

POD DROBNOGLEDOM - LETNI RAZGOVORI

LIVIJA KOVAČ KOSTANTINVIČ

Molk je zlata vreden

Ne na področju komunikacije med vodstvom in zaposlenimi! Če ne boste prisluhnili svojim podrejenim glede njihovih pripomb in pričakovanj, in če jim ne boste povedali, kaj so vaša pričakovanja, se vam bo kaj hitro zgodilo, da bo vaša naslednja komunikacija z zaposlenimi potekala okoli odpovedi, ki vam jo bodo podali.

To je sicer skrajna situacija, ki pa lahko hitro postane kruta resničnost, če ne prisluhnete svojim zaposlenim (mimogrede: če ne boste vi prisluhnili njim, bodite prepričani, da tudi zaposleni ne bodo prisluhnili vam), toda v praksi se nekomunikacija med vodilnimi in zaposlenimi dokaj pogosto prav tako konča. Ne verjamete? Naj navedem (resničen) primer iz prakse, ki se je zgodil v enem od velikih slovenskih podjetij. Ko je zaposleni dal odpoved, ga je nadrejeni, ko je prebral odpoved, vprašal: 'Ja, ali je kaj narobe, da odhajaš?' Odgovor zaposlenega: 'Dobro, da me je nekdo po desetih letih mojega službovanja v tem podjetju končno vprašal, ali je kaj narobe?'

Prav zato, da bi se ognili takšnim situacijam, so v podjetjih še kako pomembni in potrebni vsakoletni letni razgovori. Čeprav ima mogoče vodstvo občutek, da med letom vodi dovolj razgovorov z zaposlenimi o pričakovanjih in izpolnitvah le-teh ene in druge strani, je letni razgovor vrsta bilance, ki jo je treba nujno opraviti. Pri upravljanju s človeškimi viri ima enako pomembno vlogo, kot jo ima računovodska bilanca za finančno poslovanje podjetja.

MOČNO MOTIVACIJSKO ORODJE

Kako je v praksi z letnimi pogovori v naših podjetjih, smo preverili pri nekaterih večjih slovenskih družbah. Iz odziva je razvidno, da naša podjetja dajejo letnih razgovorov vse večji pomen in da so spoznala, kako močno motivacijsko orodje so lahko tovrstni razgovori. Letne razgovore vodilni tako ne dojemajo zgolj kot »nujno zlo«, ki pač mora biti, temveč jih s stalno nadgradnjo razvijajo v sredstvo motivacije, pa tudi kot izhodišče za nagrajevanje.

Kako močno orodje je lahko letni razgovor, kaže primer družbe Merkur, ki ga podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

"Stari" Merkurjev letni razgovor, katerega smo v Merkurju izvajali že štiri leta, se je med zaposlenimi prijel in pripomogel k osnovni komunikacijski izobrazbi udeležencev razgovorov. Vendar je bil, kot je pokazala tudi anketa med zaposlenimi, le komunikacijsko, ne pa tudi motivacijsko orodje. Zaradi tega, pa tudi zaradi prenovljene sistemizacije, v katero smo vklopili kompetence ter usposabljanja vodij v smislu njihovih

novih vlog v sistemu, smo vprašalnike za letni razgovor letos temeljito spremenili in jih poimenovali Merkurjev Letni razgovor (MLR),' pravi Bojan Škof.

NOVA LJUBLJANSKA BANKA

Alenka Sabadin,

direktorica Službe za razvoj organizacije, kadrov in upravljanje znanja NLB

"V NLB imamo dolgoletno tradicijo vodenja letnih pogovorov z zaposlenimi, sam vsebinski koncept pogovora smo že večkrat prenovili, zadnjič pred dvema letoma.

Letni pogovor je predvsem orodje vodenja, opravi pa ga neposredni vodja s svojim sodelavcem. Pogovori potekajo od vrha vodstva banke navzdol. Namen letnega pogovora je, da si vodja in sodelavec poleg dnevne komunikacije, ki poteka med letom, vzameta čas in neobremenjeno z dnevnimi zadolžitvami pregledata z letne perspektive naslednja področja:

- dosežke v preteklem letu v celoti. V kakšni meri so bili doseženi pričakovani rezultati in cilji, koliko je bil realiziran načrt razvoja, katere so prednosti sodelavca, znanje, izkušnje, vedenje, ki mu omogočajo uspešno delo, in katere so šibke strani, ki bi jih bilo potrebno še razviti;
- načrt za prihodnje leto vsebuje določitev ključnih delovnih področij (ključnih odgovornosti), opredeljenih s pričakovanimi, normalnimi dosežki in z višje postavljenimi cilji;
- pregled doseženega razvoja v preteklem letu tako na delovnem mestu kot v različnih oblikah izobraževanja s pridobivanjem izkušenj ter načrt razvoja za prihodnje leto.

