako podjetje, ki se zaveda dejstva, da so zaposleni »kapital podjetja« in je pripravljeno v njihov razvoj vlagati, bo zaposlovalo uspešno delovno silo, katera predstavlja ključ do uspeha podjetja. Vsak sistem pa ima določene pomanjkljivosti s katerimi se sooča. Tudi v proučevanem podjetju X imajo težave, ki se pojavljajo znotraj sistema rednih letnih razgovorov. Ker je izvajanje rednih letnih razgovorov izjemno koristno za podjetje, je treba sistemske probleme reševati z dolgoročnimi rešitvami. Ker to zahteva veliko časa in vloženega truda, nekatera podjetja na področju managementa človeških virov ne ukrepajo dovolj proaktivno, zato ostaja nezadovoljstvo med zaposlenimi, neposrednim vodjo in vodstvom podjetja. Dobro bi bilo, da bi vsi akterji v sistemu rednih letnih razgovorov aktivno pristopili k izvajanju razgovorov. Rezultati empiričnega dela v nadaljevanju diplomskega dela kažejo, da eden izmed akterjev ni aktivno vključen v sistem, to so zaposleni in če primanjkuje sodelovanje med akterji letnih razgovorov, je takšen sistem redko uspešen. Pomembna posledica pravilno zasnovanega koncepta izvajanja letnih razgovorov je tudi ta, da si podjetje preko njih lahko zagotovi prihodnost v obliki boljše delovne uspešnosti zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetja.

Ključne besede: redni letni razgovor, delovna uspešnost, poslovna uspešnost, prihodnost.

Regular annual interview as an effective tool to achieve employee work efficiency and successful business performance of a company: studied company X

During my diploma I was dealing with the issue of an annual interview as an effective tool for achieving employee business performance in connection with effective business performance of a company. Each company that is aware of the fact that employees are the capital of the company and that the company is prepared to invest in the development of their employees, will employ successful labour force, which is key to success of every company. Each system faces with certain disadvantages. Even during the examination of the company X I noticed some problems that occur within the system of regular annual interviews. Since the implementation of the annual interviews is beneficial for the company, it is necessary to solve systemic problems with long-term solutions. All this requires a lot of time and efforts, and some companies are not acting proactively enough in the field of Human Resource Management what consequentially leads to dissatisfaction among employees with their leaders and the leadership of the company. It would be useful for all actors in the system of annual interviews to take an active approach to implement the interviews. The results of the empirical part of diploma below present that one of the players is not actively involved in the system and those actors are employees. However in case when we are facing with the lack of cooperation between the actors, the annual interviews system is rarely successful. An important consequence of the proper implementation of a concept of annual interviews is that through them the company can ensure better employee job performance and business performance of a company in the future.

Key words: regular annual interview, job performance, business performance, future.

KAZALO

1 UVOD	6
1.1 Relevantnost teme, namen in cilj diplomske naloge	7
1.2 Opredelitev raziskovalnega vprašanja in hipoteze	9
1.3 Metodologija dela in struktura diplomske naloge	9
2 REDNI LETNI RAZGOVOR	10
2.1 Opredelitev pojma redni letni razgovor	10
2.2 Namen in cilji rednega letnega razgovora.....	11
2.3 Redni letni razgovor v prihodnosti.....	13
3 DELOVNA USPEŠNOST V OKVIRU SISTEMA REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	14
3.1 Opredelitev delovne uspešnosti.....	14
3.2 Načini ugotavljanja delovne uspešnosti	15
3.3 Merila ugotavljanja delovne uspešnosti	16
3.4 Doseganje delovne uspešnosti zaposlenih po opravljenem letnem razgovoru	17
4 POSLOVNA USPEŠNOST V OKVIRU SISTEMA REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	18
4.1 Opredelitev poslovne uspešnosti.....	18
4.2 Proces ocenjevanje in merila poslovne uspešnosti v prihodnosti	19
4.3 Doseganja poslovne uspešnosti podjetja v okviru rednih letnih razgovorov	21
5 EMPIRIČNI DEL	23
5.1 Predstavitev podjetja	23

5.2 Metoda dela.....	23
5.3 Sistem rednih letnih razgovorov v podjetju X	26
5.4 Analiza obrazcev za redni letni razgovor.....	28
5.5 Izsledki raziskave: Analiziranje obrazcev za redni letni razgovor.....	30
5.6 Problemi v proučevanem podjetju X v okviru sistema rednih letnih razgovorov.....	31
5.7 Predstavitev rešitev problemov v podjetju X v okviru sistema letnih razgovorov	32
5.8 Preverjanje hipoteze	34
5.8 Ugotovitve in priporočila podjetju X	34
6 SKLEP.....	36
7 LITERATURA	37
Priloga A: Redni letni razgovor 2012 (obrazec namenjen zaposlenim do V. stopnje izobrazbene ravni).....	39
Priloga B: Redni letni razgovor 2012 (obrazec namenjen zaposlenim od V. stopnje izobrazbene ravni dalje)	41

1 UVOD

V diplomskem delu bom proučevala pomen rednih letnih razgovorov (RLR, v nadaljevanju tudi letni razgovor, LR) kot učinkovitega orodja menedžmenta človeških virov (v nadaljevanju MČV), in sicer v smeri doseganja delovne uspešnosti zaposlenega in poslovne uspešnosti podjetja. LR ni le izpolnjevanje rutinskih obrazcev, ampak gre za grajenje odnosov med vodjo in zaposlenim. Odlično medsebojno sodelovanje med vodjo in zaposlenim je tisto, kar je najpomembnejše pri doseganju delovne uspešnosti zaposlenega in posledično poslovne uspešnosti podjetja.

Pomembno je, da se izvajanja RLR lotimo pravilno in da težave, ki se pri tem pojavljajo sproti rešujemo, saj je lahko le ob takšnih pogojih sistem RLR učinkovito orodje za doseganje poslovne in delovne uspešnosti. Podjetje je uspešno takrat, kadar zaposluje uspešne delavce. Da bi bili delavci uspešni, je potrebno sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom. Eden izmed načinov komuniciranja v večjih proizvodno usmerjenih podjetjih je orodje RLR. Gre namreč za zelo učinkovito metodo, s katero lahko podjetje z minimalnim vnosom kapitala pridobi veliko. Na razgovorih se razpravlja o preteklih rezultatih in vzrokih zanje, dosežkih zaposlenega, problemih in ključnih možnostih za reševanje problemov pri delu, delovnih ciljih in osebnem razvoju sodelavca – torej o načrtih za prihodnost. Letni razgovor je izjemno orodje s katerim lahko podjetja spremljajo, omogočajo in spodbujajo delovno uspešnost zaposlenih v različnih delovnih okoljih bodisi v velikem podjetju ali v majhni družbi, in so nujni povsod, kjer delajo ljudje (Majcen 2004).

Redni letni razgovor vodje in sodelavca je sestavni del metodologije razvoja kadrov in pomeni nadaljevanje, letno dopolnjevanje in spremljanje razvojnih ter izobraževalnih načrtov. Znanje pa je ključni dejavnik konkurenčnosti. Uspešna podjetja namenjajo usposabljanju in razvoju zaposlenih veliko pozornosti in sredstev. Pri tem uporabljajo različne metode in načine pridobivanja znanja in usposobljenosti zaposlenih (Zupan 2001).

Pripomoček, na podlagi katerega lahko ugotovimo, katere izobraževalne vsebine zaposleni potrebujejo, je orodje RLR v podjetju. S pomočjo RLR lahko vodja prepozna težave, pomanjkljivosti svojih zaposlenih in na podlagi ugotovitev skupaj z vodstvom sooblikuje izobraževalne in razvojne načrte zaposlenih. Iz povedanega lahko sklepamo, da se orodje RLR lahko uporablja v različne namene tako izobraževalne kot razvojne, ki so pomembni pri uspešnem delovanju podjetja.

V empiričnem delu diplomske naloge bom proučevala sistem RLR v proizvodno usmerjenem podjetju X in težave, s katerimi se pri izvajanju razgovorov soočajo. Skušala bom poiskati vzroke za nastanek problemov in poiskati rešitve, ki bi podjetju X lahko pomagale k boljšemu izvajanju LR. Dobro je, da se podjetje zaveda problemov in da jih sproti rešuje tako, da zanje poišče dolgoročnejsše rešitve.

V drugem delu empiričnega dela bom analizirala obrazce za RLR v podjetju X, in sicer se bom usmerila v analizo obrazcev proizvodnih delavcev, ki so za proizvodno usmerjeno podjetje ključnega pomena. Podjetje, ki se zaveda dejstva, da so zaposleni pomemben dejavnik pri uresničevanju strateških ciljev družbe, lahko z vlaganjem v njihov razvoj, pripomore k njihovi delovni učinkovitosti, kar posledično za podjetje pomeni poslovni uspeh.

1.1 Relevantnost teme, namen in cilj diplomske naloge

Podjetje, ki se zaveda dodane vrednosti svojih zaposlenih, lahko ustvari delovne pogoje in ustrezno klimo, ki pripelje do izjemne uspešnosti podjetja, kar je želja vseh v organizaciji. Zaposleni so vir kapitala za podjetje in slednje spoznanje pomeni temelj za oblikovanje sodobnih orodij MČV.

V organizacijah kot je proizvodno usmerjeno podjetje, ki zaposluje večinoma proizvodni kader, so odnosi, komunikacija in vodenje MČV nemalokrat zapostavljeni. Vsem podjetjem je primarni cilj dosegati čim večji dobiček, a pri tem nekatera podjetja pozabljajo, da je ta odvisen predvsem od zaposlenih, saj slednji predstavljajo »kapital podjetja«. Vzrok neuspeha propadlih podjetji pogosto tiči zlasti v slabem medsebojnem odnosu med vodilnimi in zaposlenimi. Vodilnim primanjkuje veliko spretnosti pri uporabi orodij MČV, pomanjkanje komunikacijskih veščin in usklajevanje vsakodnevnih želja, mnenj in predlogov zaposlenih, ki se največkrat sploh ne realizirajo niti takrat, kadar jih zaposleni navajajo na RLR, katerega namen je prav ta, da zaposleni predlagajo rešitve določenih problemov, podajajo mnenja in predloge ter od vodij pričakujejo, da se bodo realizirali.