Opisi delovnih mest v aktu o sistemizaciji zajemajo široka področja dela, v letnem pogovoru pa se sodelavec in njegov vodja dogovorita za konkretna delovna področja posameznika, ki so vsako leto lahko enaka ali pa se spreminjajo."

MERCATOR

Aljoša Prajs,

direktor kadrovskega sektorja, Mercator

"V Mercatorju se zavedamo, da imajo različni posamezniki na različnih delovnih mestih tudi različne potrebe. Da bi lahko te potrebe identificirali in jih v skladu z interesi Mercatorja tudi zadovoljili, smo v Mercatorju pred dvema letoma uvedli letne razgovore.

Letni razgovor je razgovor med zaposlenim in njegovim neposrednim vodjo o delu zaposlenega v preteklem letu, o načrtovanem delu v prihodnjem letu in o možnostih osebnega in poklicnega razvoja zaposlenega. To pa pomeni, da vsi vodje v skladu s sprejetimi standardi opravljajo letne razgovore s svojimi zaposlenimi. Za zanimivost naj povemo, da tudi predsednik uprave Mercatorja opravi letne razgovore s člani uprave, kar dokazuje, da dajemo komunikaciji med zaposlenimi dokaj velik poudarek, ki prispeva h graditvi lojalnosti in korporativne kulture Mercatorja.

Pri izvajanju letnih razgovorov sledimo trem ciljem:

1. objektivno oceniti opravljeno in pričakovano delo slehernega zaposlenega, predstaviti osebni načrt razvoja posameznega delavca, realno oceniti želje in pričakovanja posameznika in pogoje za morebitno promocijo delavca,
2. ugotoviti, ali so delavčeva znanja in sposobnosti dovolj izkoriščena, odpraviti vzroke morebitnega delavčevega nezadovoljstva, povezanega z delom,
3. napotiti delavca na organizirano usposabljanje oz. izobraževanje, če ugotovimo, da ima prešibko znanje ali nezadostno razvite veščine za bolj učinkovito opravljanje dela."

MERKUR

Slavko Očko, poslovodja TC Merkur Ptuj

"Letnim razgovorom dajem kot vodja velik pomen, prav tako sodelavci. Te razgovore sodelavci pričakujejo večkrat na leto, mogoče v drugi obliki samega razgovora, skozi katerega se lahko sami aktivnejše vključujejo v razvoj podjetja, in ta možnost jim mora biti dana. Zavedati se moramo, da kakršnakoli oblika razgovora prinaša učinkovitost pri osebnem razvoju vsakega posameznika, kar se pozitivno odraža pri rezultatih podjetja. Vodja se mora pri razgovoru posvetiti osebi – kot sodelavcu, ne kot podrejeni osebi, skupne ugotovitve realizirati in jih ne sme jemati kot enkraten dogodek. Preprosto, postati moramo vlagatelji v ljudi."

Omenimo naj še, da so novi Merkurjevi letni razgovori sestavljeni iz ocenjevalnega in razvojnega dela oziroma iz treh podsklopov. V prvem gre za postavljanje ciljev in ocenjevanje doseganja ciljev ter nalog. Drugi sklop zajema ocenjevanje kompetenc, kar je kot pravijo v Merkurju, novost v Sloveniji. Tretji del zajema načrt razvoja oziroma izobraževanja in temelji na odstopnaju kompetenc. Mimogrede: v Merkurju letne razgovore vodijo z vsemi (cca. 2500) zaposelnimi, letne razgovore vodi 140 vodij organizacijskih enot/delovnih skupin, rezultate letnih razgovorov pa bodo vkomponirali v sistem napredovanj in nagrajevanj in načrt izobraževanj iz letnega razgovora jim služi kot osnutek za plan izobraževanja v določenem obdobju.

Silvia Benčič,

strokovna sodelavka za nagrajevanje, Droga

"V Drogi, d.d., se letni osebni pogovori (LOP) izvajajo že od leta 1999. Najprej smo s pogovori začeli pri vodstvu in v treh letih prenesli ta sistem na vse zaposlene.

Letne osebne pogovore smo od samega začetka ločili od ocenjevalnega pogovora, ki vpliva na višino plače, saj bi se v nasprotnem primeru osredotočenost preselila k pogovoru o plačah in ne na razvojni del. Pogovore izvajajo vsi neposredno nadrejeni, ki so bili za vodenje pogovorov usposobljeni na enodnevnih delavnicah za vodenje pogovorov ter raznih usposabljanjih na temo vodenja. Vsako leto pred letnimi pogovori izvedemo tudi obnovitveno usposabljanje za vse vodje, kjer predstavimo rezultate ankete na temo letnih osebnih pogovorov in se skupno seznanimo z novimi izzivi.