Da bi organizacija lahko uresničevala svoje strategije in vizijo, je pomembno, da vodja poskrbi za zavzetost vseh zaposlenih, pri čemer Gruban poudarja, da se kljub vrsti sodobnih konceptov velja vrniti k nekaterim tradicionalnim, v praksi skorajda pozabljenih, vendar preizkušenim receptom in ukrepom: jasnemu opredeljevanju pričakovanj in ciljev, iskreni in

avtentični skrbi za zaposlene, prepoznavanju in spodbujanju dosežkov, dokazovanju, da mnenje zaposlenih šteje in se upošteva (Gruban 2005, 13).

Redni letni razgovor je eno izmed orodij MČV, ki za nekatera podjetja velja kot tradicionalno, za nekatera, ki so ga uvajala pred časom, pa kot sodobno orodje. Vsa sodobna managerska orodja upoštevajo človeka, kot pomemben dejavnik pri realizaciji strateških ciljev družbe, zato bo v prihodnje vlaganje v razvoj ljudi pomembno. Mogoče je res, da se pomen letnih razgovorov bolj izraža v manjših podjetjih, ki se ukvarjajo pretežno z ljudmi, kot v večjih proizvodno usmerjenih podjetjih, ampak tudi v slednjih se bodo v prihodnje začeli zavedati, koliko lahko podjetje z uvajanjem RLR pridobi. RLR je pomembno orodje v okviru MČV, saj poda povratno informacijo o preteklih rezultatih in dosežkih zaposlenega, o aktualnih problemih in ključnih možnostih za reševanje problemov pri delu, delovnih ciljih in osebni karieri posameznika ter o načrtih za prihodnost, kar najpomembneje vpliva na oblikovanje vizije podjetja. Kot je omenila že Brečkova, je eden ključnih ciljev letnih razgovorov ta, da si podjetje prek njih lahko zagotovi prihodnost (Brečko 2009).

Spremljanje delovne uspešnosti ter napredovanje zaposlenih v podjetju sta zelo občutljivi delovni področji, ki zaposlenemu veliko pomenita, vodje pa bi se slednjega morali zavedati. Mislim, da bi se izvajanja postopkov v povezavi s prej omenjenimi področji dela morali lotiti skrbno in načrtno. Posebno pozornost bi morala podjetja usmeriti k medsebojni komunikaciji, izobraževanju vodij na področju pravilnega izvajanja razgovorov, primerni izbiri časa in prostora. RLR niso enkratno letno dejanje nadležnega izpolnjevanja rutinskega obrazca, ampak gre za osebno percepcijo vodje in zaposlenega o ocenah delovne uspešnosti, kompetenc, razvojnih potreb in priložnosti, ne pa za objektivne, znanstvene podlage ali dejstva. Če zaposleni in vodstvo ne zaupata v letne razgovore ali upravljanje delovne uspešnosti, ne bo želenih učinkov. Bistveno pri vsem tem je iskati skupno razumevanje, zakaj so pogledi ali ocene delovne uspešnosti takšne, kot so. Če sprejmemo ta izhodišča, se lahko lotimo izboljšav znotraj sistema RLR (Gruban 2012, 11).

Namen diplomskega dela je na podlagi zbranih virov in literature proučiti orodje RLR.

Cilj naloge je raziskati, ali je RLR učinkovito orodje, ki prispeva k delovni uspešnosti zaposlenih in k poslovni uspešnosti podjetja na primeru proizvodno usmerjenega podjetja X.

1.2 Opredelitev raziskovalnega vprašanja in hipoteze

Raziskovalno vprašanje, ki bo predmet raziskovanja v diplomskem delu, se glasi:

»Ugotoviti, ali so redni letni razgovori učinkovito orodje za doseganje delovne in poslovne uspešnosti.«

Generalna hipoteza oz. predpostavka, ki se bo nanašala na podjetje X, se glasi:

Redni letni razgovor je v podjetju X učinkovito orodje, za doseganje delovne uspešnosti zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetja.

1.3 Metodologija dela in struktura diplomskega dela

Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu je opisna metoda na temelju proučevanja domače in tuje literature. V prvem, uvodnem delu predstavljam temo, raziskovalno vprašanje in hipotezo, ki jo bom potrdila ali ovgrla s pomočjo obrazcev za RLR in intervjuja s kadrovske referentko v podjetju X.

V drugem delu diplomskega dela podrobneje predstavljam različne opredelitve RLR, namen in cilje in LR v prihodnosti. V tretjem poglavju se osredotočam na delovno uspešnost v okviru RLR. Predstavljam različne definicije delovne uspešnosti, načine in merila ugotavljanja delovne učinkovitosti zaposlenih in doseganje delovne uspešnosti po opravljenem RLR. V četrtem poglavju predstavljam definicijo poslovne uspešnosti, proces ocenjevanja in merila poslovne uspešnosti ter doseganje poslovnega uspeha podjetja v okviru RLR.

V petem, empiričnem delu diplomskega dela bom proučevala podjetje X, v katerem sem opravljala obvezno strokovno prakso. Na začetku empiričnega dela bom na kratko predstavila podjetje in se v nadaljevanju osredotočila na težave, s katerimi se pri izvajanju RLR soočajo ter skušala poiskati rešitve perečih problemov. Skupaj z mentorico sva v času trajanja strokovne prakse določili več kadrovskih problemov. V diplomskem delu sem se osredotočila na razreševanje kadrovskega problema v okviru sistema RLR. Znotraj sistema se v podjetju soočajo z določenimi težavami. Pri tem mi bo v veliko pomoč neposreden kontakt s kadrovske službo podjetja in sicer z mentorico strokovne prakse, ki mi je s posredovanjem

internih gradiv (glej prilogo A in prilogo B) v okviru sistema RLR pomagala pri lažjem obravnavanju izbrane teme diplomskega dela.

2 REDNI LETNI RAZGOVOR

2.1 Opredelitev pojma redni letni razgovor

Pojem redni letni razgovor je lahko opredeljen na več načinov. V nadaljevanju bom izpostavila več različnih opredelitev, ki nam podajo širšo sliko o pomembnosti orodja RLR, ki se lahko ob pravilnem izvajanju izkaže za eno izmed učinkovitih metod poslovnega komuniciranja.

Redni letni razgovor tako opredeljujemo kot strukturirano in formalno sodelovanje med nadrejenim in podrejenim, ki komunicirata o prednostih, slabostih in priložnostih za izboljšave ter o nadaljnjem razgovoru na delovnem mestu (North 2006).

Redni letni razgovori so načrtni, usmerjeni, koordinirani in strukturirani. Zagotavljajo nam vnaprej dogovorjeno in načrtovano medosebno komunikacijo (Brečko 2009).

Letni razgovor je čas, ko zaposlene pohvalimo za njihov trud in novo vrednost, ki jo dodajajo organizaciji, obenem pa je to priložnost, da zaposleni izrazijo svoje skrbi in podajo lastne zamisli za nadaljnjo rast (Collins 2010).

Pri letnem razgovoru gre za pol formalno, sproščeno in tudi demokratično komuniciranje med zaposlenim in neposredno nadrejenim, v okviru katerega se oblikujejo vsi temelji za izboljšanje posameznika, dela, rezultatov, delovnega mesta, pa tudi organizacije kot celote (Mihalič 2010, 6).

Če primerjamo redni letni razgovor z ostalimi formalnimi razgovori v podjetju, je letni razgovor najbolj sproščena in tudi najmanj formalna oblika poslovnega komuniciranja in idealna priložnost, da se vodja in zaposleni popolnoma sprostita in si poglobljeno izmenjata mnenja o delu, načrtih in ciljih podjetja, osebni razvoju zaposlenega in pa tudi o možnostih za izboljšanje sedanjih razmer na poti k večjemu zadovoljstvu zaposlenega ter ugotavljanju in uresničevanju ambicij na strani zaposlenega in vodje (Mihalič 2010).

Pri večini zgornjih definicij je poudarjen pomen komunikacije. Ravno slednja je najpomembnejši element poslovnega razgovora kot je RLR. Komunikacija je prvina, ki

odloča o kvaliteti, rezultatih in delovnih učinkih po izvedenem rednem letnem razgovoru. Pomembno je, da se vsi v podjetju zavedajo pomena RLR, se nanje pripravijo, upoštevajo načela dobrega komuniciranja in da spoznanja, ki se porajajo ob izvajanju RLR, udejanjijo. Saj je eden izmed ključnih ciljev, ki ga podjetje pridobi z letnimi razgovori ta, da si podjetje prek njih zagotovi prihodnost (Brečko 2007, 9–10).

2.2 Namen in cilji rednega letnega razgovora

Zakaj sploh redni letni razgovori? Namenov za njihovo uvajanje in izvajanje v podjetjih je več. V nadaljevanju je navedenih nekaj najpomembnejših (Mihalič 2010, 12):

- poglobitev zaupanja med zaposlenim in vodjo,
- sistematičen pregled preteklega dela in dosežkov,
- prepoznavanje potencialov, sposobnosti in veščin,
- dodatno motiviranje in spodbujanje zaposlenega,
- načrtovanje razvoja in rasti zaposlenega in vodje,
- spoznavanje ambicij, ciljev in občutkov zaposlenega,
- medsebojna izmenjava zamisli, idej in predlogov,
- poglobljena debata o vlogi zaposlenega v organizaciji,
- načrtovanje nalog, izobraževanja in napredovanj,
- izboljšanje komuniciranja med zaposlenim in vodjo,
- skupno odkrivanje priložnosti in nevarnosti,
- poglobljanje obojestranske odgovornosti,
- odkrivanje vzrokov za pretekle in sedanje neuspehe,
- pridobitev novih informacij o delu sodelavca in tima,
- izboljšanje in krepitev medsebojnih odnosov,
- povečanje participacije zaposlenega pri odločanju,
- večja prilagoditev načina vodenja posamezniku,
- integracija posameznika v razvojno vizijo organizacije,
- odkrivanje perspektivnih posameznikov,
- uskladitev osebnih želja in ciljev s cilji organizacije,
- odkrivanje tihih oziroma neizkoriščenih kompetenc,
- spoznavanje pogojev za doseganje odličnih rezultatov,

- razvijanje spodbudnejše organizacijske kulture in klime,
- uveljavitev načel vodenja s cilji,
- boljše razumevanje lastnega dela in delovnega mesta,
- poglobitev sodelovanja za doseganje ciljev organizacije,
- boljše povezovanje nagrajevanja in uspešnosti,
- povečanje stopnje zadovoljstva posameznika,
- kvalitetnejše prerazporejanje, napredovanje in rotiranje.

Prvotni cilj izvajanja rednih letnih razgovorov je doseganje delovne uspešnosti in zadovoljstva zaposlenega in doseganje poslovne uspešnosti organizacije. Poleg osnovnega cilja tako posameznik kot podjetje uresničujeta več zastavljenih ciljev. Zato jih uvrščamo v dve skupini: zastavljeni cilji na ravni posameznika in na ravni organizacije (Brečko 2009, 9–10).

Cilji rednih letnih razgovorov na ravni posameznika:

- izboljšanje rezultatov dela in osebne delovne učinkovitosti,
- pregled napredka,
- pregled prioritete,
- rešitev problema na posameznih delovnih področjih,
- pogovor o potrebah po usposabljanju,
- pridobitev odgovora na vprašanje, »kako mi gre«,
- izboljšanje osebne produktivnosti,
- boljša koordinacija med sodelavci v oddelku,
- boljša koordinacija dela v kolektivu,
- sooblikovanje lastne razvojne poti v organizaciji,
- ciljna opredelitev lastnih izobraževalnih potreb,
- z lastnimi mnenji in izmenjavo izkušenj prispevati k izboljšanju kakovosti vodenja,
- izboljšanje zaupanja v vodje in organizacijo,
- izboljšanje medosebnih odnosov na delovnem mestu (Brečko 2009, 9).

Cilji rednih letnih razgovorov na ravni organizacije:

- izboljšanje motivacije zaposlenih,
- izboljšanje zavzetosti zaposlenih,

- povečanje občutka lojalnosti in pripadnosti organizaciji,
- izboljšanje komunikacije,
- oblikovanje učinkovitega sistema načrtovanja kariere,
- izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih,
- izboljšanje produktivnosti na ravni organizacije,
- zagotavljanje prihodnosti (Brečko 2009, 10).

RLR ima več funkcij, med katerimi so najpomembnejše naslednje tri (NHS Employers 2010 v Price 2013):

- podati povratno informacijo zaposlenemu o njegovi delovni uspešnosti za preteklo leto,
- spodbujati in motivirati zaposlenega pri doseganju osebnih in kolektivnih delovnih uspehov,
- zagotoviti, da so cilji zaposlenega usklajeni s cilji tima, oddelka oz. sektorja v podjetju.

2.3 Redni letni razgovor v prihodnosti

Ker je izvajanje RLR nepogrešljiva metoda za doseganje delovne uspešnosti zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetij pri sodobnem načinu vodenja, se bo metoda v prihodnje razvijala v smeri večje realizacije ciljev tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije. Eden izmed ciljev RLR na ravni organizacije, ki ga navaja Brečkova, pravi, da izvajanje rednih letnih razgovorov zagotavlja prihodnost podjetju. Letni razgovori sodijo med orodja vodenja in upravljanja MČV in se od ostalih orodij razlikujejo po svoji izjemni uporabnosti. So zelo učinkoviti in z minimalnim vnosom kapitala lahko podjetje pridobi veliko, celo več kot z ostalimi orodji, ki se uporabljajo pri vodenju. Zaradi te izjemne lastnosti RLR se bo, kot že rečeno, metoda LR v prihodnje še razvijala. Ostala orodja vodenja, ki se ne zavedajo resnične vrednosti človeških virov bodo nadomestila orodja, ki to upoštevajo in eden izmed takšnih je RLR.

3 DELOVNA USPEŠNOST V OKVIRU SISTEMA REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

3.1 Opredelitev delovne uspešnosti

Delovna uspešnost je rezultat dela, ki ga v delovnem procesu doseže posameznik, delovno povezana skupina ali celotni kolektiv (Jurančič 1995, 62).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji (Baird in drugi v Stupan 2008)).

Delovna uspešnost torej kaže dejavnost in učinkovitost delavcev v delovnem procesu. Na uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu vplivajo različni dejavniki, na katere lahko vpliva s svojo aktivnostjo (notranji dejavniki), pa tudi taki, na katere ne more vplivati (zunanji dejavniki) (Jereb 1992, 240).

Pri dani tehnologiji in organizaciji dela je delovna uspešnost delavca odvisna predvsem od notranjih dejavnikov, torej od njegove usposobljenosti (znanja, veščine) in motivacije za delo. Delavec bo torej pri svojih nalogah uspešen, če jih zna (usposobljenost) in hoče (motiviranost) opraviti. Poleg teh dveh dejavnikov, ki sta za storilnost posameznika najbolj pomembna, pa lahko upoštevamo še dvoje dejavnikov, ki sta za storilnost posameznika najbolj pomembna in sicer osebne lastnosti delavca (to so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, ampak dajejo osebno obeležje sleherni človekovi reakciji. V širšem smislu so osebne lastnosti vse človekove lastnosti, tu pa mislimo predvsem na psihofizične sposobnosti, pomembne na nekaterih delovnih mestih) in delovno situacijo (odvisna od načinov in stilov vodenja). Proces ugotavljanja uspešnosti je tako sistematičen postopek ocenjevanja vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Lipičnik v Nartnik 2008).

Poleg RLR obstaja tudi t. i. ocenjevalni pogovor. Svetlik navaja, da je za razliko od RLR ocenjevalni pogovor tisti, s katerim želijo organizacije spodbuditi vodje, da se pogovorijo s svojimi sodelavci o njihovi uspešnosti. Ocenjevalni pogovor je pogostejši od RLR in se

praviloma izvaja ob vsakem ocenjevanju uspešnosti zaposlenih, katerega glavni namen je pridobiti povratno informacijo o uspešnosti in dogovor o kratkoročnih ukrepih, ki bi slednjo lahko še izboljšali (Svetlik 2009).

V primerjavi z ocenjevalnim pogovorom, ki se osredotoča predvsem na kratkoročne ukrepe, se RLR usmerja v iskanje dolgoročnejših rešitev. Zaposleni potrebujejo povratne informacije o tem kakšno je bilo njihovo delo v preteklem letu, potrebujejo spodbude za opravljanje sprotnih nalog, predvsem pa je pomemben pogled naprej. Dobro je, da se zaposleni na LR seznanijo z bodočimi delovnimi nalogami, kaj se od njih v prihodnosti pričakuje in kakšne so možnosti za njihovo osebno in delovno kariero. Na takšen način bi se morala v podjetjih oblikovati vizija podjetja – se pravi s sodelovanjem zaposlenih in vodstva, vmesni člen pa je kadrovska služba.

3.2 Načini ugotavljanja delovne uspešnosti

Literatura navaja več načinov ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih v podjetju. V nadaljevanju se bom osredotočila na najpogostejše merilo ugotavljanja uspešnosti zaposlenih, in sicer merilo v obliki dohodka, ki je hkrati najbolj objektivni pokazatelj uspešnosti zaposlenih.

Pri ugotavljanju delovne uspešnosti delavca, delovno povezane skupine delavcev ali kolektiva delavcev ločimo neposredno in posredno ugotavljanje rezultatov dela (Uhan 2000, 77).

Neposredno ugotavljanje uspešnosti pomeni upoštevanje učinkov, ki se kažejo in uresničujejo na delovnem področju posameznika. Primer neposrednega ugotavljanja delovne uspešnosti je primerjanje dosežene količine proizvodov s planirano količino proizvodov, na primer delavca v materialni proizvodnji.

Posredno ugotavljanje uspešnosti pomeni ugotavljanje rezultatov, ki se izražajo zunaj delovnega področja osebk, vendar so ti bolj ali manj tesno povezani z aktivnostjo osebk. Primeri posrednega ugotavljanja uspešnosti so: doseganje rezultatov proizvodnega obrata kot posredno izražen rezultat delovne uspešnosti delavcev službe za operativno pripravo dela, zastoji v proizvodnji zaradi pomanjkanja surovin kot posredno izražen rezultat delovne uspešnosti delavcev v nabavni službi in podobno.

Ne obstaja splošnega pravila glede izkazovanja uspešnosti. Obstaja le univerzalno merilo, nekakšen skupni imenovalec za izkazovanje uspešnosti. To je vrednostna enota oziroma merilo, praviloma v obliki dohodka, dobička ali profita (Uhan 2005, 79).

3.3 Merila ugotavljanja delovne uspešnosti

Za ugotavljanje delovne uspešnosti uporabljamo, odvisno od področja in zahtevnosti dela oz. delovnega mesta, naslednje temeljne skupine kriterijev (Jereb 1992, 242):

- delovni rezultat,
- osebnostne lastnosti,
- vedenje delavcev,
- strokovnost.

Delovni rezultat delavcev

S pomočjo delovnega rezultata delavca ocenjujemo, kaj so delavci dosegli ali proizvedli in sicer s primerjavo med dogovorjenim in doseženim delovnim rezultatom. Pri tem upoštevamo količino delovnega rezultata, kakovost delovnega rezultata ter gospodarnost pri delu.

Osebnostne lastnosti delavcev

S tem kriterijem ocenjujemo lastnosti, ki jih imajo delavci, kot so npr.: zanesljivost, zvestoba, sposobnost, komuniciranje, spodobnost vedenja, zrelost in podobno. Težave, ki se pojavljajo so pogoste, saj je opredeljevanje osebnostih lastnosti zahtevno. Veljavnost opisanega kriterija je pri ocenjevanju delovne uspešnosti majhna in ga uporabljamo bolj zato, da nakažemo, katere osebnostne lastnosti naj bi imel delavec na določenem delovnem mestu.

Vedenje delavcev

Kriterij ocenjuje, kaj delavci delajo, lahko bi rekli njihov odnos do dela. Z njimi opredelimo najbolj zaželeno vedenje delavca pri opravljanju nalog, npr. sodelovanje z drugimi delavci, samostojnost pri delu, iniciativnost, kreativnost in podobno.

Strokovnost delavca

S tem kriterijem merimo strokovno usposobljenost delavca, kot npr. strokovna znanja, strokovna praksa, posebna znanja. Tudi tu izhajamo iz opisa delovnih mest, pomembno pa je, da si s tem kriterijem lahko pomagamo pri nadaljnjem ocenjevanju razvojnih možnosti delavca, npr. za pridobitev poklica, izpopolnjevanje znanj in podobno.

Vsa zgoraj navedena merila delovne uspešnosti je dobro opazovati med izvajanjem RLR. Na letnem razgovoru se morata izvajalec razgovora in zaposleni pogovoriti o delavčevem rezultatu na delovnem mestu in kolikšno strokovnost pri tem dokaže. Prav tako se na letnem razgovoru izražajo osebne lastnosti zaposlenega in njegovo vedenje kot posledica slednjih. Delavca mora nadrejeni usmerjati, ga motivirati k temu, da bo njegov delovni rezultat boljši. Med LR je priporočljivo, da se z vsakim sodelavcem posebej naredi načrt njegovega ravnanja in razvoja. Postaviti je treba cilje, določiti roke, sprejeti sklepe in vse najpomembnejše ugotovitve zapisati v poročilo o opravljenem razgovoru, o katerem bo več govora v nadaljevanju naloge (Majcen 2004).