V Drogi, d.d., je letni osebni pogovor postal osrednji del razvoja kadrov, saj se nanj vežejo vsi večji kadrovske sistemi. Iz njega se črpajo podatki o razvoju potrebnih kompetenc in s tem v zvezi tudi za izdelavo načrta za nadaljnje usposabljanje zaposlenih. Na letnem osebnem pogovoru se obravnava tudi razvoj kariere posameznika, kjer zaposleni izrazijo svoje ambicije in želje v zvezi s področjem dela.

Da bi kadrovske sistemi delovali, jih morajo podpirati tako vodstvo kot zaposleni. Zaradi tega smo vzpostavili sistem spremljanja in pridobivanja povratnih informacij, na podlagi katerih skušamo sistem nenehno nadgrajevati."

PETROL

Jana Škrinjar, univ. dipl. ekon.,

direktorica Sektorja ravnanje s človeškimi viri

"Projekt 'Ciljno vodenje in letni pogovor' smo zasnovali v drugi polovici leta 1999, z namenom spremljanja delovne uspešnosti Petrolovih menedžerjev na osnovi postavljenih ciljev in zagotavljanja razvoja zaposlenih z usklajevanjem potreb podjetja in interesov sodelavcev.

Že v dosedanji praksi so se letni pogovori izkazali kot močno orodje za doseganje višje delovne uspešnosti posameznika in kot pomoč do ciljem usmerjenega razvoja sodelavcev. Letni pogovor je razdeljen na dva dela, pri čemer se prvi del opravi do konca tekočega leta, drugi del (ocenjevanje delovne uspešnosti) pa do aprila prihodnjega leta.

Letni pogovor opravijo nadrejeni z vsemi nivoji menedžmenta v Petrolu in v odvisnih družbah. Tako je bilo v oktobru 2003 opravljenih blizu 200 letnih pogovorov.

Za ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti menedžerjev uporabljamo torej model vodenja s pomočjo poslovnih ciljev, ki smo ga v letu 2002 povezali tudi s sistemom nagrajevanja in smo v letu 2003 na tem temelju izplačali variabilni del nagrajevanja za menedžerje.

V letu 2004 nameravamo to orodje še razvijati, predvsem v delu, ki pokriva razvoj sodelavca. Vveljaviti nameravamo model menedžerskih kompetenc kot razvojno orodje za menedžersko strukturo. Da se je letni pogovor »prijel« in zares zaživel v Petrolu, dokazuje dejstvo, da so v letu 2003 letni pogovor opravili vsi, ki so bili k temu zavezani, poleg tega pa je bilo opravljenih tudi preko 50 letnih pogovorov, ki so jih posamezni menedžerji izvedli s sodelavci, za katere letni pogovor ni obvezen."

LEK, D. D.

Mag. Igor Krajnc,

sektor Kadri, Lek d. d.

"Letni razgovori v Leku imajo desetletno tradicijo. V zadnjih letih smo bistveno povečali njihovo poslovno funkcijo ter razširjenost in kakovost izvedbe. Tako pogovori sedaj podpirajo kaskadno komuniciranje ciljev zaposlenih, so sredstvo za spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev in usmerjanje njihovega razvoja, stopnjevanje usmerjenosti zaposlenih na notranje in zunanje uporabnike ter sredstvo za druge cilje organizacijskega razvoja. Letne razgovore v Leku opravljajo vodje s svojimi sodelavci. Pravimo, da so pogovori menedžersko orodje. Tako vlogo jim pripisujemo zato, ker je v osrčju pogovorov usmerjanje delovnih dosežkov sodelavcev ("performance management").

V zadnjih letih smo s povratnimi informacijami, ki jih kadrovska služba pripravi po zaključku pogovorov za poslovne enote, uspeli bistveno povečati dodano vrednost pogovorov, ki tako niso zgolj orodje za individualno usmerjanje, ampak postajajo sistemski instrument za zbiranje tistih informacij, ki so pomembne na širših, organizacijskih ravneh. Organizacijsko povratno informacijo prejmejo menedžerji posameznih enot, ki na osnovi teh podatkov oblikujejo akcijske načrte in druge predloge izboljšav. Po naših izkušnjah je tak način pri vodjih dobro sprejet, ker dopolnjuje pomemben del slike o delovanju njihove enote.