3.4 Doseganje delovne uspešnosti zaposlenih po opravljenem letnem razgovoru

Po opravljenem LR je oseba, ki vodi letni razgovor, dolžna nova spoznanja, predloge in druge pomembne informacije prenesti sodelavcem in svojemu vodji, ki ne sme govoriti o tem, kaj so mu delavci zaupali, ampak je naloga izvajalca LR, da se skupaj z vodilnimi pogovori o splošnem vtisu, predvsem pa je pomembno, da prenese predloge oziroma rešitve določenih problemov in na takšen način doseže nivo spoznanja, da se bodo določene spremembe dejansko začele uresničevati.

Izvajalec letnega razgovora mora sodelavcem, ki jim je med letnim razgovorom obljubil, da se bo o določenih informacijah pozanimal, jih preveril oz. se določene stvari dogovoril z nadrejenimi in zaposlenimi, posredovati obljubljeni informacije.

Nova spoznanja in predlogi sprememb, o katerih se bo izvajalec LR pogovoril in kasneje uskladi skupaj z vodjo, mora posredovati vsem sodelavcem, s katerimi je opravil redni letni razgovor. Dobro je, da se skliče sestanek in se delavcem razloži glavne zamisli in morebitne rešitve. Delavcem je treba povedati, kako si vodja zamišlja določene rešitve, v kakšni vlogi vidi posameznike, kaj lahko sami k temu prispevajo. Pomembno je, da se delavce opozori na spremembe, ki bodo nastale zaradi usklajevanj z ostalimi sodelavci, treba se je pogovoriti o razmejitvah novih odgovornosti in pristojnosti. Nato je z vsemi prisotnimi treba oblikovati končne predloge in rešitve.

Program sprememb, pripravljen na podlagi usklajevanja med vodjo, izvajalcem letnega razgovora in dopolnjen s pogledi, zamislili in predlogi sodelavcev, bo dobil svojo veljavo šele takrat, ko se bo dejansko začelo uresničevati tisto, kar so si v načrtu načrtali. Zato je v nadaljevanju pomembno, da izvajalec LR dodatno navduši in motivira delavce in vodjo ter sproži začetek uvajanja sprememb.

Sodelavci, ki bodo sodelovali pri uvajanju sprememb, bodo že med nizanem idej spoznali, da so njihova opažanja vidna in predlogi uporabljeni v skupno dobro podjetja, in se bodo zamisli, spremembe sprejeli kot svoje in zato aktivno, zelo motivirano sodelovali v procesu. Zaposleni bodo postali še bolj motivirani, samozavestni, pripravljeni sodelovati in bodo na tak način pripomogli k uspehu podjetja in lastni delovni uspešnosti.

Med rednim letnim razgovorom je dobro, da se zapiše poročilo o opravljenem letnem razgovoru, ki naj bo vodilo, ki bo usmerjalo izvajalce LR in s katerim bo vodja lahko spremljal napredovanje sodelavcev, jim pomagal, če bo to potrebno, in jih sproti spodbujal in večkrat pohvalil. Poročilo o opravljenem LR je tako treba s strani izvajalca in vodje večkrat pogledati in za vsakega sodelavca preveriti, kako mu gre. Dobro je, da se sproti spremlja delavčeve dosežke in se na tak način pridobi dragocene informacije za prihodnji letni razgovor (Majcen 2004).

4 POSLOVNA USPEŠNOST V OKVIRU SISTEMA REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

4.1 Opredelitev poslovne uspešnosti

Poslovna uspešnost je dolgoročni cilj, h kateremu želi podjetje prispevati tudi z izvajanjem RLR. Lahko rečemo, da je nadgradnja delovne uspešnosti, saj je uspešnost zaposlenih ključnega pomena pri doseganju poslovne uspešnosti podjetja.

Poslovna uspešnost podjetja je tema, ki še dolgo ne bo izgubila svoje aktualnosti. Obravnava uspešnosti podjetja je pomembna tako v teoretičnem kot praktičnem pogledu. Na to kaže dejstvo, da v praksi uspeh podjetij pogosto izenačujemo z računovodsko izkazanim dobičkom (ki je morda še primerjan s kapitalom), kar zaradi nekritičnosti do knjigovodskih informacij

pogosto pomeni zbiranje dezinformacij. Na tako zbrane (dez)informacije se neredko veže tudi motivacijski sistem managementa podjetij, ki je osnovan na knjigovodsko izkazanih kategorijah uspeha podjetja. Vse to se velikokrat kaže v kratkoročni naravnosti uprav, v pritiskih na računovodske usmeritve in standarde, v varčevanju tam, kjer dolgoročno to ni dobro, v neučinkovitih sanacijskih procesih ter v redkih in neustreznih odločitvah o dolgoročnih naložbah (Bergant 1998, 87–88).

Danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Pri uspešnosti gre torej zato, da počnemo prave stvari. Podjetje si ne sme zastaviti prenizkih ciljev, saj bo v takem primeru slednje hitro propadlo, ker je konkurenca danes čedalje hujša in ga bodo boljša podjetja izrinila s trga. Zato si podjetja morajo postavljati visoke in zahtevne cilje, ki postavljajo na preizkušnjo njihove sposobnosti. Zagotavljanje zgolj dobrih finančnih ciljev ne zadošča, saj za dolgoročno uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zaposleni in drugi, ki so povezani s podjetjem. Zato so v mnogih podjetjih sprejeli model uravnoveženih kazalnikov uspešnosti, ki poleg finančnih kazalnikov uspešnost merijo s treh dodatnih vidikov: z vidika strank (zadovoljstvo strank), notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje) ter učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih zmožnosti) (Zupan 2001, 13–14).

4.2 Proces ocenjevanje in merila poslovne uspešnosti v prihodnosti

Merjenje poslovne uspešnosti le s finančnimi količniki, sicer včasih že kombinirano s procesnimi merili kakovosti, produktivnosti in stroškov na enoto proizvoda, danes ne zadošča več za “varen polet” podjetij v prihodnost (Gruban 2010).

Merjenje poslovne uspešnosti in učinkovita implementacija poslovnih strategij danes že deloma opravljajo nova sodobna managerska orodja, kot so uravnoveženi kazalniki poslovanja (angl. balanced scorecard) ali pa modeli poslovne odličnosti (npr. EFQM; Evropski model poslovne odličnosti). Na potrebo po temeljiti prenovi orodij, ki jih za strateško upravljanje sprememb uporabljajo današnji managerji in podjetniki, je med prvimi v The Wall Street Journal opozoril sloviti guru managementa, Peter Drucker: »Sedanji organizacijski koncepti in orodja so neprimerni za obvladovanje in nadzor poslovanja. Potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti organizacij – recimo jim raje kar poslovni auditi!« (Peter Drucker v Gruban 2010)

Sodobni modeli upoštevajo vse ekonomske stroške in praviloma uveljavljajo finančno izraženo kategorijo, ki je jasna, razumljiva in merljiva. Modeli v koncept ravnanja za večanje vrednosti vključujejo tudi sistem motivacije in nagrajevanja, ki je odvisen od doseganja cilja. Sistem motivacije in nagrajevanja, vezan na doseganje pravega cilja, je ključnega pomena, saj le tako lahko zanesljivo dosežemo, da management podjetja deluje v interesu lastnikov (Bolčič in Bergant 1999).

V zadnjem času se je najbolj uveljavila metoda merjenja uspešnosti z vidika maksimiziranja vrednosti, to je EVATM – Economic Value Added, za katero pa sta Borčičeva in Bergant uporabila izraz ekonomski dobiček.

Ekonomski dobiček se torej bistveno razlikuje od računovodsko ugotovljenega dobička predvsem zaradi dveh temeljnih načel (Bergant 1998):

- S celotnimi sredstvi podjetja je treba ustvariti več, kot je strošek vseh obveznosti do virov financiranja, pokriti je treba torej tudi strošek (ceno) kapitala, ki je odvisen od donosnosti alternativnih možnih naložb pri enakem tveganju.
- Ekonomski dobiček je odraz uspešnosti osnovnega poslovanja in ne slučajnih oziroma občasnih (zunaj poslovnih) prihodkov, saj le tak dobiček dolgoročno povečuje tržno vrednost delnice.

Slednji model kot odraz uspešnega osnovnega poslovanja podjetja daje velik pomen motiviranju, nagrajevanju zaposlenih, ki pripomorejo k poslovni uspešnosti in predstavljajo za podjetje t. i. skrito vrednost podjetja, kot je intelektualni kapital poimenoval Možina v nadaljevanju.

Intelektualni kapital je vsota »skritih« vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih. Pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti, zato morajo organizacije, ne glede na velikost in dejavnost, oblikovati in uporabljati sistematičen pristop k zaznavanju in merjenju intelektualnega kapitala. V današnjem času, ko neizprosna globalna konkurenca podjetja sili, da iščejo vedno nove inovativne rešitve poslovnih problemov, je ocenjevanje in merjenje »mehkega« dela kapitala podjetij neizbežno. Menedžerji morajo zato razmišljati drugače, na podlagi znanja in obravnavanja zaposlenih kot najpomembnejšega premoženja podjetja (Možina 2006).

4.3 Doseganja poslovne uspešnosti podjetja v okviru rednih letnih razgovorov

Eden izmed dolgoročnih ciljev sistema RLR je doseganje poslovne uspešnosti podjetja. Cilji, ki jih vodstvo želi udejanjiti morajo biti razvojno naravnani, kar vključuje doseganje večjega dobička, razvijanje kariere svojih zaposlenih in spodbujanje osebne rasti zaposlenih v podjetju. Cilji, ki se oblikujejo glede na analizo RLR, naj bi bili v skladu s t.i. metodo S.M.A.R.T., kjer posamezna črka predstavlja enega izmed pomembnih elementov realizacije ciljev (Specific – specifičen, Measurable – merljiv, Acceptable – sprejemljiv, Relevant/Realistic – realističen in Time-related – časovno definiran) (Dejavniki uspeha 2012; University of Twente 2013).

- Specifičen (Specific) – Pri ciljih je zelo pomembno, da so čim bolj specifično opredeljeni.
- Merljiv (Measurable) – Dejstvo je, da če stvari ne moremo meriti, jih ne moremo kontrolirati. Cilji se največkrat merijo preko t. i. objektivnih kazalcev.
- Sprejemljiv (Acceptable) – sprejemljiv, kar pomeni, da je cilj možno realizirati. Zastavljeni cilji morajo biti dosegljivi. Pri tem se dosegljivost navezuje predvsem na kratkoročne ovire, ki jih vodstvo pri postavljanju ciljev mora upoštevati.
- Pomemben, realen (Relevant/Realistic) – pomemben v smislu doseganja vizije podjetja. Povezava z dosegljivostjo je tudi realnost postavljenega cilja, ki se navezuje predvsem na časovni okvir cilja. Torej vsak cilj mora biti dosegljiv, prav tako pa zastavljen v realnih rokih.
- Časovno definiran (Time-related) – časovno določen, ima rok. Za vsak cilj se mora določiti časovno omejitev oziroma rok, do kdaj bo ta cilj izpolnjen.

Z dobro zastavljenimi cilji v okviru sistema RLR si lahko pomagamo pri upravljanju kariere zaposlenih, dobremu medsebojnemu komuniciranju, vodenju, organiziranju, načrtovanju, izobraževanju itd.

Letni razgovori so dinamičen pristop in omogočajo spreminjanje koncepta ter nenehno izboljševanje in izpopolnjevanje sistema njihove izvedbe. Spremljanje učinkov LR se najbolje doseže z opazovanjem in merjenjem rezultatov pri delu, pridobivanjem kompetenc,

zadovoljstvom in podobno. Pri spremljanju učinkov RLR je priporočljivo, da je pozornost preko vsega leta usmerjena predvsem na naslednje dejavnike: (Mihalič 2010, 36–37).

- ali se med sodelavci govori o RLR,
- ali se je po razgovoru spremenilo vedenje zaposlenih,
- ali se po razgovoru z zaposlenimi laže komunicira,
- ali se je po razgovoru povečala produktivnost,
- ali so sodelavci bolj zavzeti, motivirani, navdušeni,
- ali zaposleni bolje dosegajo zastavljene cilje,
- ali se sodelavci želijo aktivneje vključevati v odločanje,
- ali je merjenje klime pokazalo boljše rezultate,
- ali se je povečala ustvarjena dodana vrednost,
- ali je v timih opaziti konstruktivnejše sodelovanje.

Vsi ti dejavniki, ki jih navaja Mihaličeva prispevajo k doseganju poslovne uspešnosti podjetja. Dobro je, da se učinki RLR sproti spremljajo in analizirajo. V primeru, da zgoraj naštetih dejavnikov, na katere bi moralo biti vodstvo usmerjeno, niso doseženi, bi morali v podjetju sprejeti določene ukrepe in sistem RLR izboljšati. Vsak še tako majhen premik na bolje je dokaz, da RLR, kot orodje pri doseganju poslovne uspešnosti, učinkujejo in da se bo njihov namen z leti še krepil ob pogoju, da se upoštevajo predlogi, mnenja, kritike, nasveti za izboljšanje LR in da se spremlja učinke, spremembe, ki so jih povzročili RLR (Mihalič 2009).

Vodenje RLR je za izvajalca naporna naloga. Dobra priprava je ključ do uspeha, ki ga letni razgovor žanje – poslovna uspešnost. Vodja in zaposleni morata na sistem RLR gledati kot na dobro priložnost izboljšanja delovnih razmer, medsebojne komunikacije, sodelovanja in razumevanja. Trud, ki ga tako izvajalec RLR kot zaposleni vložita v sistem, se bo bogato obrestoval pri nadaljnjem vodenju podjetja.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje X je poslovni sistem, ki ga sestavlja več povezanih družb. Je izvozno usmerjena družba, saj več kot 80 % prodaje predstavlja izvoz na številna tržišča po vsem svetu. Dejavnost, s katero se podjetje ukvarja je zaščitni znak za visoko kakovost, zanesljivost in inovativnost. Družba je med vodilnimi evropskimi proizvajalci na področju, kjer deluje.

Podjetje je usmerjeno v izvoz, predvsem pa h kupcem in v prihodnost. Ponosni so na lasten razvoj izdelkov in tehnologijo, ki ju v prvi vrsti omogočajo strokovnjaki z bogatimi znanji in dolgoletnimi izkušnjami. Njihova ponudba je izjemno široka, saj na enem mestu združujejo številne programe in izdelke. Glavni izziv uspeha je odzivno izpolnjevanje pričakovanj kupcev, hitro zaznavanje njihovih potreb in skupaj z njimi ustvarjanje vedno novih in še učinkovitejših rešitev z visoko dodano vrednostjo. Podjetje utrjuje položaj na trgu z odličnostjo v poslovanju ter odzivnim izpolnjevanjem zahtev in pričakovanj kupcev na vedno bolj zahtevnem področju delovanja, kjer se odlikuje.

Podjetje je proizvodno usmerjeno, zaposluje več kot tisoč delavcev, večinoma proizvodni kader. Trudijo se, da spodbujajo ustvarjalnost in nenehen osebnostni razvoj svojih zaposlenih, povezujejo znanje zaposlenih z vseh področij in sodelujejo z vodilnimi zunanjimi raziskovalnimi institucijami (Podjetje X 2012).

5.2 Metoda dela

Da bi pridobila celovit vpogled v sistem RLR v podjetju X, sem uporabila dve metodološki orodji. S pomočjo odgovorov intervjuja in neposrednim delom v kadrovsko-pravnem oddelku podjetja X, v okviru strokovne prakse, ter analize obrazcev RLR za proizvodne delavce oz. delavce z izobrazbo do V. stopnje sem preverila resničnost hipoteze. Namen moje raziskave je bil natančen vpogled v sistem RLR, ugotoviti probleme, poiskati rešitve ter ugotoviti, ali je RLR v podjetju X učinkovito orodje za doseganje delovne in poslovne uspešnosti. Ker sem

določene informacije v zvezi z obravnavano temo diplomskega dela pridobila že med izvajanjem strokovne prakse, so vprašanja v intervjuju oblikovana tako, da pokrivajo določene nejasnosti v okviru sistema RLR. Vsebina intervjuja je navedena v nadaljevanju.¹

Vprašanja v intervjuju so bila naslednja:

1. Ali je v vašem podjetju praksa, da se obrazci RLR vsako leto pripravijo na novo, glede na analizo obrazcev preteklega leta, ali ostanejo t. i. rutinski obrazci
2. Je izvajanje RLR časovno omejeno?
3. Morajo vodje do določenega datuma posredovati obrazce kadrovsko-pravni službi (v nadaljevanju KPS)? In če jih ne, ali je analiziranje slednjih lahko problem?
4. Se načrt izobraževanja zaposlenih oblikuje na podlagi analize RLR? Ali se zaposleni (tukaj me zanimajo predvsem proizvodni delavci) udeležujejo izobraževanj?
5. Kakšno je stanje zaposlovanja v vašem podjetju? Se zaposluje na novo, odpušča ... katerega kadra se največ zaposluje?

Odgovori na zgornja vprašanja so bili naslednji:

1. Obrazce prilagajamo glede na potrebe in nove prakse.
2. Izvajanje RLR je časovno omejeno. V primeru, da se obrazcev pravočasno ne vrne, pozovemo zaposlene k predložitvi. Glede nato, da smo veliko podjetje, analiza traja kar nekaj časa. Je pa res, da RLR nikoli niso v celoti izvedeni, posebej v sredinah, ki so zelo velike.
3. Vodje so informirani glede analize RLR. Vsak vodja pri sebi tudi obdrži kopijo razgovora, ki mu služi kot podlaga za izvedbo razgovora naslednje leto. Želimo si, da bi se vodje čim več ukvarjali z zaposlenimi, saj bi posledično imeli manj problemov na drugih področjih.
4. Plan izobraževanj se oblikuje tudi na podlagi analize RLR. Zaposleni so se dolžni udeležiti izobraževanj, ki jih organiziramo, in se jih tudi udeležujejo, saj je to njihova delovna obveznost.
5. Za enkrat ne zaposlujemo dodatnega kadra, če se zaposluje, se zaposluje proizvodne delavce.

¹ Transkript intervjuja ni priložen kot priloga k diplomskemu delu zaradi poslovne skrivnosti izdaje imena obravnavanega podjetja X.

Zgornje odgovore na vprašanja in znanje o sistemu RLR, ki sem ga pridobila med strokovno prakso, sem natančneje uporabila v poglavju 5.3, Sistem RLR v podjetju X.

V drugem delu empiričnega dela sem analizirala obrazce za RLR v letu 2012, s katerimi sem se ukvarjala že med izvajanjem strokovne prakse. V raziskavo sem zajela izpolnjene obrazce proizvodnih delavcev istega proizvodnega obrata. Ti izpolnjujejo obrazce namenjene zaposlenim do V. stopnje izobrazbene ravni. Podjetje X zaposluje večinoma proizvodne delavce. Ker so slednji ključnega pomena za tovrstna podjetja, sem se odločila izvesti krajšo analizo obrazcev RLR proizvodnih delavcev. Slednji imajo nižjo stopnjo izobrazbe in izpolnjujejo obrazce, ki so namenjeni zaposlenim do V. stopnje izobrazbene ravni.

V analizi sem proučevala trideset izpolnjenih obrazcev RLR. Od tega je bilo šestnajst ženskih in štirinajst moških sodelujočih v analizi. Vsi so proizvodni delavci istega obrata v proizvodnji.

V nadaljevanju je navedena vsebina obrazca.

V začetnem delu vsebine obrazca za RLR, ki je namenjen zaposlenim z izobrazbeno strukturo nižjo od V. stopnje, so predstavljeni cilji družbe za tekoče leto izvajanja LR. Namen navedbe ciljev je, da vodja zaposlenemu predstavi cilje družbe in ga motivira v smeri, kako pomemben je vsak posameznik v podjetju kot dodana vrednost, ki jo zaposleni lahko doprinese k uspešnosti podjetja.

Obrazec RLR vsebuje naslednja delovna področja (glej prilogo A):

- Analiza dela (področje dela in obseg dela) za preteklo leto;
- Delovni cilji v tekočem letu (področje dela in obseg);
- Analiza kvalitete dela v preteklem letu;
- Cilji s področja kvalitete v letu izvajanja LR;
- Analiza delovnih pogojev (čistoča, urejenost, vzdrževanje) in uporaba zaščitnih sredstev v preteklem letu; dogovori v zvezi z delovnimi pogoji in varnim delom v letu izvajanja LR;
- Ocena zanesljivosti delavca in samostojnosti v preteklem letu in plan izboljšanj v letu izvajanja LR;
- Delavčeva inovativnost in učinki usposabljanj v preteklem letu in
- Plan aktivnosti na področju inovatorstva in usposabljanj v letu izvajanja RLR.