V bodoče pričakujemo razvoj tega menedžerskega orodja v nekaj smereh: a) pogostost pogovorov se bo povečala - izvedeni bodo vsaj dvakrat letno, pogostejše spremljanje pa bo povečevalo zanesljivost in uporabnost, b) vodje bodo vsakokratne pogovore vedno bolj izvajali, c) zaposleni bodo pogovore vse bolj jemali kot dobro priložnost za poglobljanje odnosa z vodji in kot priložnost za samousmerjanje, d) kadrovska funkcija bo zmoгла razvojne elemente pogovora bistveno bolj uporabiti za svetovalno delo ter posredovanje med vodji in zaposlenimi e) postopno bodo teme iz pogovorov prehajale v naravni jezik menedžmenta s tem pa pričakujemo tudi premike vsaj v storilnostnih elementih organizacijske kulture in podobno."

LETNI RAZGOVORI

Franc Jamšek, Profil

"Uvajanje letnih razgovorov v organizacije v Sloveniji poteka že nekaj let. Pri tem gre za iskanje novih oblik komuniciranja med delavcem in delodajalcem, ki ga prenašamo iz razvitih zahodnih dežel. Deloma gre za nadomeščanje starih oblik komuniciranja predvsem pa gre za uvajanje naprednejših tehnik vodenja (MBO, TQM in podobno) Pri tem gre tudi za ločevanje razgovorov na formalne in neformalne, ki so običajni razgovori ob jutranji kavici. Pri letnih razgovorih nastaja dokument, ki ima lahko precejšno težo v delovnih sporih saj je praviloma podpisan s strani delavca in delodajalca. Zapis letnega razgovora daje predvsem uvid v delo delavca in njegovega nadrejenega.

Letni razgovori imajo številne namene, ki jih je nemogoče predstaviti v nekaj vrsticah. Bistveno je, da v letnih razgovorih delavec in njegov nadrejeni skušata iskati poti in odgovore na vprašanja kot npr. so: kako delati bolje, kaj je potrebno spremeniti in po možnosti tudi ugotoviti kako. To je priložnost, v kateri je mogoče izraziti želje po osebni razvoju, skupaj načrtovati karierno pot in podobno.

Vsebina letnega razgovora je zelo pomembna in na razgovor se je potrebno ustrezno pripraviti. Nadrejeni mora celo leto spremljati delo delavca in oblikovati lastno mnenje o njem na osnovi dejstev. Zelo jasno mora predstaviti njegove prednosti in predlagati predloge za izboljšanje - vse v luči poslanstva, vizije in kulture organizacije. Pri tem je pomembno, da razgovor prispeva k razvoju kompetenc delavca. Navadno se nadrejeni in delavec na tem razgovoru dogovorita tudi o delovnih ciljih, ki morajo biti realni po drugi strani pa morajo biti dovolj zahtevni, da delavca motivirajo.

Z uvajanjem letnih razgovorov v slovenska podjetja pa ne moremo biti povsem zadovoljni. Mislimo predvsem na uporabo informacij, ki jih je mogoče pridobiti v teh razgovorih. Letni razgovori so vir informacij o zadovoljstvu zaposlenih, kulturi, komuniciranju, medsebojnih odnosih in drugih elementih organizacijskega vedenja. Primerna obdelava teh razgovorov zagotavlja številne poglobljene informacije, ki nakazujejo poti ukrepanja. Takšna obdelava informacij daje tudi vse odgovore, ki jih zahtevajo standardi ISO in EFQM model poslovne odličnosti. Menimo, da je lahko tak način zbiranja informacij celo boljši od običajnih analiz zadovoljstva zaposlenih, tudi tistih, ki so prilagojene konkretnim potrebam posamezne organizacije.

Vodnje letnih razgovorov zahteva primerno usposobljenost vodij, da informacije pridobijo in ustrezno dokumentirajo, kadrovske službe, da informacije ustrezno obdelajo in interpretirajo rezultate. Po iskušnjah, ki smo si jih nabrali v pri uvajanju sodobnih modelov dela kadrovske službe v slovenska podjetja ugotavljamo, da se zatika predvsem na področju planiranja razvojnih potreb. Gre za vprašanja kot npr. so: katera znanja potrebujemo v naslednjih letih, kdo so nosilci teh znanj, kako in kje bomo ta znanja pridobili in podobno.

Z gotovostjo lahko trdimo, da organizacije, ki ne uporabljajo tega orodja zamujajo veliko priložnosti, ki jih letni razgovori omogočajo. Morda omenimo le eno. Letni razgovori so, v kolikor so vodeni pravilno, tudi velik motivator za delavca in nadrejenega. Delavec, ki je dobil ustrezno pohvalo in zahvalo za dobro delo je po naših iskušnjah še dolgo visoko motiviran. Letni razgovori s podrejenimi pa

motivirajo tudi nadrejenega še posebej, če ugotovi da je njegovo vodenje dobro, da v njegovem oddelku vlada primeren optimizem in podobno."