Kot končna rubrika na obrazcu se zapiše mnenje vodje ter mnenja, želje in predlogi zaposlenega.

Osredotočila sem se na določene rubrike v obrazcu za RLR, in sicer me je zanimala ocena zanesljivosti delavca in samostojnosti, plan izboljšav, delavčeva inovativnost in učinki usposabljanj ter plan aktivnosti na področju inovatorstva in mnenje, želje in predlogi delavca. Slednje rubrike so zelo pomembne, saj nakazujejo, v kolikšni meri lahko posameznik prispeva k uresničevanju ciljev družbe, ki so še posebej poudarjeni na vsakem obrazcu za RLR. Ob vsakem razgovoru se pregleda t. i. letni izpis nagrajevanja, ki nam poda neposredno oceno o delavčevi uspešnosti. Ker gre za precej občutljivo področje, letnih razpisov nisem zajela v raziskovalni del diplomskega dela.

5.3 Sistem rednih letnih razgovorov v podjetju X

V podjetju X so sistem RLR uvedli leta 2010. V okviru sistema RLR je pravilo, da vodje izvedejo razgovore z vsemi svojimi zaposlenimi. Kadrovsko-pravna služba (v nadaljevanju KPS) predhodno vodjem pripravi obrazce razgovorov, jim posreduje napotke, kako naj se pripravijo na izvajanje RLR in jim postavi časovni okvir posredovanja izpolnjenih obrazcev nazaj v KPS. Obrazci RLR v podjetju niso t. i. rutinski obrazci, ampak jih KPS prilagaja glede na potrebe in nove prakse.

Izvajanje RLR je v podjetju X časovno omejeno. V primeru, da se obrazci ne vrnejo pravočasno v KPS, jih ta pozove k predložitvi. Glede na to, da gre za veliko podjetje, nameni KPS analizi obrazcev veliko časa. Stalna praksa v podjetju je, da RLR niso nikoli izvedeni v celoti, še posebej v sredinah, ki so zelo velike.

KPS ima pripravljena dva obrazca RLR. Ker gre za proizvodno usmerjeno podjetje, ki zaposluje pretežno nekvalificirano delovno silo, je oblikovan obrazec, ki je namenjen zaposlenim do V. stopnje izobrazbene lestvice (glej prilogo A). Delovna področja, ki jih obrazec vsebuje, sem navedla v začetnem poglavju empiričnega dela (glej poglavje 5.2). Drugi obrazec LR je namenjen zaposlenim od V. stopnje izobrazbene ravni dalje (glej prilogo B).

V obrazcu RLR za zaposlene od V. stopnje izobrazbene ravni dalje se zaposleni in vodja najprej pogovorita o ciljih družbe za tekoče leto in nadaljujeta pogovor o:

- Rezultatih dela v preteklem obdobju (na katere dosežke iz preteklega obdobja je zaposleni najbolj ponosen) in nedoseženih ciljih iz preteklega leta. Znotraj tega področja izpolnita preglednico o doseženih ciljih oziroma aktivnostih iz preteklega leta. Vodja ob posameznih ciljih in aktivnostih doda morebitne opombe in oceni sodelavčevo delovno uspešnost v preteklem letu, in sicer so na voljo tri ravni: sodelavec ni dosegel pričakovanega, sodelavec je dosegel pričakovano in sodelavec je presegel pričakovano.

- Ciljih, predvidenih za prihodnje obdobje. Vodja in zaposleni postavita cilje in roke, do kdaj naj bi bili ti izpolnjeni. V okviru ciljev določita aktivnosti, potrebne za doseg določenega cilja. Kot končno rubriko določita merilo oz. način ugotavljanja doseganja cilja.
- Načrtih za izboljšanje rezultatov. Vodja in zaposleni določita potrebna dodatna usposabljanja, znanja. in določita roke, potrebno dodatno opremo in pripomočke, ki so nujni pri izvedbi določenih izobraževalnih in razvojnih načrtov.
- Pregled usposabljanj v preteklem obdobju. Vodjo in zaposlenega zanimajo predvsem dejstva, ali so izpolnjena pričakovanja v okviru usposabljanj in če se pridobljena znanja uporabljajo na delovnem mestu zaposlenega. Vodja poda svoj komentar v obliki pripomb.
- Na koncu se zabeležijo mnenja vodje in mnenja, želje ter predlogi sodelavca.

Podjetje X želi z LR doseči, da bi sistem RLR pripomogel k večji realizaciji ciljev družbe, leti so zapisani na vsakem obrazcu z namenom, da se zaposleni čutijo kot del družbe in se zavedajo, da lahko prav vsak posameznik prispeva k boljši realizaciji ciljev družbe. Cilji v okviru sistema RLR v podjetju so naslednji:

- definiranje nalog in odgovornosti zaposlenih s strani vodje in vodilnih,
- določiti sprotne cilje, vizijo podjetja in o tem informirati zaposlene,
- preverjanje potreb po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih,
- ustvarjanje prijaznega in stimulativnega okolja,
- upoštevati mnenje, predloge in rešitve zaposlenih in jih vključiti v oblikovanje ciljev družbe.

Po končanem RLR vodja in zaposleni obrazec podpišeta, kar potrjuje verodostojnost dokumenta. Vsak vodja pri sebi obdrži kopijo obrazca, ki mu služi kot podlaga za izvedbo razgovora v naslednjem letu. Kopijo izvoda posreduje KPS. Slednja originale obrazcev, po

izdelavi analize in pripravi poročila za vodstvo podjetja, ustrezno shrani v personalne mape zaposlenih, ki se nahajajo in so skrbno varovane v prostorih KPS.

Po dolgotrajni analizi obrazcev RLR se sestanejo vodilni v podjetju in KPS, kjer slednja poroča o izsledkih analize. Skupaj sprejmejo določene ukrepe in o tem seznanijo vodje proizvodnih obratov. KPS si želi, da bi se vodje čim več ukvarjali z zaposlenimi, saj bi imeli v podjetju posledično manj problemov na drugih področjih, kot so npr: problematika bolniških odsotnosti, splošno nezadovoljstvo zaposlenih, določanje ustreznega usposabljanja, izobraževanja za zaposlene itd.

5.4 Analiza obrazcev za redni letni razgovor

Pri analiziranju obrazcev RLR, namenjenih zaposlenim do V. stopnje izobrazbe, sem se soočila z nekaj težavami. Največ sem jih imela pri navajanju netočno navedenih odgovorov s strani zaposlenih, najverjetneje zaradi že prej omenjenega vzroka nerazumevanja vsebine obrazca. Na tem mestu mislim, da bi morali vodje bolje odigrati svojo vlogo in zaposlene usmerjati oz. jim postavljati podvprašanja, da bi dobili od njih točno določene informacije. Pri analiziranju sem namreč dobila občutek, da vodje razdelijo obrazce med zaposlene in jih ti samostojno izpolnijo in oddajo.

Naslednja težave, s katero sem se soočila je, da pri nekaterih delovnih področjih, ki sem jih zajela v okviru analize, ni podanih odgovorov. Največ neizpolnjenih vsebin je bilo na naslednjih delovnih področjih: Delavčeva inovativnost in učinki usposabljanj v preteklem letu ter Plan aktivnosti na področju inovatorstva in usposabljanj v tekočem letu izvajanja RLR. Slednji dve področji sta namreč zelo pomembni, saj vodje neposredno podajo splošno oceno o delavčevi uspešnosti, ki je ključnega pomena pri poslovnih uspešnosti podjetja.

V nadaljevanju bom navedla najpogosteje ponavljajoče se odgovore v okviru proučevanih delovnih področij.

Pod delovno področje: Ocena zanesljivosti delavca in samostojnosti v preteklem letu so najpogosteje navedeni odgovori:

- samostojen, zanesljiv delavec,
- ni samostojen, neizkušen,
- pripravljen učiti druge,

- izkušen delavec,
- delaven,
- zanesljiv do neke mere; omejitev (invalidnost),
- izkorišča disciplino dela,
- iznajdljiv,
- nizka mera motivacije zaradi prenizke plače,
- prepirljiv,
- lahko bi bil hitrejši pri opravljanju dela,
- obvlada delo na delovnem mestu,
- delaven, a ne samostojen, manjkajo izkušnje,
- izkoriščanje delovnega časa,
- preveč samostojen,
- potreben pomoči,
- želja delavca je delati na drugem stroju, ki od njega ne bo zahteval tolikšne fizične moči.

Od tridesetih proučevanih obrazcev, so v štiriindvajsetih primerih vodje zaposlene ocenili kot samostojne in zanesljive delavce. Tri delavce so vodje označili kot nesamostojne, predvsem zaradi pomanjkanja izkušenj na delovnem področju, ki ga opravljajo. Ostale tri pa so označile kot konfliktne osebe, ki so nemotivirane za delo oz. osebe, ki so preveč samostojne, kajti tudi to je lahko včasih problem, še posebno takrat, kadar je pomembno timsko delo. To je zelo pomembno v proizvodnih obratih, ko je vsak nadaljnji obrat odvisen od prejšnjega. Nekateri zaposleni so izrazili svoje želje, predloge in mnenja. Nekateri si želijo delati na točno določenem avtomatu (dva sta izrazila to željo), eden pa si želi večje odgovornosti s prevzemom delovnega procesa. Je pa zanimivo dejstvo, da večina ni izpolnila rubrike mnenja, predlogi in želje zaposlenega.

Pod delovno področje: Plan izboljšav v tekočem letu opravljanja RLR, so najpogosteje navedeni naslednji odgovori:

- dvig produktivnosti,
- zmanjševanje izmeta,
- zmanjševanje bolniške odsotnosti,
- delovna disciplina,
- več kontrole,

- večji izkoristek delovnega časa,
- čistoča delovnega prostora,
- kvaliteta,
- izobraževanje neizkušenih delavcev (priučitev dela na določen stroj).

Zgornjo rubriko področja dela, Plan izboljšav v tekočem letu opravljanja RLR, so izpolnjevali vodje in podali precej splošne odgovore. Niso se osredotočili neposredno na posameznega zaposlenega, kaj lahko le-ta stori za podjetje. Na primer, za večjo kvaliteto izdelkov bi bilo treba organizirati dodatno usposabljanje, s tem bi rešili problem neizkušenih delavcev in tudi bolje izkoristili delovni čas ter na splošno dvignili nivo produktivnosti v podjetju.

Pod delovno področje, Delavčeva inovativnost in učinki usposabljanj v preteklem letu, so najpogosteje navedeni naslednji odgovori:

- ni podanega komentarja vodje,
- delavca je treba dodatno usposablјati,
- orisno ocenjeno s kljukico, kar pomeni uspešno.

Zgornja rubrika, Delavčeva inovativnost in učinki usposabljanj v preteklem letu, pri večini proučevanih obrazcih ni bila izpolnjena opisno, ampak orisno s kljukico, kar pomeni uspešno. Le dva izmed obrazcev sta imela izpolnjeni polji, in sicer sta vodji zapisali, da bi bilo treba delavca dodatno usposablјati in da sta na to pripravljena. O inovativnosti in učinkih usposabljanj za preteklo leto ni bilo zapisov.

Pod delovno področje, Plan aktivnosti na področju inovatorstva in usposabljanj za leto 2012, je naveden le odgovor, da je delavec pripravljen na usposabljanje, ali komentarja vodje sploh ni.

Pri zadnji rubriki delovnega področja, Plan aktivnosti na področju inovatorstva in usposabljanj v letu 2012, je bilo pri večini obrazcev označena kljukica. Orisno označevanje ne pojasni, ali se v podjetju izvaja določen plan aktivnosti na področju inovatorstva in usposabljanj v tekočem letu. Na enem obrazcu je bil zapisan komentar s strani vodje, da je delavec pripravljen na usposabljanje.

5.5 Izsledki raziskave: Analiziranje obrazcev za redni letni razgovor

Vodje nekritično ocenjujejo zaposlene, saj so pod oceno zanesljivosti in samostojnosti v preteklem letu pri večini zaposlenih ocenili, da so samostojni in zanesljivi delavci. V primerih, ko so bili bolj kritični, manjka dodatna obrazložitev, morebiti tudi kakšen predlog oz. rešitev tako s strani delavca kot vodje, da bi se obstoječe stanje izboljšalo.

Pod rubriko, plan izboljšav v tekočem letu izvajanja RLR, vodje beležijo splošna dejstva: zvišanje produktivnosti, kvaliteta, delovna disciplina, več kontrole, zmanjševanje izmeta, manj bolniških odsotnosti itd. Ne omenja se, na kakšen način bi lahko posameznik prispeval k navedenim ciljem podjetja. Na primer, da bi delavce dodatno izobrazili in tako dvignili produktivnost in kvaliteto oz. da bi ustvarili zdravo delovno klimo (omogočili več zdraviliških kapacitet, organizirali več športnih dejavnosti ...) in na tak način zmanjšali število bolniških odsotnosti. Skratka iz obravnavanih obrazcev ni mogoče razbrati, ali je v podjetju X pripravljen kakšen plan izboljšav.

Pod delovnim področjem, Delavčeva inovativnost in učinki usposabljanj v preteklem letu in Plan aktivnosti na področju inovatorstva in usposabljanja za leto 2012, je večina obrazcev LR označena le orisno, s kljukico, kar pomeni uspešno. Iz slednjega pa ni mogoče razbrati natančnejših podatkov o obravnavanih področjih dela.

5.6 Problemi v proučevanem podjetju X v okviru sistema rednih letnih razgovorov

Kljub temu, da je bilo v krajši analizi zajetih le trideset izpolnjenih obrazcev LR, sem mnenja, da ima podjetje v okviru sistema RLR resne težave, ki so razvidne iz krajše analize obrazcev za RLR za leto 2012. Orodje RLR je sistem, ki ne zahteva veliko vloženega kapitala, zato bi morale vodstvo skupaj s kadrovsko službo sprejeti določene ukrepe.

V podjetju X se znotraj sistema RLR pojavljajo problemi, ki so administrativne in kadrovske narave. V nadaljevanju bom izpostavila dva izmed njih. Prvi je predvsem administrativne narave, in sicer gre za problematično proučevanje in analiziranje obrazcev RLR, drugi problem pa je strokovne narave, in gre za problem v strukturi obrazcev RLR.

Proučevanje in analiziranje obrazcev RLR je v podjetju velika težava, ki nastane zaradi neizvajanja LR do predvidenega roka, velikega števila zaposlenih ter posledično

dolgotrajnega analiziranja obrazcev in proučevanja izsledkov. Dodaten problem povzroča tudi to, da RLR ponekod, najpogosteje v sredinah (v proizvodnih obratih), sploh niso izvedeni, kar pomeni izpad obrazcev, ki naj bi bili oz. bi morali biti zajeti v analizi.

Drugi, že zgoraj omenjeni problem, je struktura obrazca za RLR, ki je namenjen zaposlenim do V. stopnje izobrazbe (glej prilogo A). Kot že prej omenjeno, je problem predvsem v nerazumevanju tem, do česar največkrat pride takrat, ko v sistem niso vključeni vsi akterji. Posledično je takšen sistem redko uspešen.

5.7 Predstavitev rešitev problemov v podjetju X v okviru sistema letnih razgovorov

Pri RLR je pomembno, da si podjetje zastavi cilje na ravni posameznika in cilje na ravni podjetja (glej poglavje 2.2). Ker so slednji izredno pomembni za zaposlene in podjetje, je pomembno, da v podjetju poiščejo rešitve za pereče probleme, ki se znotraj sistema RLR pojavijo, in ustrezno ukrepajo. Kot najpomembnejši cilj na ravni posameznika je, da se pri zaposlenem skuša z LR doseči delovno učinkovitost. Zaposleni po končanem razgovoru dobi ustrezno povratno informacijo, s katero lahko izboljša svojo karierno pot v podjetju. Vodja komentira rezultate dela, ki jih je dosegal pri svojem delu in zaposlenemu da priložnost, da postane samostojen in na ta način začrta lastno osebno rast v podjetju. S svojim delovanjem in izmenjavo izkušenj lahko zaposleni prispeva k izboljšanju kakovosti vodenja in organizaciji. Pomembno je, da si pridobi zaupanje vodje in obratno.

Podjetje bo z učinkovitimi LR izboljšalo motivacijo, večjo pripadnost in zavzetost zaposlenih do podjetja. Izboljšala se bo vrlina komunikacije in organizacijska klima (Brečko 2009).

Zaradi slednjih razlogov je zelo pomembno, da za probleme, ki se pojavijo znotraj tako pomembnega orodja MČV, kot je RLR, poiščemo dolgoročne rešitve.

Težavno proučevanje in analiziranje obrazcev, kot eden izmed problemov v okviru RLR je v podjetju X zadolžena kadrovska služba, ki poleg vodilnega kadra skrbi za razvoj podjetja. Predlagana rešitev je, da se delo na področju analiziranja in proučevanja RLR razdeli med več kadrovskih referentov v podjetju oz. bi v sistem vključili še vodje, ki bi svoja opažanja, splošen vtis, morebitne predloge predstavile kadrovikom v podjetju, ki bi nadalje oblikovali ugotovitve in rešitve problemov ter jih predstavili vodstvu podjetja.

Ker pa je kadrovskega osebja v podjetju premalo, saj so za kadrovske naloge zadolžene le štiri osebe, bi bilo priporočljivo, da bi podjetje najelo zunanje strokovnjake, ki bi opravili analizo obrazcev za RLR in tako pripomogli k razvoju podjetja.

Zunanja ponudba kadrov je praviloma večja in bolj raznolika. Vendar pa ima tako notranje kot zunanje najemanje kadrov svoje prednosti in slabosti. V katerem primeru naj podjetje uporablja notranje in kdaj zunanje kadre, je odvisno od natančnega proučevanja prednosti in slabosti obeh skupin virov. Odločitev organizacije je odvisna od strateške poslovne usmeritve ali gre slednja v smer razvoja kakovosti ali se bo podjetje odločilo za razvoj inovativnosti ali pa mu gre predvsem za ekonomičnost (Merkač v Gričnik 2009).

In ker smo v času krize, ko vsa podjetja varčujejo, se redko katero podjetje odloči za zunanje svetovalce, kar pa dolgoročno gledano ni najbolj učinkovito.

Drugi problem je težje razumljiv obrazec za redni letni razgovor do V. stopnje izobrazbene strukture zaposlenih. Gre za pomanjkanje komunikacije med vodjem in zaposlenim. Ker vodja v izbranem podjetju pokriva veliko število sodelavcev, je razumljivo, da prihaja do tovrstnih težav, da vodje in delavci sploh ne komunicirajo preden izvajajo RLR. Zato je v nadaljevanju predstavljena učinkovita metoda komuniciranja, ki jo predpostavljam kot rešitev opisanega problema.

Podjetje z orodjem LR definira cilje, ki jih želi doseči, vodje pa motivirajo zaposlene za doseganje zastavljenih ciljev. In le, če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu. Lahko bi rekli, da je uvajanje letnih razgovorov sredstvo za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih. Vzrokov za zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih je veliko, toda pomembna dejavnika sta zagotovo medsebojni odnos v podjetju in komunikacija med vodjo in zaposlenim. Kritična formula za uspešno komuniciranje vodje in zaposlenega je predstavljena v naslednjem odstavku. Metoda je bila najprej preskušena na vrhunskih športnikih in si zdaj utira pot tudi v prakso vodenja in ravnanja z zaposlenimi (Gruban 2012, 11–14).

Najbolj kritična determinanta uspeha letnih razgovorov sta gotovo strah in nepripravljenost vodij pri posredovanju povratnih informacij zaposlenim. Čeprav je strah pogosto nelogičen, se temu vodje preprosto ne morejo izogniti. Nehati se bi morali ukvarjati z nelagodjem, kako se bodo na to odzvali zaposleni, ker na to preprosto nimajo vpliva. Bolje je, da se vodje usposobijo za vedenjsko koristno in uporabno posredovanje povratnih informacij. »Trik« je

razmeroma preprost – odpovedati bi se morali pogledu na napake, težave ter slabosti in zaposlenega »nagovoriti« tako, da mu svetujejo, kako odpraviti neustrezno vedenje, ne da bi ga presojali, vrednotili ali ocenjevali. Vodje lahko zaposlenemu predstavijo dve ali tri ideje, kako bi lahko spremenil vedenje, ki mu povzroča težave. Ideje se ne vsiljujejo, ne izgublja se časa, pogosto so lahko bolj skladne s samopodobo prejemnika, zato tudi učinkovitejše. Vnaprejšnje povratne informacije (VPI) se osredotočajo na pozitivne učinke sprememb, na prihodnost. Nihče ni zasmehovan, prizadet, ponižan. To je pogosta »kolateralna« škoda klasičnih povratnih informacij, ki se preveč nanašajo na slabosti zaposlenih, ki takšne kritike ne glede na dobronamernost zavračajo. VPI ne jemljejo osebno, saj z veseljem sprejemajo ideje, kako se izboljšati. Kaj se naredi s temi informacijami in idejami, pa je na koncu tako ali tako stvar in odgovornost vodje (Gruban 2012, 13).

Kot druga rešitev zgoraj omenjenega problema se predlaga preoblikovanje obrazca. Treba bi bilo preoblikovati vsebine, teme in delovna področja skupaj z vključitvijo zaposlenih, kajti pogosto se zgodi, da je zasnova LR in delovne uspešnosti pomanjkljiva ter se prenašlo uvede in uporablja.

5.8 Preverjanje hipoteze

Hipotezo diplomskega dela moram zavreči. Izkazalo se je, da RLR ni učinkovito orodje za doseganje delovne in poslovne uspešnosti v podjetju X. Koncept sistema RLR v podjetju ni ustrezno zasnovan. Znotraj sistema se soočajo z veliko problemi, ki so predvsem administrativne in strokovne narave. Mislim, da bi ob pravilno zasnovanem konceptu v podjetju X sistem RLR lahko postal uspešno orodje MČV in uporaba RLR bi tako dejansko pomenila učinkovito metodo za doseganje delovne uspešnosti zaposlenih in kasneje poslovne uspešnosti podjetja.

5.8 Ugotovitve in priporočila podjetju X

Podjetje X ima v okviru RLR resne težave, ki pa so vsekakor rešljive. Predlogi rešitev, ki jih na kratko navajam, predlagam kot priporočilo podjetju:

- delo na področju analiziranja in proučevanja RLR naj se razdeli med več kadrovskih referentov oz. naj se v analizo vključi tudi vodje različnih proizvodnih obratov,

- uporaba metode eksternega pridobivanja kadrov (v smeri iskanja zunanjih svetovalcev) kot pomoč pri problematičnem analiziranju številnih obrazcev,
- uporaba učinkovite metode komuniciranja s poudarkoma t.i. vnaprejšnjih informacij (glej stran 34), kot rešitev vseh obravnavanih problemov, kjer se je kot temeljni problem pokazalo pomanjkanje kakovostne medsebojne komunikacije v odnosu: vodstvo podjetja, vodja, zaposleni,
- zaradi nerazumevanja vsebin na obrazcu za RLR namenjenega zaposlenim do V. stopnje izobrazbe predlagam preoblikovanje obrazca skupaj z vključitvijo zaposlenih oz. vodij proizvodnih obratov,
- nujno potrebno je izobraževanje vodij na področju pravilnega izvajanja RLR.

6 SKLEP

Orodja sistematične izgradnje razvoja in motiviranja kadrov, pripadnosti in usmerjenosti zaposlenih k zastavljenim ciljem družbe, doseganja motiviranosti in kompetentnosti zaposlenih na delovnih mestih ter ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih in doseganje poslovne uspešnosti podjetja so vse razsežnosti uporabe sistema RLR. Zato je proučevanje problemov znotraj sistema RLR in iskanje dolgoročnejših rešitev pomembno opravilo za nadaljnje delovanje in vodenje podjetja.

Dejstvo, da je RLR učinkovito orodje za doseganje delovne uspešnosti zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetja drži v primeru, ko se sistema RLR v podjetju lotijo skrbno in načrtovano ter ko probleme znotraj sistema RLR sproti rešujejo in za slednje poiščejo ustrezne in dolgoročneje rešitve. Ob prejšnjem pogoju je RLR učinkovito orodje MČV oziroma je izjemni pripomoček, ki podjetjem pripomore dosegati delovno uspešnost svojih zaposlenih, kar posledično pomeni poslovni uspeh podjetja. Vsako podjetje, ki se zaveda resnične vrednosti svojih zaposlenih, je uspešno podjetje.

7 LITERATURA

- Bergant, Živko. 1998. Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja. *Zveza ekonomistov Slovenije* 6: 87–101.
- Bolčič, Tatjana in Živko Bergant. 1998. *Ekonomski dobiček*. Dostopno prek: <http://www.vsr.si/clanki/Ekonomski%20dobicek.pdf> (10. julij 2013).
- Brečko, Danijela. 2007. Ugotavljanje izobraževalnih potreb v rednem letnem razgovoru. *HRM* 5 (20): 40–44.
- --- 2009. *Pripravite se na letni razgovor: napotki za zaposlene*. Ljubljana: Planet GV.
- Collins, Maureen. 2010. *In performance Appraisal, it is the Quality of the Conversation that Counts, Straight Talk*. Dostopno prek: www.straight-talk.co.za. (8. maj 2013).
- Dejavniki uspeha. 2012. *S. M. A. R. T. metoda postavljanja ciljev*. Dostopno prek: <http://www.dejavnikiuspeha.si/sl/blog/136-smart-metoda-postavljanja-ciljev> (29 avgust 2013).
- Dialogos. 2012. *Nefinančna merila poslovne uspešnosti*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/> (9. julij. 2013).
- Gričnik, Bojana. 2009. *Načini pridobivanja kadrov v organizaciji*. Dostopno prek: <http://sciget.com/Predogled/178/dc123bbc6f921d5c8f6a342ac22630ecc4af10fc> (9. februar 2013).
- Gruban, Brane. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 9 (3): 10–17.
- --- 2010. *Merjenje in upravljanje poslovne uspešnosti: Nova merila za nove čase*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021208.doc> (10. julij 2013).
- --- 2012. (Ne)zavzetost zaposlenih: letni razgovori – del problema ali del rešitve? *HRM* 49 (10): 11–14.
- Jereb, Janez. 1992. *Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov*. Kranj: Organizacija in kadri.
- Jurančič, Ilja. 1995. *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.

- Majcen, Milena. 2004. *Redni letni razgovor; priročnik za vodje*. Ljubljana: Založba GV.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako izvedem letni razgovor*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
- Možina, Stane. *Skrita vrednost podjetja ali intelektualni kapital*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID081203.doc> (10. julij. 2013).
- Nartnik, Karmen. 2008. *Letni razgovori zaposlenih v upravi RS za zaščito in reševanje*. Dostopno prek: <http://diplome.fov.uni-mb.si/uni/13040Nartnik.pdf> (7. avgust 2013).
- North, Archer. 2006. *Performance Appraisal, Complete Online Guide, Archer North & Associates*. Dostopno prek: www.performance-appraisal.com (8. maj 2013).
- Podjetje X. 2012. *Spletna stran podjetja X*. Interni vir.
- Price, Bob. 2013. *Preparing for your annual staff appraisal*. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a254debc-73db-4bbc-9683-8fa8d4734635%40sessionmgr104&vid=5&hid=101> (23. avgust 2013).
- Stupan, Renata. 2008. *Model nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju Ključ, d.d.* Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_stupan-renata.pdf (3. september 2013)
- Svetlik, Ivan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: FOV.
- Univerza Twente. 2013. *Brochure Annual Interview*. Dostopno prek: http://www.utwente.nl/hr/en/info_voor/medewerkers/loopbaan/jaargesprek/brochure_jaargesprekken.doc/what_is_an_annual_interview.html (6. avgust 2013)
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Priloga A: Redni letni razgovor (obrazec namenjen zaposlenim do V. stopnje izobrazbene ravni)

**REDNI LETNI RAZGOVOR
2012**

IME IN PRIIMEK _____
DELOVNO MESTO _____
OE _____
DATUM POGOVORA _____

CILJI DRUŽBE ZA LETO 2012

DELOVNA PODROČJA DELAVCA
Analiza dela (področje dela in obseg dela) v letu 2011

Delovni cilji v letu 2012 (področje dela in obseg):

Analiza kvalitete dela v letu 2011

Cilji s področja kvalitete v letu 2012

<p>Analizo delovnih pogojev (čistočo, urejenost, vzdrževanje) in uporabe zaščitnih sredstev v letu 2011</p>
<p>-----</p> <p>dogovori v zvezi z delovnimi pogoji in varnim delom v letu 2012</p>
<p> </p>
<p>Oceno zanesljivosti delavca in samostojnosti v letu 2011</p>
<p>-----</p> <p>plan izboljšanj v letu 2012</p>
<p> </p>
<p>Delovčevo inovativnost in učinki usposabljanj v letu 2011</p>
<p>-----</p> <p>plan aktivnosti na področju inovatorstvo in usposabljanj v letu 2012</p>
<p> </p>

MNENJE VODJE:

MNJENJE, ŽELJE IN PREDLOGI SODELAVCA:

PODPIS VODJE:

PODPIS SODELAVCA:

Priloga B: Redni letni razgovor (obrazec namenjen zaposlenim od V. stopnje izobrazbene ravni dalje)

REDNI LETNI RAZGOVOR

2012

IME IN PRIIMEK	DELOVNO MESTO
OE	DATUM POGOVORA

1. CILJI DRUŽBE ZA LETO 2012

2. REZULTATI DELA V PRETEKLEM OBDOBJU (na katere dosežke iz preteklega leta ste najbolj ponosni) IN NEDOKONČANI CILJI Z LETA 2011

DOSEŽEN CILJ OZ. AKTIVNOST IZ LETA 2011	OPOMBE

Celotna ocena sodelavčeve uspešnosti v preteklem obdobju (označite):

<input type="checkbox"/>	Sodelavec ni dosegel pričakovano
<input type="checkbox"/>	Sodelavec je dosegel pričakovano
<input type="checkbox"/>	Sodelavec je presegel pričakovano

NEDOKONČANI CILJI IZ LETA 2011	OPOMBE

3. CILJI PREDVIDENI ZA PRIHODNJE OBDOBJE

CILJI	ROK	AKTIVNOSTI ZA DOSEGO CILJA	MERILO (način ugotavljanja doseganja cilja)

4. NAČRT ZA IZBOLJŠANJE LASTNIH REZULTATOV

POTREBNA DODATNA USPOSABLJANJA, ZNANJA	ROK	POTREBNA DODATNA OPREMA, PRIPOMOČKI...	ROK

5. PREGLED USPOSABLJANJ V PRETEKLEM OBDOBJU

NAZIV USPOSABLJANJA OZ. IZOBRAŽEVANJA	IZPOLNJENA PRIČAKOVANJA DA/NE	UPORAVNOST ZNANJA PRI DELU DA/NE	OPOMBE

6. MNENJE VODJE

7. MNENJE, ŽELJE IN PREDLOGI SODELAVCA

PODPIS VODJE:

PODPIS SODELAVCA:

DATUM: