

2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

ANDREJA JORDAN

ANDREJA JORDAN

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

SMISELNOST UKINITVE LETNIH RAZGOVOROV:
PRIMER PODJETJA X

Andreja Jordan

Koper, 2018

Mentorica: izr. prof. dr. Valentina Franca

POVZETEK

Diplomsko delo je izdelano z namenom proučiti učinkovitost uporabe letnih razgovorov v Podjetju X in se odločiti o smiselnosti nadgradnje ali ukinitve letnih razgovorov v navedenem podjetju. Poslovno uspešna podjetja, ki so bila do sedaj vodilna v zagovarjanju in uporabi tega poslovnega orodja, le-to ukinjajo ter ga opredeljujejo kot zastarelega, neučinkovitega in visoko stroškovnega. Pomembno je, da podjetja poskrbijo za svoj stalni razvoj in si preko tega ustvarjajo prednosti na trgu. Preko proučevanja smo ugotovili, da za to obstoječe prakse ni potrebno popolnoma zamenjati. Spoznali smo, da je v primeru Podjetja X najprimernejša odločitev, da se le-ta dopolni, da ustreza novim zahtevam trga in podpira učinkovit razvoj zaposlenih.

Ključne besede: Podjetje X, letni razgovori, notranji procesi, pretok informacij, alternative

SUMMARY

The main purpose of the thesis is to examine the effectiveness of the use of annual performance reviews in Company X and to decide whether to upgrade or terminate annual performance reviews in that company. Businessally successful companies that have so far been the leaders in advocating and using this business tool are now eliminating it and defining it as outdated, inefficient and costly. It is important that companies take care of their constant development and gain competitive advantage within the market. Through the study, we found that there is no need to completely replace the existing practices. We have come to conclusion that in the case of Company X, the best choice is to upgrade it so it meets the new market requirements and to support the efficient development of employees.

Keywords: Company X, annual performance reviews, internal processes, information flow, alternatives

UDK: 331.101(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, izr. prof. dr. Valentini Franca, za koristne nasvete in napotke pri izdelavi diplomskega dela. Zahvaljujem se tudi podjetniku obravnavanega Podjetja X, ki je privolil, da njegovo podjetje uporabim kot primer. Zahvaljujem se tudi vsem posameznikom z različnih kariernih področij, ki so bili pripravljeni z mano deliti svoje poslovne izkušnje povezane z obravnavano tematiko in preko tega pripomogli k boljšemu razumevanju raznolikosti pogledov.

VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod..... | 1 |
| 1.1 | Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji diplomskega dela | 3 |
| 1.3 | Metode za doseganje ciljev diplomskega dela | 4 |
| 1.4 | Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema | 4 |
| 1.5 | Struktura naloge | 5 |
| 2 | Značilnosti na področju kadrovskega managementa v novi tehnološki dobi poslovanja | 6 |
| 2.1 | Notranji procesi na področju kadrovskega managementa in spremembe v komunikaciji | 6 |
| 2.2 | Razvojni vidiki in prepreke kadrovskega managementa | 7 |
| 2.3 | Pretok informacij med vodjo in podrejenim | 9 |
| 3 | Letni razgovori | 11 |
| 3.1 | Osnovna opredelitev in učinki | 11 |
| 3.2 | SWOT analiza učinkovitosti letnih razgovorov | 13 |
| 4 | Alternative letnim razgovorom v novi dobi poslovanja..... | 16 |
| 4.1 | Razvoj delovne klime..... | 16 |
| 4.2 | Razvoj talentov in prednosti zaposlenih | 18 |
| 4.3 | Razvoj standardov delovne uspešnosti | 19 |
| 4.4 | Razvoj podjetniške naravnosti zaposlenega | 20 |
| 5 | Letni razgovori v podjetju x..... | 23 |
| 5.1 | Analiza obstoječega stanja..... | 23 |
| 5.2 | Razvojni vidik in rešitev | 24 |
| 5.3 | Implementacija sprememb..... | 25 |
| 6 | Sklep | 26 |
| | Literatura in viri..... | 29 |
| | Priloga | 33 |

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

S teoretičnega vidika Brečko (2007, 7-8) opisuje letni razgovor kot priložnost za poglobljeno izmenjavo mnenj o uspešnosti preteklega dela in razvojnih načrtih zaposlenega, o razmerah in počutju sodelavca, ugotavljanju ambicij in zadovoljstva v podjetju, ki se izvede enkrat letno med zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim z namenom motiviranja in vodenja zaposlenega z jasno določenimi osebnimi cilji. Ravno tako Brečko (2006, 21-23) tudi meni, da uspešnost organizacij postaja vse bolj psihološka uganke in da podjetje za svojo uspešnost potrebuje učinkovito vzpostavljen dialog med organizacijo in posameznikom. Dodatno Adizes (2011, 15-17) poudarja, da morajo managerji zagotoviti, da se podjetje osredotoči v nadzorne oblike, ki so skladne s stopnjo razvoja, na kateri se podjetje nahaja. Kot izredno pomembno Covey in Colosimo (2014, 48) navajata, da v dobi znanja zaposleni težijo k rešitvam in ne k težavam, zato je njihova želja, da se težave, kolikor je mogoče hitro odpravijo, saj je eden izmed njihovih najpomembnejših ciljev rast – poslovna, osebna, kolektivna, itd. Blanchard (2003, 40) pa izpostavlja psihološko pomembnost odgovornosti vodje in trdi, da če želi dober vodja vedeti, čemu njegovi podrejeni niso učinkoviti, naj najprej pogleda kar sam sebe v ogledalu ter da je voditeljeva glavna naloga pomagati podrejenim uresničiti njihove cilje, saj so s tem, ko oni uresničijo svoje cilje in zmagajo, zmagovalci vsi. Mihalič (2008, 10) dodatno pojasnjuje, da so uspešni zaposleni zadovoljni zaposleni in ravno ti ustvarijo uspešno podjetje. Prav zato je po njegovem ključni cilj upravljanja zadovoljstva zaposlenih, da le-ti niso samo zadovoljni, temveč celo zelo zadovoljni in tudi srečni.

Ob tem Majcen (2014, 176-177) usmerja pozornost na talente in pravi, da v primeru, ko podjetje podpira nadarjenost zaposlenega, se bo le-ta dokazoval z delom in izjemnimi rezultati, v nasprotnem primeru pa se bo dolgočasil, dosegal le povprečne rezultate, postal nezavzet ter v najkrajšem času poiskal novega delodajalca, ki mu bo ponudil možnosti za karierni razcvet na osnovi prepoznanega talenta. Kim (2001, 10) opozarja na to, da je ključ do prave motivacije zaposlenega v tem, da vemo, katera od potreb preživetja in uspeha je za vsakega posameznika ob vsakem času najpomembnejša, saj se s spremembami v osebnem življenju zaposlenega hkrati spreminjajo tudi njegove prioritete in kar ga motivira danes, je že jutri lahko videti kot prazno in jalovo početje. Oblika učinkovite motivacije pa je odvisna od psihološkega profila posameznika. Na psihološki okvir Slovencev opozarja Musek (1994), ki navaja antropološki profil slovenskega naroda, ob tem pa poudarja, da se kolektivni vedenjski vzorci narodov oblikujejo ne samo skozi stoletja, temveč celo skozi tisočletja: pridni, disciplinirani, organizirani, marljivi, vestni in ambiciozni, zaradi precej individualistične naravnosti pa njihova ambicioznost in delavnost ne prideta toliko do izraza kot npr. pri Nemcih. Nadaljuje, da če bi Slovencem uspelo delovati bolj timsko in konstruktivno, bi se jim produktivnost zelo

povečala, kar pa se lahko zgodi le v okolju zdrave medsebojne tekmovalnosti, ne pa v delovnem okolju medsebojne zavistnosti in ljubosumnosti, ki je pri Slovencih močno izražena.

Dodatno Tracy (2006, 67) opozarja, da se je potrebno z nastalimi problemi in nesporazumi soočiti nemudoma. Po njegovem večino težav na delovnem mestu povzročita dva ključna problema s strani vodje in sicer premalo usmerjanja zaposlenega in premalo povratnih informacij. Predvideva, da napačno razumevanje ali kakršnokoli pomanjkanje komunikacije povzroči kar 95 odstotkov vseh problemov v podjetju, za to pa naj bi bil po njegovem odgovoren prav vodja. Ob tem Yaffe-Yannai (2009, 204) navaja, da je za posameznika pomembna oblika delovnega konteksta, ki omogoča njegovo izpolnitev in nadaljuje, da imajo ljudje, ki odrastejo v družinskih okoljih s kaotičnim, neavtoritativnim starševstvom, pogosto težave z delom v nadzorovanem sistemu, zato so nagnjeni k temu, da oblikujejo in zgradijo nek lastni sistem, znotraj katerega delujejo. Po drugi strani pa pravi, da ljudje, ki izhajajo iz družin z jasno hierarhijo avtoritete in dobro opredeljenimi pravili, težijo k temu, da se pridružijo dobro in jasno strukturiranim organizacijam s podobno vlogo kot so jo imeli v lastni družini v otroštvu. Na učinke sprememb nove poslovne dobe opozarja Brečko (2006, 20-22), ki povzema navedbo poslovnega časopisa Times Magazine, da je bila do osemdesetih let prejšnjega stoletja povprečna življenjska doba organizacij 80 let, danes pa le 10 let. Meni, da je za Slovenijo z vpetostjo v globalno ekonomijo, postal razvoj kariere prav tako pomemben kot za druge razvitejšje ekonomije.

Nasprotno Culbert (2008) meni, da letni razgovori v osnovi uničujejo delovno moralo, ubijajo timsko delo, povečujejo negativno tekmovalnost med zaposlenimi na istih nivojih, povečujejo negativno izraženo avtoriteto vodje in škodujejo temeljem kariernega razvoja zaposlenega. Slovenski strokovnjak s področja uvajanja letnih razgovorov v podjetja, Gruban (2016) povzema podatek iz raziskave Reutersa, da je več kot tri četrtine (78 %) zaposlenih v ZDA nezadovoljnih s svojimi letnimi razgovori z njihovimi nadrejenimi, kljub temu, da imajo ZDA dolgoletno tradicijo letnih razgovorov in so vodje popolnoma usposobljeni za njihovo izvedbo. V nadalje navaja, da vsakoletno globalno raziskovalno poročilo o kadrovskih trendih družbe Deloitte "Global Human Capital Trends 2014: Engaging The 21-st century workforce", iz leta 2014, zagovarja ukinitvev letnih razgovorov. Podobno tudi Cappelli in Tavis (2016) ter Gruban (2016), ki usmerjajo pozornost na Harvard Business Review, ki je objavil znanstveno odkritje s področja neuro znanosti, da se človeški možgani dokazano upirajo letnim razgovorom, ker jih sovražijo. Ob razmišljanju smiselnosti obstoja letnih razgovorov Duggan (2015) navaja, da so podjetja, kot: IBM, Microsoft, Accenture, Adobe, Netflix, GE, Google vsa opustila letne razgovore z utemeljitvijo, da jim bolj škodujejo kot koristijo. V nadalje navaja, da so vsa brez izjeme spoznala, da potrebujejo bolj personalizirano povratno informacijo s strani zaposlenega, katere letni razgovor ne omogoča. Hkrati omenja, da zaradi hitrega tehnološkega razvoja, preverjanje rezultatov in ciljev zaposlenega na četrletni, polletni in letni ravni več ne zadošča. Trdi, da so navedena podjetja opazila, da so jim letni razgovori v zadnjih letih povzročili več težav kot koristi, saj zaposleni danes zahtevajo stalno povratno informacijo na njihovo delo,

odprto komunikacijo in kvalitetno timsko sodelovanje brez tekmovalnosti. Povzema, da zaradi spremenjenega načina dela v novi informacijski dobi, zaposleni v vlogi vodje ne potrebujejo več managerja, temveč mentorja, trenerja in tutorja, kar pa zahteva stalno interakcijo med zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim. Tudi Smith (2002, 79) navaja, da je nujna stalna povratna informacija s strani vodje njegovemu podrejenemu tako, da ta stalno ve, kakšno je mnenje vodje o njegovem delu, o posledicah dela, vpliva na delovno skupino, oddelek ali celo podjetje. Hkrati Shapiro (2002, 23) opozarja na to, da ko zaposleni spozna, da je vodji mar zanje ter za njihove sanje in ne le za tisto, kar od njih zahtevajo, po navadi od njih dobijo ravno to, kar od njih pričakujejo.

Smiselnost o ukinitvi letnih razgovorov so med drugimi izrazili tudi:

- Forbes Human Resources Council (2017), ki trdi, da bodo letni razgovori prav gotovo počasi izginili kot poslovna praksa iz preprostega razloga, ker jih zaposleni ne marajo, podjetja pa iz njih ne dobijo povratnih informacij, ki jih iščejo.
- Cappelli in Tavis (2016), ki navajata, da je v svetovnem merilu vodilno farmacevtsko podjetje Colorcon ukinilo letne razgovore že leta 2002, pri čemer je njihov globalni kadrovski direktor Brian Jensen dejal, da so našli mnogo bolj učinkovit sistem in da priporoča vsem odgovornim za kadre, da naj se z njimi več ne ukvarjajo.
- Ovide (2013), Pepitone (2013), Duggan (2015), Jaleel (2015), Ock in Oswald (2015), Rock in Jones (2015), Wilkie (2015), Peck (2016), Zillman (2016) in Troy (2017) ob naštevanju podjetij, ki so ukinila letne razgovore in razloge za to, hkrati pa navajajo tudi, da se trend opuščanja letnih razgovorov v ZDA hitro širi in trdijo, da je do začetka leta 2017 to poslovno prakso opustilo že več kot 500 visoko profiliranih ameriških podjetij.

Raziskovalni problem, na katerega se usmerja diplomsko delo, je proučitev praktičnih vidikov smiselnosti nadgradnje ali ukinitve letnih razgovorov v Podjetju X in v primeru ukinitve, možnosti vpeljave alternativnih rešitev. Zaradi zagotavljanja anonimnosti Podjetja X, se osebni profil le-tega omejeno razkriva.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je temeljita proučitev vzrokov za opuščanje letnih razgovorov v globalno uspešnih podjetjih in preko tega ugotoviti smiselnost ohranjanja oziroma opuščanja letnih razgovorov v Podjetju X z vidika učinkovitosti in uporabnosti navedene poslovne prakse. Na osnovi primerjav in preučitve delovanja globalno uspešnih podjetij, ki letne razgovore ohranjajo in tistih, ki jih opuščajo, je smisel proučevanja priti do ugotovitve, ali se naj v Podjetju X še naprej uporablja in spodbuja letne razgovore ter s tem še naprej sledi (preteklim) poslovnim praksam uspešnih zahodnih podjetij ali pa rajši to fazo razvoja preskoči in neposredno preide v nadgrajeno, spremenjeno oz. novo, alternativno poslovno prakso, ki bi bila potencialno najbolj učinkovita v novejši, tehnološki dobi poslovanja oz. kot jo poimenuje WEF

(2017), t.i. četrti industrijski revoluciji, katere ključni dejavnik je podjetništvo in podjetniška naravnost.

Cilj diplomskega dela je analizirati učinkovitost prevladujočih obstoječih praks letnih razgovorov z alternativnimi poslovnimi praksami, ki to učinkovitost zanikajo; analizirati novo predlagane nadomestne rešitve in ugotoviti, katere rešitve bi bile najbolj primerne za največjo poslovno učinkovitost v Podjetju X.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Raziskovalne metode in tehnike dela, uporabljene pri izdelavi diplomskega dela, so uporaba primarnih in sekundarnih virov. Proučeni, analizirani in interpretirani so obstoječi viri, kot so knjige, priročniki, članki v strokovnih in znanstvenih revijah, zborniki, magistrska dela, doktorske disertacije, itd. z vidika novih spoznanj oziroma izvirnejših razlag obstoječih spoznanj na področju kadrovskega managementa in letnih razgovorov.

Glede na to, da je Podjetje X v fazi reorganizacije poslovanja, imamo dostop do veliko uporabnih povratnih informacij iz že uvedenih sprememb v poslovanju, predmetnih projektov v teku in iz pripravljenih projektov za zagon izvedbe, ki se smiselno povezujejo s proučevano temo in so lahko uporabljeni pri izdelavi diplomskega dela. Z namenom doseganja ciljev diplomskega dela so uporabljeni sekundarni podatki, kot so interni podatki, pridobljeni iz internih dokumentov podjetja in preko ciljnega pogovora z direktorjem podjetja. Preko tega imamo podatek, kakšne povratne informacije potrebuje podjetje za nadaljnji razvoj z vidika kadrovskega managementa in ali se te cilje lahko dosega preko izvedbe letnih razgovorov oziroma je potrebno razviti alternativni način za doseganje uspešnega in učinkovitega dialoga med organizacijo in posameznikom. Izveden in analiziran je tudi poglobljeni intervju s podjetniško svetovalko ter trenerko poslovne in osebne integritete, ki poslovno sodeluje tudi s Podjetjem X. Gre za zunanjo strokovnjakinjo s področja odstranjevanja ozkih grl podjetja in negativnih vedenjskih vzorcev posameznikov, ki povzročajo podjetniški neuspeh. Cilj je prepoznati povezanost ozkih grl in učinkovitosti oz. neučinkovitosti izvedbenega načina letnih razgovorov v podjetju.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Obseg teoretičnih virov je zadovoljiv in omogoča kakovostno osnovo za proučitev teoretičnega dela diplomskega dela. Tudi viri, ki so nam dostopni v podjetju, predstavljajo zadostno osnovo za raziskovanje.

Ker potencialno omejitev predstavlja subjektivni vidik, ki ga imam kot bivša zaposlena v Podjetju X, je opravljen poglobljen intervju s poslovno svetovalko in trenerko v namen zmanjšanja zmot pri proučevanju. Omejitev je lahko tudi v tem, da izkušnje iz poslovnih praks,

ki so na zahodu v zadnjih letih nadomestile letne razgovore, še nimajo dovolj povratnih informacij o njihovi učinkovitosti za natančnejšo presojo njihove dejanske vrednosti. Predmetno odstopanje se poskuša zmanjšati s proučitvijo poslovne prakse Podjetja X in njenih značilnosti, ki zahteva specifične pristope razvoja kadrov, nagrajevanja, strategij, stilov vodenja, načrtovanja, ciljev, itd.

1.5 Struktura naloge

V diplomskem delu se soočamo z značilnostmi na področju kadrovskega managementa v novi tehnološki dobi poslovanja. Obravnavamo notranje procese na področju kadrovskega managementa in spremembe v komunikaciji. Spoznavamo razvojne vidike in prepreke kadrovskega managementa. Nadalje preučujemo pomembnost pretoka informacij med vodjo in podrejenim. Seznanimo se tudi z osnovno opredelitvijo in učinki letnih razgovorov in izdelamo SWOT analizo njihove učinkovitosti. Preučimo tudi alternativo letnim razgovorom v novi dobi poslovanja kot so razvoj delovne klime, talentov in prednosti zaposlenih, standardov delovne uspešnosti in podjetniške naravnosti zaposlenega. Na osnovi spoznanj o letnih razgovorih na kocu analiziramo obstoječe stanje v podjetju X, razmislimo o razvojnih vidikih in rešitvah ter implementaciji sprememb.

2 ZNAČILNOSTI NA PODROČJU KADROVSKEGA MANAGEMENTA V NOVI TEHNOLOŠKI DOBI POSLOVANJA

Taylor (2003, 4) navaja, da je struktura zagotovljenega uspeha v tem, da vemo odgovore na vprašanja, kam hočemo priti, kje se nahajamo zdaj in kaj storiti, da bi prišli tja, kamor hočemo priti ter da potem to tudi storimo brez izgovorov. V nadaljevanju proučujemo, kaj je v kadrovskem managementu v novi dobi poslovanja zaposlenim najbolj pomembno, vezano hkrati tudi na razvojno stopnjo podjetja.

2.1 Notranji procesi na področju kadrovskega managementa in spremembe v komunikaciji

Glede na to, da se od organizacije ne pričakuje več, da bo zaposlenemu zagotovila preskrbljenost za vse življenje, kot je to pričakovala pretekla poslovna generacija, Blanchard (2003, 117) navaja, da današnji zaposleni od organizacije pričakujejo odkrito komunikacijo ter priložnost za učenje novih spretnosti, tako da lahko postanejo dobri/še boljši kandidati, če/ko bodo morali poiskati novo službo. Pri tem pa opozarja, da morajo v takšni strukturi razmišljanja tako organizacije kot zaposleni od sebe pričakovati in zahtevati, da se nenehno izboljšujejo. Opominja, da kar je danes novo, je jutri že staro.

Carnegie (2012; 10-13, 33-35) poudarja, da je v novi tehnološki dobi, kjer je čas vreden veliko več kot v vseh preteklih poslovnih dobah, še veliko bolj pomembno, da zaposleni obvladujejo umetnost pogovarjanja in da zna vodja posredovati zamisli na način, da njegovi podrejeni sporočilo ne samo razumejo, temveč tudi sprejmejo. Nadaljuje, da to ni mogoče, če vodja svojih poslušalcev ne razume dovolj dobro in zaradi tega sporočila ne bo predal na primeren način. Poudarja, da vodja lahko razvije spretnost pogovarjanja s svojimi podrejenimi le na način, da izrazi iskreno zanimanje zanje, saj ni pomembno le, kaj jim pove, temveč tudi, kako jim pove.

Blanchard (2003) opozarja, da je za razvoj ljudi pomembno, da na njihovo dobro opravljeno delo vodje reagirajo takoj, ker to povečuje zadovoljstvo pri zaposlenih in posledično dviguje uspešnost. Navaja, da če s pohvalo odlašajo predolgo časa ali toliko časa, dokler dela ne opravijo popolnoma pravilno, med zaposlenimi znižujejo samozavest in da je takojšnja povratna informacija velik motivator. Meni, da če vodja želi, da bodo njegovi podrejeni sprejemali odgovornost za svoje delo, mora najprej sam poskrbeti za njihove potrebe. Nadalje navaja, da se prava komunikacija in sporazumevanje med vodjo in podrejenim začne šele, ko se zaposleni počutijo varno in imajo jasne cilje, pri čemer hkrati opozarja, da brez vizije zaposleni nimajo zagona. Meni tudi, da mora vodja z vsakim podrejenim komunicirati na način kot le-temu ustreza; za vsakega je potreben drugačen prijem. Poudarja tudi, da je pomembno, da so zaposleni obveščeni, saj le tako lahko delujejo odgovorno in hkrati opozarja, da neobveščena zaposlenih vodi v neodgovorno delo.

Doren (2018) meni, da je v večini slovenskih podjetij kadrovska služba organizirana preveč zastarelo, v smislu, da ni dovolj strokovno usposobljena za kakovostno profiliranje talentov (kadrovska služba je tu mišljena kot splošna oddelčna opredelitev – velikokrat je v malih slovenskih podjetjih to le del delovnih obveznosti npr. poslovnega sekretarja ali pa gre, kot pri večjih podjetjih, za dejanski oddelek). Poudarja, da je danes zaposlenim pomembno, da se hitro razvijajo (talenti) in da vsak zastoj razvoja zaposlenim prinese veliko nezadovoljstvo, kar povzroči njihovo nemotiviranost, podjetju pa nižje rezultate. Opozarja, da je v slovenskem kadrovskem okolju premajhna usposobljenost s področja novejših psiholoških znanj in dognanj, ki odpravljajo karijerne blokade pri posamezniku in mu omogočajo kvaliteten razvoj talenta. Yaffe-Yanai (2009, 271-289) navaja tri splošne vzroke za karierni zastoj na mednarodnem poslovnem področju, pri čemer si mora posameznik odgovoriti na vprašanja kot so: čemu in kje je obtičal ter kako se lahko premakne naprej. Pri vsakem posamezno izpostavlja:

- čemu je obtičal: zaradi vzgoje v otroštvu posameznik meni, da ne sme uresničiti svoje zelene poklicne izbire (nadaljevanje izbora po tradiciji starš-otrok); da nima pravice izbirati svoje karierne poti; sploh ne ve, kaj si želi delati in ali mu te izbire sploh ustrezajo; ne ve, kako uresničiti svojo izbiro; noče vedeti, kaj si želi delati (vloga žrtve); neodločnost, da bi sledil svojim željam; neodločnost ali upiranje, da bi se zavezal katerikoli odločitvi; na odločitev vpliva osebna travma in/ali izkušnje iz otroštva;
- kje je obtičal: poklicna sprememba, poklicna rast, sprememba konteksta znotraj stroke, širše samoizražanje;
- kako se premakniti naprej: zavedanje situacije, diagnoza in analiza, soočenje, vizija, usposabljanje, izpolnitev/akcija.

Usmerja pozornost na to, da je za uspešno karierno pot pomembno, da se posamezniki učijo od drugih in učijo sebe, poiščejo svojo pot, zaupajo v izkušnje (modrost), spodbujajo sanje, širijo svoje izkušnje tudi na drugih lokacijah sveta in poiščejo tisto delo, za katero so najbolj navdušeni ter imajo zanj tudi potencial in talent.

2.2 Razvojni vidiki in prepreke kadrovskega managementa

Božič (2015, v Štaudohar 2015) pravi, da ko zaposleni imajo cilj in ko jim kot vodje osmislimo to, kar počnejo, potem postanejo svobodni. Nadaljuje, da temu kot posledica sledi, da začnejo sami odločati in stvari ne delajo več zgolj iz strahu, temveč zato, ker se jim razvije vera v to, kar počnejo in s tem vedo, da prispevajo k celoti. Poudarja, da s tem, ko ljudje radi delajo, se dviguje nivo energije in s tem tudi produktivnost; posledično postanejo ustvarjalni, rojevajo se nove ideje in vse skupaj je v korist vsem udeležencem v procesu – zaposlenim, lastniku, okolici in kupcu.

Adizes (2011, 21-26) izpostavlja deset faz v življenjskih ciklih gospodarskih družb, pri čemer sledijo posameznim fazam rasti in tako kot ljudje, je organizacija na višku razcveta in zdravja v fazi vrhunca. Poudarja, da vsaka faza prinaša spremembe in vpliva na vse ravni podjetja.

Hkrati opozarja, da če se organizacija prilagaja spremembam le tako hitro kot se dogajajo, omogoča samo, da preživi, ne omogoča pa razvoja. Opozarja tudi, da če se spremembam sploh ne prilagaja, s tem upočasnjuje svoje življenje in dela samomor. Meni, da je potrebno spremembe predvideti vnaprej in ukrepati hitreje od hitrosti sprememb. Vsaka faza ima svoje značilnosti profiliranja. Kadrovski profili so v različnih fazah različni; npr. v prvi fazi (kreativci, inovatorji, vizionarji, itd.) so drugačni kot npr. v drugi fazi (akcijsko usmerjeni, prodajniki, investitorji, itd.). Pri vsaki fazi usmerja pozornost na nabor dejanj, ki so potrebna, da se starajoča organizacija povrne do predhodne stopnje vrhunca oz. da se rastoča organizacija povzpne do te faze, pri čemer opozarja na abnormalnosti:

1. faza: *dvorjenje*; osredotočanje na idejo, načrtovanje ustvarjanja tržne niše; zaključi se, ko organizacija prevzame tveganje in idejo spremeni v realizacijo; kot abnormalno v tej fazi navaja spogledovanje – prisotna je razburjenost in strast, manjka pa resnične predanosti;
2. faza: *zgodnje otroštvo*; organizacija se preusmeri od zamisli in potencialov k akciji in rezultatom, t.j. prodaji, ki temelji na priložnostih; ko se denarni tokovi stabilizirajo ter postanejo pozitivni in predvidljivi, organizacija preide v naslednjo fazo; kot abnormalnost navaja umrljivost zastavljenega projekta oz. da projekt ni likviden;
3. faza: *pospešena rast*; hitra rast, pri čemer ima prodaja glavno vlogo; odločanje preveč centralizirano, namesto funkcijsko; velika možnost napak zaradi hitrih sprememb; faza se zaključi, ko problemi postanejo težko obvladljivi; kot abnormalno opredeljuje pretirano kontrolo generalnega managementa, namesto, da bi se odločanje preneslo na funkcijski management;
4. faza: *puberteta*; problemi nenadzorovane rasti, boj za premoč med 'starimi' in 'mladimi'; izgubljanje vizije zaradi notranjih bojev in slabša skrb za stranko; če organizaciji uspe preseči to fazo in razvije kvaliteten nadzor brez izgube prilagodljivosti, prestopi v naslednjo fazo; kot abnormalno v tej fazi navaja, da se organizacija znebi podjetnih ljudi, namesto, da bi ta podjetniški duh vgradila v kulturo in ga ponotranjila;
5. faza: *vrhunec*; vse je na svojem mestu, vpeljala in uveljavljena disciplina, odprtost za inovativnost, pri čemer se ne izgubi vizije in uspešno zadovoljuje spreminjajoče se potrebe strank; organizacija dosega ravnovesje med nadzorom in prilagodljivostjo; ustvarja nove projekte in pod-organizacije s fazo zgodnjega otroštva; če tega ne ustvarja, preide v naslednjo fazo; kot abnormalno v tej fazi navaja, da se določeni posamezniki borijo za nadzor in poskušajo iz organizacije izkoreniniti vse, kar menijo, da je vir nepredvidljivega oz. kar ne bodo mogli nadzorovati;
6. faza: *stabilnost*; organizacija je močna, manjka pa ji zagona, ki so prisotne v predhodnih fazah, zato se prične starati; ideje so dobrodošle, ni pa zagona, da bi se uresničevale; finance prevzemajo nadzor in odločanje nad kratkoročnimi rezultati, trženje, raziskave in

razvoj pa izgublja svojo moč v organizaciji; med zaposlenimi je preveč navdušenja nad preteklimi dosežki, manjka pa energije za prihodnje cilje in akcijsko naravnost; če se na tej stopnji ne prične zdravljenje, organizacija preide na naslednjo stopnjo;

7. faza: *aristokracija*; prisotni sta ravnodušnost in nedejavnost; zunanja podoba dobi večji pomen, kot so npr. dekoracije prostorov, oblačila, nazivi; organizacija prevzema druge družbe, namesto, da bi bila sama inkubator za nove projekte in posle; preveč se poudarja, kako se dela, namesto kaj se dela in zakaj zaposleni nekaj počnejo; ker se organizacija napačno zanaša na to, da je preteklost tista, ki jih bo peljala v prihodnost, jih nedejavnost v spremembah zapelje v naslednjo starajočo se fazo;
8. faza: *medsebojno obtoževanje*; usmerjeno v to, kdo dela napake, namesto, da se poišče vzroke težav in se jih odpravi; znižujejo se stroški, namesto, da bi bila usmeritev v povečevanje prihodkov; organizacija je usmerjena v navidezno hitre rezultate, ki nimajo dolgoročnega učinka (npr. povečanje dobička zaradi znižanja stroškov), pri čemer organizacije velikokrat povzročijo poslovno anoreksijo, zaradi česar izgubijo vso moč, zaradi česar umrejo; vladata zahrbtnost, zavist in notranji konflikti; vodilni ščitijo svoj teritorij; če v tej fazi ne umre, preide na naslednjo fazo;
9. faza: *birokracija*; stranke niso več pomembne, ključno je le, da se zadovolji tiste, ki skrbijo za preživetje podjetja; poslovniki podjetja se kopičijo, veliko je pravil, duši se inovativnost in ustvarjalnost; zaposleni dvomijo v postopke in procese; pomembna je politika organizacije, prodaja (stranke) ni podprta s strani generalnega managementa; zaposleni delajo v skladu z zapisanimi pravili;
10. faza: *smrt*; se lahko vleče več let, lahko je hitra – odvisno, koliko časa je organizacija še sposobna generirati denar; ko odlivi izčrpajo vse prilive, se sesuje in umre.

Adizes (2011, 30) opozarja, da so vzrok za vse težave v organizaciji spremembe, ker povzročijo disintegracijo in da je to, ali je organizacija v pravi fazi razvoja (vrhunec) odvisno od samonadzora in fleksibilnosti.

2.3 Pretok informacij med vodjo in podrejenim

Smith (2002, 79-83) poudarja pomembnost povratne informacije oz. odziva med vodjo in podrejenim, saj poenostavlja delovne procese, zaposlenim pa omogoča, da se zavedajo svojih vrednosti in sposobnosti. Nadaljuje, da je pomembno, da jim nadrejeni pove svoje mnenje o njihovem delu in posledicah le-tega, kako to vpliva na celoten tim, skupino, oddelek in podjetje. Navaja, da je povratna informacija koristna iz več razlogov in sicer:

- omogoča zaposlenim, da prepoznajo svoje kvalitete in šibkosti, katere je potrebno izboljšati;
- ozavešča njihove uspehe pri doseganju ciljev;
- jim daje vedeti, da ga njihovo delo zanima in da je pomembno za celotno organizacijo;

- omogoča jim, da svoje osebne vidike vidijo z drugega zornega kota.

Hkrati opozarja, da mora biti prenos informacij jasn, razločen, konkreten (ne presplošen), pozitiven, opisen (ne vrednoten), nadzorovan (brez obtoževanja), z možnostjo alternativnih rešitev in z možnostjo izbire.

3 LETNI RAZGOVORI

Mihalič (2010, 33-34) opozarja, da je zapis o letnem razgovoru vodilo za usmerjanje zaposlenega tekom leta in je hkrati osnova za naslednji letni razgovor v prihodnjem letu. V nadaljevanju so razmejene osnovne opredelitve letnega razgovora in navedene prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti le-tega.

3.1 Osnovna opredelitev in učinki

Mihalič (2010, 5-7) opredeljuje redni letni razgovor kot ciljno medosebno srečanje med zaposlenim in neposredno nadrejenim, mišljen kot pol-formalna in demokratična komunikacija, pri čemer gre za strateški cilj z dodano vrednostjo za organizacijo. Nadaljuje, da gre za poglobljen pogovor, katerega cilj je izboljšati:

- odnos med sodelavcema;
- pogoje dela zaposlenega;
- uspešnost zaposlenega in njegovo motivacijo;
- učinkovitost vodje in posledično doseči pozitiven učinek, kot posledica njunih izboljšav, na celotno organizacijo.

Poudarja, da se mora redni letni razgovor izvajati na nivoju celotne organizacije in da se ne sme preskakovati vodstvenih nivojev ter, da ne sme biti združen z ocenjevalnim in kariernim razgovorom. Pojasnjuje, da ločeno izvajanje zasledimo predvsem v ameriški in francoski poslovni praksi, drugod pa jih praviloma ne ločujejo. V Sloveniji se uporablja za redni letni razgovor tudi izraz letni razvojni razgovor, za katera Miheličeva (2010, 7) pojasnjuje, da gre za enako obliko razgovora. Brečko (2007, 11-12) razlaga, da organizacije z rednimi letnimi razgovori želijo predvsem povečati motivacijo zaposlenih in s tem približati njihovo vlogo k interesom organizacije in njenim poslovnim procesom. Nadaljuje, da organizacije želijo doseči večjo samostojnost, samoiniciativnost in učinkovitost zaposlenih, pri čemer je tudi namen omogočiti zaposlenim, da dobijo pregled nad prioritetai svojih nalog na način, da bi bile skladne s pričakovanji organizacije. V nadalje trdi, da si udeleženca razgovora odkrito povesta, kako vidita in doživljata drug drugega, povečujeta medsebojno razumevanje, spoštovanje in zaupanje. Navaja, da je namen razgovorov prepoznati skrite potenciale zaposlenega, ki bi jih organizacija v prihodnosti lahko izrabila. V nadaljnje pojasnjuje, da je namen rednega letnega razgovora tudi zbiranje podatkov za načrtovanje in izvajanje izobraževalnih aktivnosti zaposlenega.

Mihalič (2010, 9-13) trdi, da so redni letni razgovori visoko učinkoviti, da z njimi organizacije dosegajo visok razvoj in rast posameznikov. Navaja, da se poleg izboljšanja komunikacije med zaposlenimi, preko tega razvija organizacijska kultura, izboljšuje klima, poveča motiviranost in pripadnost zaposlenih, enostavneje se načrtujejo usposabljanja in karierni razvoj posameznikov, odkrivajo napake, itd. Trdi, da so letni razgovori, poleg tega, da prinašajo

izjemne rezultate, visoko učinkovitost in dobre izkušnje, tudi enostavni za uporabo, nimajo slabe strani, uvajajo standardizacijo. Pravi, da so danes že močno razširjeni in da organizacije ne bi smele več obstajati brez uvedenega sistema letnih razgovorov. Brečko (2007, 21) trdi, da morajo cilji letnega razgovora dosegati naslednja načela: imeti ravno pravo mero izziva, biti merljivi ter biti obojestransko sprejeti, realni in sledljivi. Mihelič (2010, 30) in Brečko (2007, 13-14) navajata, da so temeljni elementi vsebine pogovora pri letnem razgovoru med zaposlenim in nadrejenim sledeči: predlogi in zamisli, vizija in razvoj, ukrepi in aktivnosti, rezultati in potencial, izkušnje in občutki, želje in ambicije, cilji in načrti ter vloga, vizija, strategija in politika organizacije.

Mihalič (2010; 37, 40) navaja, da je potrebno merjenje učinkov in kakovost letnega razgovora, da bodo rezultati merjenja realni. V ta namen priporoča dodatno anonimno anketo med zaposlenimi o zadovoljstvu z izvedbo letnega razgovora. Opozarja, da mora biti vodja dovolj usposobljen za izvedbo letnega razgovora, da lahko učinkovito vodi pogovor s svojim podrejenim in ustrezno prepozna odstopanja v vedenju in komunikaciji. Priporoča, da vodja za dober rezultat letnega razgovora, usmerja pozornost v naslednje dejavnike:

- ali zaposleni pred in po srečanju omenjajo letne razgovore in ali se je po razgovoru povečalo zadovoljstvo zaposlenih
- ali po letnem razgovoru z udeležencem razgovora lažje komunicirata;
- ali se je po srečanju povečala učinkovitost ter zaposleni in timi dosegajo več nadpovprečnih rezultatov;
- ali se je po razgovoru povečalo zadovoljstvo zaposlenih;
- ali se je po njem povečala zavzetost zaposlenih, ali so bolj motivirani in navdušeni in izražajo željo po aktivnejšem vključevanju v odločanje in procese podjetja;
- ali zaposleni učinkoviteje dosegajo zastavljene cilje, se je povečala ustvarjena dodana vrednost;
- ali je merjenje klime pokazalo boljše rezultate;
- ali je opaziti še kakšne druge pokazatelje sprememb, ki so posledica izvedenih letnih razgovorov.

V vezi navedenega opozarja, da je učinke in spremembe po izvedenih letnih razgovorov nujno potrebno spremljati, ker samo tako organizacija pride do odgovorov, koliko so le-ti učinkoviti in kakšne spremembe so doprinesli.

Mihelič (2010, 35-40) v nadalje navaja, da rezultate in sklepe letnih razgovorov – tako posamičnih kot skupne rezultate, ki jih uporabimo na nivoju zaposlenih, timov in organizacije – lahko uporabljamo v sledeče namene:

- načrtovanje kariernega razvoja zaposlenih, v okviru katerega pripravimo osebne načrte rasti, načrtujemo izobraževanja, izpopolnjevanja, usposabljanja (napredovanje, učenje);
- izvedbo ocenjevalnih razgovorov;
- izboljšavo učinkovitosti vodenja;

- izboljšavo komunikacije v podjetju;
- uvajanje pozitivnih sprememb v organizaciji;
- merjenje uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih;
- izdelavo različnih letnih načrtov in izdelavo strateških dokumentov (strategije, politike);
- načrtovanje ključnih kadrov in njihovo nasledstvo;
- izboljšavo učinkovitosti skupinskega in timskega dela;
- pripravo ciljev oddelkov, delovnih mest, timov, organizacije;
- izboljšavo splošne učinkovitosti ter upravljanje organizacijske klime in kulture;
- pripravo sistematizacije delovnih mest v organizaciji.

Mihalič (2010, 33-34) priporoča, da vodja zapiše ključne ugotovitve, sklepe in dogovore rednega letnega razgovora, saj služijo kot vodilo za nadaljnji način dela, vedenja in ravnanja zaposlenega, pri čemer naj dokumentira le bistveno.

3.2 SWOT analiza učinkovitosti letnih razgovorov

S pomočjo SWOT analize učinkovitosti letnih razgovorov smo želeli priti do boljšega prepoznavanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki jih prinaša ohranjanje oz. opuščanje letnih razgovorov v organizaciji in nam pomaga k lažji odločitvi o tem kakšno strategijo ubrati pri načrtovanju dela s kadri. Kos (2010) razlaga, da na notranje dejavnike, kot so prednosti in slabosti lahko vplivamo, na zunanje dejavnike, ki jih določa okolica in ki so opredeljeni kot priložnosti in nevarnosti pa se lahko samo poskušamo prilagoditi in jih preseči s tem, da postanemo bolj fleksibilni.

Letni razgovor nam kot *prednost (notranji dejavniki)* predstavlja osnovo za pogovor in pomoč pri prepoznavanju splošnega delovnega profila zaposlenega. Hkrati vodjem pomaga primerjati posameznike v timu po enakih merilih, kar med drugim izboljšuje komunikacijo med zaposlenim in neposredno nadrejenim. Preko boljšega razumevanja osebnostnega delovanja zaposlenih (profiliranje zaposlenih), pomaga povečevati motivacijo, izboljšuje usmerjanje pri delu in rezultate dela ter s tem pripomore tudi k povečevanju učinkovitost pri delu. Letni razgovori, ki so ciljno usmerjeni, kot prednost in posledico, izboljšujejo spremljanje napredka pri doseganju ciljev zaposlenih, izboljšujejo načrtovanje dela zaposlenih in postavljanje prioritet, ki so usklajene z razvojnimi interesi organizacije, pomagajo prepoznavati ambicije, potencialne, sposobnosti, veščine in talente zaposlenih. Dobro zasnovani letni razgovori morajo, kot posledico, doprinesti k izboljšanju delovne klime, povečevanja zadovoljstva, zaupanja, razumevanja in spoštovanja v organizaciji. Pravilno izpeljan letni razgovor pomaga pri izboljšanju koordinacije dela v skupini in timu, izboljšuje izmenjavo misli, idej in predlogov, povečuje zaupanje v vodje in organizacijo ter spodbuja samostojnost, odgovornost in samoiniciativnost zaposlenega. Izredno pomembna prednost pravilno izvedenega letnega razgovora je prepoznavanje slabosti v timu, skupini in organizaciji; hkrati pa omogoča

prepoznavanje ciljnih potreb po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. (Mihalič 2010; Brečko 2007; Carnegie 2013)

Zaradi vse večje birokratizacije letnih razgovorov le-ti prinašajo tudi precej *slabosti (notranji dejavniki)*. Različni strokovnjaki (Cappelli in Tavis 2016; Forbes Human Resources Council 2017; Carnegie 2013; Culbert 2008; Doren 2016, 2018; Duggan 2015; Kim 2010; Smith 2002) kot temeljno težavo izpostavljajo, da ga povečini ne marajo niti vodje niti zaposleni; večinoma (v Sloveniji) se ga združuje z ocenjevalnim in kariernim razgovorom ter se ga izvaja kot eno. Zaposleni so osredotočeni predvsem v to, da povedo tisto, kar menijo, da želijo slišati nadrejeni, nadrejeni pa velikokrat ne želijo slišati negativne kritike na svoje vodenje, zaradi česar se ukvarja z napakami zaposlenih, kar v istem pogovoru potem ne doprinese pozitivnega odziva na preostali del razgovora (ego odziv grajanega). Zato letni razgovori velikokrat niso objektivni, saj so pretežno odvisni od odnosa med udeležencema. Zaradi prepočasne povratne informacije znižuje motivacijo, slabša zadovoljstvo zaposlenih, posledično poslabšuje delavno klimo in zaupanje v neposredno nadrejenega, znižuje učinkovitost, povečuje ozka grla (ustvarja dodatne slabosti) in prepočasi odpravlja slabosti v timu, skupini in organizaciji, spodbuja odvisnost od navodil nadrejenega, namesto da bi se spodbujalo samostojno ustvarjalno razmišljanje. Slabost je, da se letni razgovori večinoma izvajajo, ker so obvezni in ne zato, da bi dejansko prinašali spremembe, zato ne omogočajo dovolj personalizirane povratne informacije s strani zaposlenega. Težava je tudi, da je prilagojen zastarelim sistemom povratnega informiranja - v informacijski dobi poslovanja je zahtevana takojšnja povratna informacija - s čimer daje neučinkovito 'potuho' vodjem, da zaposlenim dajejo povratno informacijo na njihovo delo le enkrat letno (polletno, četrletno), namesto sproti. Ne omogoča stalne interakcije med zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim in nujno potrebne sprotne poglobljene povratne informacije, zaradi česar se slabosti v timu, skupini in organizaciji prepoznavajo prepočasi. Med drugim prinaša kot slabost tudi pri zaposlenih spodbuja tekmovalnost namesto timskega dela, ubijajo ustvarjalnost v posamezniku. Temeljni izziv je, da ne spodbuja podjetnega načina razmišljanja in delovanja pri posamezniku (potreba nove poslovne dobe) oz. ga storitveno upočasnjuje – predolgo čakanje na povratno informacijo, zaradi česar povečuje odvisnost od težav, namesto, da bi spodbujalo k rešitvam. Posledično povzroča visoke finančne in oportunitetne stroške časa, ustvarjajo ogromne količine podatkov brez večje uporabne vrednosti, ne podpira hitrega razvoja, ki ga zahteva nova poslovna doba, zaradi česar blokira inovativnost (t.i. zastarela praksa).

Priložnosti (zunanji dejavniki), ki jih lahko ustvari in izkoristi z izvedbo letnih razgovorov v podjetju je dejstvo, da doba znanja spodbuja posameznika k rešitvam in ne k težavam. Družba se informacijsko vse bolj razvija – hiter pretok informacij, povečanje učinka - nova poslovna doba (doba znanja) pa spodbuja posameznika v hitro (takojšnje) pridobivanje povratnih informacij – omogoča hitro reagiranje, aktiviranje, odzivanje. Podjetje, ki zna navedeno izkoristiti, sam ustvarja možnost pozitivnega kreiranja in pozicioniranja samega sebe na trgu (Covey in Colosimo 2014; Doren 2018).

Tako, kot priložnost, lahko nova poslovna doba predstavlja podjetju tudi *nevarnosti* (*zunanji dejavniki*) z vidika birokratsko preobremenjenih letnih razgovorov, t.j.površno povzemanje velike količine podatkov, saj spodbuja posameznika v hitro (takojšnje) pridobivanje povratnih informacij – povzroča nestrpnost, neučakanost, nepotrpežljivost. (Covey in Colosimo 2014; Doren 2018).

4 ALTERNATIVE LETNIM RAZGOVOROM V NOVI DOBI POSLOVANJA

Temeljni namen alternative letnim razgovorom v novi dobi poslovanja je ohraniti prednosti letih in hkrati odpraviti vse slabosti, ki jih prinašajo ter izkoristiti priložnosti in se izogniti nevarnostim, ki jih s seboj prinaša poslovna doba znanja.

Cappelli in Tavis (2016) izpostavljata uspešna globalna podjetja (Adobe, Dell, Microsoft, PWC, Deloitte, itd.), ki so ukinila redne letne razgovore in jih uspešno nadomestili:

- s takojšnjo povratno informacijo zaposlenim – redna kratka srečanja;
- s trudom, da bi podprli osebne cilje zaposlenih, kjer je le mogoče;
- z manjšimi tedenskimi bonusi kot nagrado za kakovostno opravljeno delo in doprinos podjetju na različnih ravneh.

Poudarjata, da so redni informativni sestanki med vodjo in zaposlenim, kjer si tekoče izmenjujeta informacije, uspešno in v celoti nadomestili letne razgovore. Forbes Human Resources Council (2017) poleg navedenega kot alternativno možnost dodaja, da se:

- uporabi 'on-line' platforma ali kakšen drug medij za splošno obveščanje, s katerim se tekoče obvešča zaposlene o vsem, kar je širšega informativnega značaja;
- odstranijo numerične ocene in se nadomestijo z besednimi, ki omogočijo boljšo presojo in ubeseditev, tako za negativno kot pozitivno, glede na psihološki profil posameznika;
- redna skrb za razvoj in motivacijo zaposlenih.

Duggan (2015) nadgrajuje z že uspešno alternativno prakso:

- najuspešnejšim zaposlenim se kot nagrada omogoči bolj njim prilagojene in fleksibilne pogoje dela;
- poudarjena in spodbujena odprta komunikacija;
- poudarjeno in spodbujeno učinkovito timsko delo.

Doren (2018) meni, da je letni razgovor postal preveč rigiden za novo poslovno dobo, ki zahteva predvsem hitro odzivnost ter visoko motiviranost in akcijsko naravnost zaposlenih. Po njenem glavna naloga vodje ni več (zastarel) managerski način vodenja, temveč da je vodja predvsem tutor, mentor in coach oz. kot pravi: »Vodja je danes 'ata, mama in psihoterapevt' v eni osebi.«

4.1 Razvoj delovne klime

WEF (2017) je izpostavil, kot temelj dobre delovne klime, odgovorno in odzivno vodenje. Poudarja, da se morajo organizacije zavedati, da živimo v negotovih časih in globokih transformacijskih spremembah, kar vpliva tudi na zaposlene in njihov odnos do karijerne poti. Opozarjajo na to, da veliko ljudi išče lastno identiteto in smisel v hitro se spreminjajočem svetu; želijo vedeti, kaj je njihov smisel življenja in ga tudi živeti. Usmerja pozornost na to, da vodenje danes, bolj kot kadarkoli prej, pomeni prevzemanje odgovornosti, pogum, iskrenost, senzibilnost, empatijo, kompleksnost in prevrednotenje zastaranega vrednostnega sistema.

Božič (2015, v Štaudohar 2015) meni, da je pomembno, da je organizacija ekološko ozaveščena in usmerjena v spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, pri čemer je pomembno, da prisluhne vsaki njihovi ideji. Trdi, da je najpomembnejši vidik umetnosti vodenja zadovoljni in motivirani zaposleni ter da imajo največje vrednote skupne. Opozarja na to, da se morajo počutiti slišane, upoštevane in spoštovane; njihova ambicioznost pa da je skupno poslanstvo. Pomembno se mu zdi, da imajo zaposleni občutek za odgovornost, da so poštene, da spoštujejo drug drugega in da se zavedajo, da se je potrebno za dosežke potruditi. Poudarja, da ko so osnove postavljene, je zaposlenim potrebno dovoliti, da delajo napake; zaradi tega postanejo sproščeni in inovativni. Nadaljuje, da je izredno pomembno, kako ravnamo z ljudmi in da je potrebno obvladovati svoj ego. Opozarja, če se v podjetju uporablja klasičen managerski model – zaposleni je strošek; zožiti poslovne procese za vsako ceno; odpuščati je nujno, če je podjetje v finančni stiski; sploščiti hierarhijo – potem so ljudje prestrašeni, nezadovoljni in nemotivirani. Trdi, da je kvalitetno delovno klimo mogoče razviti le, če so ljudje motivirani in zadovoljni. Poudarja, da če se klima v podjetju sprosti, se sprosti tudi ustvarjalnost in da je vse v kvalitetnih odnosih.

Kim (2001; 9-11, 51-53) trdi, da je motivacija ključ za ustrezno delovno klimo s tem, da je ustrezno usmerjena in da ne gre kolektivno v negativno smer. Izpostavlja, da mora organizacija nujno vedeti, kaj posameznika motivira v pozitivno smer (npr. čas, ambicija, cilj, vizija, svoboda, hvala, informacija, izziv, napredovanje, pozornost, sodelovanje, itd.) oz. negativno (npr. manipulacija, obup, maščevanje, strah, napuh, pohlep, nadzor, itd.) in temu odzive ustrezno prilagaja. Usmerja pozornost na to, da nadpovprečnega zaposlenega motivira, da sodeluje pri večjih stvareh v podjetju in da lahko ustvarja spremembe ter s tem prispeva svoj delež k uspehu podjetja in preko tega lastnemu blišču. Opozarja na nekaj temeljnih motivacijskih pravil pri ustvarjanju delovne klime:

- če vodja ne izkazuje interesa, ga tudi podrejeni ne bo;
- kadar zaposleni zaupa svojemu šefu, se počuti varno in takrat dobro delajo;
- vodja prejme spoštovanje in odgovornost od svojih podrejenih tako, da jo najprej da sam skozi besede in dejanja. Kvalitetno vodenje je namreč vodenje z vzorom;
- hvala, kritika in molčanje morajo imeti pravo mero in morajo biti iskreni; pohvaliti je potrebno vedno, ko je le-to utemeljeno;
- motivacija se navadno ne ohrani, potrebno jo je redno spodbujati;
- motiviranost je višja, ko zaposleni čutijo, da so za svoje delo primerno plačani;
- tisti zaposleni, ki se znajo skupaj sprostiti, znajo tudi skupaj dobro delati; tisti, ki skupaj dobro delajo, pa delajo pametneje;
- vodja naj postopke dela čim bolj poenostavi kot je le mogoče, da še vedno ohrani kvaliteto; če ima organizacija preveč pravil, morala oslabi;
- kritika zaposlenemu se uporabi, ko le-ta iztira, ne pa za začetek;
- prošnja je veliko bolj učinkovita kot ukaz (na splošno) in prepričevanje je veliko bolj učinkovito in trajnejše kot zastraševanje;

- za medsebojne odnose med zaposlenimi je ključnega pomena njihovo zadovoljstvo; slednji je temeljni motivator.

4.2 Razvoj talentov in prednosti zaposlenih

Heathfield (2017) poudarja, da je razvoj talentov pomembna poslovna strategija organizacij z usmerjenostjo, da na trgu pritegne k sebi najbolj talentirane in kvalitetne zaposlene ter nato tudi skrbi za njihov vrhunski karierni razvoj. Merkač Skok (2005, 139) pravi, da ima vsak posameznik naravno željo k osebni razvoju. Nadalje trdi, da vsak dosežek želenega ustvari novo željo po napredovanju.

Heathfield (2017) pravi, da zrele organizacije omogočajo zaposlenim, da razvijajo svoje znanje, tehnike in veščine ter ob tem tudi osebno rastejo, da izkoristijo svoje potenciale s tem, da jim ponujajo in ustvarjajo priložnosti za profesionalno rast. Krajnc (2017, 37-45) navaja, da vzorcev razmišljanja in načina delovanja ne moremo spremeniti preko noči. Nadaljuje, da je najprej potrebna analiza obstoječega stanja, ozaveščanje posameznika, čiščenje vzorcev, postavitve posameznikovega življenjskega poslanstva, opuščanje osebnostnih navad, odločitev za celostne spremembe (osebna strategija) in vključevanje sprememb v poslovno in osebno življenje.

Heathfield (2017) omenja, da imajo organizacije različne pristope pri razvoju talentov – nekatere vključujejo v ta razvoj le zaposlene z največjimi potenciali, druge vključujejo vse. Opozarja, da se razvoj talentov ne začne šele takrat, ko so že zaposleni, temveč je potrebno njihove prednosti in talente prepoznati že pri rekrutiranju in tudi ustrezno postaviti izhodišča, na osnovi katerega organizacija določen talent sploh išče. Lipičnik (1998, 27-28) opozarja na posameznikove zmožnosti, na katere je potrebno biti pozoren pri izboru: njegova osebnost; znanja in izkušnje, ki jih poseduje; sposobnosti – intelektualne, motorične, senzorične, razumevanje okolja; način razmišljanja in stopnja motiviranosti. Heathfield (2017) tudi opozarja, da je kadrovski oddelek vključen v sistem upravljanja uspešnosti zaposlenih, da skrbi za načrtovanje kariere, usposabljanje in podporo zaposlenim, vendar pa je neposredno nadrejeni tisti, ki je odgovoren za dnevno interakcijo s svojimi podrejenimi in skrb za njihovo stalno motiviranost. Usmerja pozornost na to, da morajo organizacije razvoj talentov popolnoma integrirati v svoje delovanje na način, da je privabljanje talentov v organizacijo naloga vsakega zaposlenega v podjetju, ne samo managementa in kadrovskega oddelka. Poudarja tudi, da kvalitetna strategija razvoja talentov in ustvarjanja priložnosti zaposlenim (preko česar razvijajo svoje prednosti) vključuje deljenje informacij o tem znotraj in preko celotne organizacije, pri čemer jih seznanja o potencialih in njihovem razvoju. Navaja, da si organizacije, ki imajo učinkovito planiranje razvoja talentov, s tem zagotovijo, da razvijajo znotraj nje največje talente in jih pripravljajo na njihov naslednji korak v karieri. Poudarja, da imajo od tega koristi tako zaposleni kot organizacija in da managerji v teh primerih skrbijo za to, da se takšni talenti razvijejo v pravi smeri in na način, da lahko prevzamejo vse večje karierne vloge. Omenja tudi, da v zrelih organizacijah pozorno sledijo karierni poti zaposlenega

in jim ustvarijo pot, po kateri se lahko razvija, pri čemer dosegajo talenti in organizacija, v kateri so zaposleni, vzajemno zadovoljstvo in uspeh.

Doren (2018) meni, da organizacije sploh ne bi smele na trgu iskati zaposlenih na splošno, temveč talente. Božič (2015, v Štaudohar 2015) poudarja, da je v podjetju pomembno razviti dober mentorski program z namenom prenosa znanja in odličnosti na mlajše generacije zato, da znanje, ki ga imajo starejše generacije, ne izgine iz podjetja.

4.3 Razvoj standardov delovne uspešnosti

Božič (2015, v Štaudohar 2015) trdi, da je najprej potrebna odločitev o spremembi. Po njegovem nam šele to omogoči, da lahko prepoznamo potencialne, ki jih določeno poslovno okolje že ima. Opozarja, da je temeljno izhodišče, da izrazimo spoštovanje do zaposlenih preko dobrih odnosov, kar razvije zaupanje, to pa omogoči, da izpeljemo spremembe. Carnegie (2013, 116-121) pravi, da morajo biti standardi delovne učinkovitosti jasno določeni, ključna področja rezultatov pa morajo upoštevati naloge, usposobljenost, roke, stroške, vse aktivnosti in ostalo potrebno za doseganje ciljev. Trdi, da je za izboljšanje delovne učinkovitosti najbolj pomembna temeljita začetna priprava, tehnična usposobljenost, kontinuirano usposabljanje in poučevanje, kar doprinaša k povečevanju spretnosti in ko pride do težav je potrebno pristopiti z razmislekom.

Carnegie (2013, 116-121) nadaljuje, da morajo biti standardi izrecni, izmerljivi in stvarni ter usmerjeni v pozitivne rezultate in časovno določeni. Opozarja, da če v začetku nimamo natančno določeno, kaj želimo doseči in kako bomo to izmerili z opisom pričakovanih rezultatov določenega delavnega mesta, bodo pozitivni rezultati izostali. Meni, da so najpomembnejše sestavine opisa pričakovanih rezultatov:

- čemu je bilo delovno mesto ustvarjeno oz. kaj je njegov namen;
- kaj je potrebno doseči na tem delovnem mestu in čemu;
- kateri so ključni dejavniki rezultatov;
- ali so cilji delovnega mesta usklajeni s cilji, vizijo in poslanstvom organizacije.

Božič (2015, v Štaudohar 2015) dodatno poudarja, da sta pomembni tudi ambicija in soočiti se z realnim stanjem brez slepljenja samih sebe. Opozarja, da je nujno, da vodja veliko hodi med zaposlenimi, jih pozna, se pogovarja z njimi in izraža pristno željo po morebitnih kritičnih mnenjih s strani zaposlenih, saj samo tako organizacija lahko raste in se spreminja. Zagotavlja, da brez dialoga ni napredka; da če hočemo kaj spremeniti, je potrebno delati stvari na nov način, vedno prilagojen razvojnemu času v katerem smo. Meni, da je potrebno zaposlenim prisluhniti, vendar pa mora biti vodja tisti, ki na koncu prevzame odgovornost in sprejme odločitev, kaj se stori. Opozarja, da vodja mora biti pripravljen prevzeti tveganje, če bi šlo morebiti kaj narobe po sprejeti odločitvi.

Carnegie (2013, 116-121) navaja več sistemov ocenjevanja uspešnosti in sicer na (1) osnovi značilnosti, pri čemer se ocenjuje količina in kakovost opravljenega dela, usposobljenost, zanesljivost, upoštevanje navodil, inovativnost, ustvarjalnost, sodelovanje, kvaliteta timskega dela, dajanje predlogov in pobud, zanesljivost, itd., (2) rezultatov in (3) 360-stopinjsko ocenjevanje, ki je vse bolj priljubljeno. Omenja, da so na slednjega prešla tudi večina globalnih ameriških podjetij, ki so opustila redne letne razgovore (gospodarske organizacije s seznama 'Fortune 500', kot je npr. General Electric, Exxon Mobil, itd.). Opisuje, da 360-stopinjsko ocenjevanje razkriva odnos nadrejenih, podrejenih, kolegov in zunanjih ljudi. Bec (2014) razlaga, da je glavni cilj, ki ga želimo doseči s to metodo pridobiti mnenja iz čim več virov, kar ima z rezultatom bolj točno sliko, saj niti vodja, niti posameznik sam ne vidi vsega. Carnegie (2013, 116-121) nadalje usmerja pozornost na dejstvo, da nas drugi vidijo drugače, kot se vidimo sami; naše zamisli, odločitve in dejanja se nam zdijo razumna, drugim pa morda ne. Pripominja, da je še toliko bolj zapleteno ocenjevanje iz letnega razgovora višjega managementa, ki se velikokrat sploh ne izvede. Dodaja, da kadar vodjo ocenjujejo drugi (kolegi in podrejeni), velikokrat dojamejo, da je potrebno način vodenja spremeniti. Nadalje pravi, da če se želijo izboljšati možnosti vpeljave 360-stopinjskega ocenjevanja, je potrebno:

- da je ocenjevanje zaupne narave in anonimno;
- da ocenjevalec s tistim, ki ga ocenjuje, sodeluje pred tem vsaj šest mesecev;
- da se poleg številčnih ocen navedejo tudi opisne;
- da ne pride do naveličanosti zaposlenih pri tej zvrsti ocenjevanja, je potrebno, da se ne izvaja naenkrat pri večjem številu zaposlenih.

Opozarja pa, da ima tudi ta način, poleg veliko pozitivnih, tudi slabe lastnosti in sicer, da so povratne informacije lahko precej boleče, saj ocenjevalci niso vedno prijazni in pozitivno naravnani v svoji oceni, nekateri izrabijo ocenjevanje za grajanje kolegov; pride do nasprotujočih si mnenj in ni jasno, katero je pristransko in katero nepristransko, vezano na priljubljenost ali nepriljubljenost ocenjenega; še vedno ni popolne iskrenosti zaradi strahu pred nadrejenimi. Kranjc (2017, 95) pa trdi, da je temeljni pogoj delovne uspešnosti pripravljenost na spremembo.

4.4 Razvoj podjetniške naravnosti zaposlenega

Doren (2018) meni, da bi morale organizacije za povečanje svoje učinkovitosti zaposlene spodbujati k samo-učinkovitosti ter usmeriti dolgoročni razvoj v notranje podjetništvo in podjetniško razmišljanje zaposlenih, pri čemer je izhodiščna miselna naravnost, da je prav vsako delovno mesto podjetje v malem, vsak zaposleni pa je njegov podjetnik. Wakkee, Elfring in Monaghan (2013) ravno tako usmerjajo pozornost na podobno izhodišče. Poudarjajo, da so zrele in globalne organizacije usmerjene v strateško prenovu, inovacijo in internacionalno tekmovalen trg ter da podjetniško vedenje znotraj teh organizacij prinaša pozitivne učinke in finančno dobrobit. Opozarjajo, da je v takšnih organizacijah temeljna težava identificirati

kritične točke pri različnih managerskih procesih z vidika razumevanja, zakaj se pravzaprav posamezniki odločijo obnašati podjetniško. Poudarjajo, da je izredno pomembna vloga srednjega managementa v odnosu do operativnega managementa, da se bo ta v končni fazi vedel podjetniško. Navajajo, da je coaching s strani srednjega managementa v tem primeru nujen v smislu, da pomaga zaposlenim, da se osvobodijo svoje nesamozavesti, da jim osmislijo to, kar počnejo (njihovo delo in delovno mesto), jim pomagajo preseči notranje konflikte, itd.

Doren (2018) poudarja, da je temeljna težava vpeljevanja podjetniškega razmišljanja v podjetje največkrat v tem, da management, če ni lastniški, velikokrat ni sposoben razmišljati podjetniško, temveč je njihova prioriteta čim dlje zadržati svojo službo, s katero bo čim dlje varno preživel sebe in svojo družino, kar pomeni, da je na prvem mestu odločanja (podzavestno ali pa zavestno) njegov varnostni vidik. Kar je, opozarja, ravno obratno od podjetniškega načina razmišljanja, kjer je v prvem izboru neprestano ohranjanje podjetja na razvojni stopnji vitalnega vrhunca; pri čemer varnost ne sme biti ključni dejavnik, ki bi generalno usmerjal razmišljanje. Nadaljuje, da je organizacija sposobna razviti notranje podjetništvo le pod pogojem, če je generalni manager podjetniško naravnani ter ustrezno v to usmeri tudi srednji management, ta pa to prenese tudi v operativni del.

Izpostavlja nekaj primerov, ki so potrebni, da bi se zaposleni približal podjetniški obliki razmišljanja in delovanja:

- išče rešitve, namesto težav;
- obvladovanje ega - osvoji prepričanje, da ego v poslovnem okolju nima mesta;
- razmišljanje izven okvirov in varne cone udobja (ustvarjalnost, akcijska naravnost, inovativnost);
- visoka učinkovitost;
- skrb za lastno motivacijo;
- težnja po stalnem samorazvoju (osebnosti, talenta, veščin, itd.);
- dovoli si delati tudi napake in se iz njih uči;
- zavedanje visoke vrednosti časa; kvalitetna optimizacija časa (ni nepotrebnega zapravljanja svojega in tujega časa, kot je npr. nepripravljenost na sestankih, itd.); spoštovanje časa drugih;
- sposobnost postavljanja meja – sebi in drugim;
- zdrava samokritičnost; pripravljenost na spoprijemanje s tveganji, prevzemanje odgovornosti za lastno delo in dejanja;
- razumevanje, da je odličnost navada in to navado tudi razvija;
- mora imeti rad to, kar dela;
- pripravljenost delati tudi stvari, ki mu niso najbolj povšeči, vendar so del njegovega delovnega mesta in se z njimi spoprime takoj in učinkovito.

Nadaljuje tudi, da je poleg teh še veliko drugih vidikov, ki jih mora zaposleni razvijati v namen, da bi osvojil podjetniško razmišljanje in delovanje, vendar pa je s sistematičnim pristopom to mogoče, pri čemer se mora organizacija jasno zavedati, da gre za dolgoročni razvoj in da je potrebno precej potrpežljivosti, saj bo v začetku več padcev kot vzponov, pri čemer na koncu šteje samo, da vstanemo enkrat več kot pademo, in doda: »Tudi to je podjetništvo.«

5 LETNI RAZGOVORI V PODJETJU X

Podjetje X je globalno uspešno podjetje s področja obdelave kovin. Majhno (gospodarska klasifikacija), več desetletij staro, slovensko podjetje je v zasebni lasti, ki ga vodi že druga generacija.

Podjetje X ima 27 zaposlenih večinoma s poklicno izobrazbeno strukturo. Podjetje je v 100 % zasebni lasti, lastnik je hkrati tudi direktor podjetja. Prihodki podjetja so v letu 2017 znašali 1.8 milijona evrov in so bili za 20 % višji kot leto poprej. Glede na leto 2017 se v letu 2018 pričakuje 50 % rast prihodkov. Povečanje je posledica širjenja poslovanja na globalnem trgu. V letu 2017 je bila čista donosnost na kapital (ROE) 15 %, čista donosnost sredstev (ROA) pa 9 %. Obrestno kritje dolgoročne plačilne sposobnosti je 9 %; stopnja lastniškosti financiranja 57 %; stopnja osnovnosti investiranja pa 56 %. Kazalnik dnevne vezave zalog je nizek (0,2), podjetje ima odličen kazalnik likvidnosti. Za primerjavo so se v panogi kovinske industrije v letu 2017 prihodki dvignili za 17,1 % kar prav tako kaže na trend rasti (GZS 2018).

Eno izmed internih področij, ki je zaradi širitve podjetja potrebno usklajene nadgradnje, je tudi področje kadrovskega managementa, znotraj tega pa razvoj zaposlenih. Pomembni del razvoja tega področja v Podjetju X predstavljajo tudi letni razgovori, ki se po načinu izvedbe nekoliko razlikujejo od narave letnih razgovorov, ki so značilni za ameriška in druga globalna podjetja. Prilagojeni so bili slovenskemu kulturno-poslovnemu okolju, ki je bil značilen za preteklo industrijsko dobo. Temeljno izhodišče uvedbe letnih razgovorov v Podjetju X je bilo, da bi dosegli zadovoljstvo zaposlenih do te mere, da bi radi hodili v službo; da bi bili zadovoljni, solidarni in ambiciozni; hkrati pa zvesti podjetju in da bi delali za skupni cilj. Podjetje X je preko letnih razgovorov želelo ustvariti klimo in poslovno kulturo, ki bi bila posamezniku in družini prijazna. Vendar pa v podjetju ugotavljajo, da letni razgovori ne prinašajo zelenih učinkov. Po izvedenih razgovorih se je motivacija dvignila le za kratek čas ter ravno tako produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih, nato pa se vrnila na nižji nivo. V nameri, da ugotovijo, ali gre za komunikacijsko težavo med nadrejenimi in podrejenimi oziroma s težavo s samim konceptom letnih razgovorov, se je lastnik in direktor Podjetja X posvetoval z različnimi managerji iz različnih poslovnih panog in ugotovil, da imajo podobne težave. Odločil se je, da je potrebno poiskati rešitev – spremeniti koncept letnih razgovorov ali vpeljati popolnoma novo alternativo le-tem.

5.1 Analiza obstoječega stanja

Podjetje X je imelo ob vodenju prve lastniške generacije popolno obrtniško poslovno in delovno kulturo. Lastnik je večino stvari želel storiti sam iz razloga, da bi imel popolno kontrolo nad vsemi procesi v podjetju, pri čemer je izkazoval nezaupanje do podrejenih. Zaposleni niso bili motivirani, v službo so hodili le zaradi preživetja, vendar pa je bila takrat poslovna kultura drugačna in se jim je to zdelo nekaj normalnega. Ob prenosu na drugo generacijo se je

proizvodni proces moderniziral, novi podjetnik pa se je zavedal, da je potrebno nekaj stvari spremeniti ter da neha delati stvari, ki jih lahko opravijo njegovi zaposleni. Zdelo se mu je pomembno, da zaposli osebe, katerim lahko zaupa in s katerimi se bo podjetje lahko razširilo globalno ter pri obstoječih zaposlenih pridobi zaupanje.

Temeljna težava, ki obstoja z vidika vodenja je, da se podjetnik, potem, ko razvije zaupanje do zaposlenega in v kvaliteto njegovega dela, preneha ukvarjati z njim in obdrži edino pričakovanje, da bo delo opravljeno kvalitetno in odgovorno. Psihološki vidik posameznika je ob tem precej spregledan, nevtralen odnos – brez negativnih psiholoških pritiskov, vendar tudi premalo pozitivnega interesa. Premalo je tudi izkazanega interesa, kaj zaposleni razmišljajo, za njihove ideje in ambicije. Prisluhne jim, če izrazijo predloge, vendar jih k temu ne spodbuja dovolj, večina zaposlenih pa ni samoiniciativna. Kritika s strani zaposlenih ni vedno dobrodošla, zato imajo do nje nezaupljiv odnos. Premalo pozna vrednote zaposlenih in njih kot osebnosti nasploh. Pomembno mu je predvsem, da zaposleni ne povzročajo težav v kolektivu in da svoje delo opravljajo kvalitetno. Ne zaveda se, da je s spremembo poslovne dobe to postalo merilo, ki ljudi spravlja v slabo voljo, povzroča nemotiviranost, znižuje produktivnost, itd. Ni vzpostavljenega rednega načrtnega dialoga, kar povzroča, da ni idejnega napredka oz. je premajhen.

5.2 Razvojni vidik in rešitev

Podjetju X se je z vidika poslovne razvojne stopnje, s prenosom na mlajšo generacijo, uspelo premakniti nazaj na fazo vrhunca, vendar pa je potrebno, da čim prej odpravi ozka grla, ki so ostanek preteklosti in zavirajo zdrav nadaljnji razvoj podjetja. Podjetje je sprejelo strategijo, ki usmerja svoj razvoj na način, da sprotno gradi na svojih prednosti in odpravi slabosti, zato, da lahko prične izkoriščati priložnosti in se izogne nevarnostim na način, da spremembe predvidi že vnaprej in naredi korake, predno jih v to prisili tekoči poslovni tok. Namen je, da ves čas ostaja na razvojni stopnji vrhunca. Z vidika kadrovskega razvoja in uporabe letnih razgovorov so se v podjetju po premisleku odločili, da jih ukinejo in nadomestijo z alternativami, ki jim dejansko omogočajo izkoristiti prednosti, osvobodijo pa se slabosti, ki jih le-ti prinesejo.

Odločili so se, da bodo dali poudarek na razvoj talentov v podjetju in ne več toliko splošnemu kariernemu zaposlovanju, kjer se išče primerne kandidata za določeno delovno mesto v iskanem trenutku. Razvoj talentov razumejo v smislu, da bodo že pri iskanju bodočega zaposlenega namenili pozornost temu ali je ta oseba primerna za razvijanje talenta in ima ustrezen potencial ter ne išče prvenstveno varnosti v zaposlitvi, pa čeprav gre za kvalitetni karierni profil. Hkrati so se tudi odločili, da bodo razvijali notranje podjetništvo in ga združili z razvojem talentov. Zavedajo se, da gre za dolgoročni razvoj in da nekateri trenutno zaposleni, predvsem nekateri starejši, ne bodo pripravljeni slediti temu. Ohranili bodo takšne zaposlene v podjetju in poskrbeli za njihovo nadaljnjo motivacijo, da se bodo počutili še vedno dobrodošle v podjetju, ne bodo pa del dolgoročnega razvoja talentov in notranjega podjetništva. Spoznali

so tudi, da je izredno pomembno, da zaposleni poznajo cilje in vizijo podjetja, zaradi česar je bila tudi sprejeta odločitev o pomembnosti kvalitetnega prenosa informacij znotraj podjetja. Podjetnik je tudi spoznal, da je izredno pomembno, da namenja več pozornosti mehkejšemu delu komunikacije s svojimi zaposlenimi, ne le tehničnemu. S sedanjega vidika je prepričan, da so letni razgovori preveč brezosebni in morda primerni le za navadne karijerne razvoje, za razvoj talentov v podjetju pa je potreben bolj osebni pristop. Hkrati je prepričan, da bodo v novi poslovni dobi podjetja, ki bodo skrbela le za navaden karierni razvoj in bodo zanemarila razvoj talentov, izgubljala svojo fleksibilnost in kreativnost, preko tega pa pomembne prednosti na vse bolj zahtevnem trgu.

5.3 Implementacija sprememb

Podjetnik je za razvoj talentov in notranjega podjetništva poiskal zunanje poslovne partnerje, s katerimi ima namen sodelovati dolgoročno. Presodil je namreč, da mu stalni zunanji partner s profesionalnega in finančnega vidika pomeni večji doprinos, zagotovi kvalitetno profiliranje talentov, finančni vložek v to pa vidi kot naložbo. Dogovor je, da zunanji partner opravi z vsemi obstoječimi zaposlenimi intervju, na osnovi katerega bo podal profil vsakega posameznika in podal strokovno mnenje, kateri od zaposlenih je primeren za razvoj talentov in notranjega podjetništva, kateri pa ostaja na navadnem kariernem razvoju. Na osnovi tega se bo v podjetju naredila strategija razvoja talentov in skladno s tem se bo v bodoče tudi zaposlovalo.

Podjetnik pa se je posvetil rednim tedenskim srečanjem s svojimi zaposlenimi – včasih gre za hitra 15 min srečanja, z izmenjavo temeljnih informacij, kaj se je v tekočem tednu zgodilo, kje so težave, kje lahko pomaga in kje lahko zaposleni sami poiščejo rešitev; drugič pa gre za razvojna srečanja, ki so nekoliko daljša – tudi do ure – kjer s svojimi zaposlenimi razvija bolj osebni odnos, jih spodbuja in odgovarja na vprašanja zaposlenih, za katera prej nikoli ni namenil časa. Povratni rezultati začetne implementacije so izredno pozitivni, zaupanje in motiviranost zaposlenih počasi, vendar vztrajno narašča, povečala se je učinkovitost zaposlenih brez dodatnega pritiska nanje, ki je bil prej neprestano potreben. Navedeno po podjetnikovem mnenju potrjuje, da so se v Podjetju X pravilno odločili o opustitvi letnih razgovorov.

6 SKLEP

Diplomsko delo je, ob proučitvi teoretičnih in praktičnih vidikov smiselnosti nadgradnje ali ukinitve letnih razgovorov v Podjetju X, pripeljalo do zaključka, da so letni razgovori, ob pravilni izvedbi, še vedno učinkovita in uporabna metoda, ob hkratni vpeljavi alternativnih metod, ki dopolnjujejo oz. odpravljajo njihove pomanjkljivosti ter s tem zagotovijo želeno učinkovitost. Pomembno je, da Podjetje X zaradi delovanja na zahtevnem globalnem trgu poskrbi, da neprestano sledi novim poslovnim trendom, ki mu omogočajo ustvarjanje prednosti na trgu, vendar pa ni vedno potrebno določene prakse, ki je pričela slabše učinkovati, v celoti odpraviti. Marsikdaj zadostuje, da prakso le dopolnimo ali osvežimo na način, da služi spremenjenem času in prostoru, v katerem jo uporabljamo.

Dejstvo je, da imajo zahodna podjetja veliko več podjetno naravnanih izkušenj in imajo učinkovitost poslovne prakse veliko bolj domišljeno. Vendar pa jih lahko to prepričanje hkrati tudi omejuje. Zato smo pri proučevanju upoštevali dvom ali je nek korak, ki se mu tudi poslovno masovno sledi, res vedno tudi najboljši. Ko se neka poslovna praksa spremeni iz visoko učinkovite v popolnoma neučinkovito, je za nadaljnje odločanje najprej potrebno poiskati vzroke te spremembe. Osredotočenost le na posledico, ki samo navidezno deluje kot vzrok, ne prinese ustrezne odločitve, ker se s tem odločamo na napačnem temelju. Če natančno proučimo vzroke, čemu je do neke spremembe prišlo, potem imamo drugačno izhodišče za odločanje zaradi globljega razumevanja posamezne situacije.

Potrebno je zavedanje, da je odgovorno in odzivno vodenje tisto, ki ustvarja dobro delovno klimo. Negotovost globalnega trga ne vpliva samo na finančni del podjetja, temveč tudi na vse zaposlene, predvsem pa spreminja njihove interese in temeljne potrebe. Veliko bolj jim je postala pomembna osebna identiteta, hočejo videti osebni smisel v tem, kar počnejo in to tudi živeti. Vodenje zato danes ni več samo delegiranje v smislu: 'jaz ti naročim, ti izvedi brez debate'. Vodenje je danes prevrednoteno in postavljeno na novem vrednostnem sistemu, katerega je potrebno upoštevati tudi pri uporabi orodij za učinkovito poslovanje.

Vse prevečkrat so tudi spregledani dejavniki in okoliščine, na katerih se sprejema neka odločitev. Kar velja za nekoga, ni nujno dobro tudi za drugega. Ena izmed premalo upoštevanih dejavnikov je življenjski cikel, v katerem se podjetje nahaja. Posamezna faza ima svoje spremembe, značilnosti in zahteve. Vpliva pa na vse ravni podjetja, temeljno pa na profiliranje in razvoj zaposlenih. Če se podjetje faznim spremembam ne prilagaja, se bo prej ali slej približalo svojemu koncu, če dela neustrezne spremembe, enako.

Osredotočenost v podjetju je, da je pretočnost povratne informacije znotraj organizacije hitra in da informacija ohrani svoj prvoten smisel od mesta nastanka do prejemnika informacije. Zato menimo, da je optimalna rešitev kombinacija letnih razgovorov enkrat letno, kjer se preverja predvsem usklajenost letnih ciljev posameznika s cilji podjetja, njegovo strategijo, vizijo in kulturo ter hkratno redno tedensko oz. dvakrat mesečno mentoriranje s strani neposrednega

vodje. Slednje je predvsem usmerjeno v tekoče spremljanje rezultatov in doseganja ciljev zaposlenega, preverjanje njegovega počutja; razvoj sposobnosti, talenta in veščin; odpravo njegovih slabosti preko ozaveščanja le-teh in razvojem znanja.

S takšno nadgradnjo obstoječi sistem letnega razgovora izgubi svojo nastalo rigidnost in ni več samostojno orodje za razvoj kadrov, temveč postane spremljevalna dejavnost mentoriranja zaposlenih s strani vodij, ki omogoča podjetjem, da v polnosti izkoristijo veščine svojih zaposlenih v zadovoljstvo vseh udeleženih v tem procesu. Letni razgovori z alternativno nadgradnjo Podjetju X lahko pripomorejo, da doseže optimalno učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih, kot posameznikov, tima, skupine, oddelka in podjetja samega.

LITERATURA IN VIRI

- Adizes, Ichak Calderon. 2011. *V iskanju vrhunca*. Ljubljana: BB svetovanje.
- Bec, Brigita. Poslovni svet. 22.02.2014. *Metode ocenjevanja zaposlenih*.
<http://www.poslovnisvet.si/vodenje/metode-ocenjevanja-zaposlenih/> (09.07.2018)
- Blanchard, Ken. 2003. *Srce voditelja – O umetnosti vplivanja*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
- Brečko, Daniela. 2007. *Pripravite se na letni razgovor – Napotki za zaposlene*. Ljubljana: Planet GV.
- Cappelli, Peter in Tavis, Anna. Harvard Business Review, Assessing Performance. 31.10.2016. *The Performance Management Revolution*.
<https://www.hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution/> (27.2.2017).
- Carnegie, Dale. 2013. *Postanite uspešen vodja – Kako dosegati zastavljene cilje in usmerjati ljudi*. Tržič: Učila International.
- Carnegie, Dale. 2012. *S komunikacijo do uspeha – Kako izboljšati pisno in ustno komuniciranje ter doseči uspeh v službi in življenju*. Tržič: Učila International.
- Covey, Stephen R., Jennifer Colosimo. 2014. *Odlično delo, odlična kariera – Kako ustvariti sanjsko službo in uresničiti svoj potencial*. Brezovica pri Ljubljani: Cangura.com.
- Culbert, Samuel A. The Wall Street Journal – Journal Reports: Leadership, Human Resources. 20.10.2008. *Get Rid of the Performance Review*.
<https://www.wsj.com/articles/SB122426318874844933/> (27.2.2017).
- Doren, Daisy. 2016. *Podjetniški neuspeh – magistrsko delo*. Ljubljana: Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
- Doren, Daisy. 2018. *Intervju – Priloga k diplomskemu delu*. Ljubljana.
- Duggan, Kris. FastCompany – The Future Of Work. 20.1.2015. *Why The Annual Performance Review Is Going Extinct*. <https://www.fastcompany.com/3052135/the-future-of-work/why-the-annual-performance-review-is-going-extinct/> (27.2.2017).
- Forbes Human Resources Council: Ashley Wilczek, Brett Comeaux, Dynasti Hunt, Lisa Ainsworth, Rick Devine, Tood Richardson. Forbes, CommunityVoice – Forbes Human Resources. 14.2.2017. *Seven Ways To Positively Transform Your Annual Review Process*.
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/02/14/seven-ways-to-positively-transform-your-annual-review-process/#7e48f7475d98/> (8.3.2017).

- Gruban, Brane. Dialogos, Strateške komunikacije. 2016. *Slovo letnih razgovorov?* <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/slovo-letnih-razgovorov/> (3.4.2017).
- GZS. *Združenje kovinske industrije – kovinska industrija*. 2018. Ljubljana: GZS Združenje kovinske industrije.
- Heathfield, Susan M. The Balance. 25.11.2017. *What Is Talent Management – Really? – Why Talent Management Is an Important Business Strategy to Develop*. <https://www.thebalance.com/what-is-talent-management-really-1919221> (3.1.2018).
- Jaleel, Abdul. BusinessToday, Opinion - Columns. 24.9.2015. *Why Annual Performance Reviews are facing extinction*. <https://www.businesstoday.in/opinion/columns/annual-performance-reviews-is-a-concept-out-of-tune-with-the-times/story/222701.html/> (8.3.2017).
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Kos, Blaž. 2010. *SWOT analiza*. <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php> (10.6.2018).
- Krajnc, Milan. 2017. *Dinamični model vodenja*. Ljubljana: Ara.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc – Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako izvedemo letni razgovor*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Musek, Janek. 1994. *Psihološki portret Slovencev*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Ock, Jisoo. Frederick L. Oswald. ScienceDaily – Source: Rice University. 11.5.2015. *Managing the Interpersonal Aspect of Performance Management, Is it time to ditch annual performance reviews?* <https://www.sciencedaily.com/releases/2015/05/150511113214.htm/> (8.3.2017).
- Ovide, Shira. Rachel Feintzeig. The Wall Street Journal, Tech. 12.11.2013. *Microsoft Abandons 'Stack Ranking' of Employees*. <https://www.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303460004579193951987616572/> (8.3.2017).

- Peck, Emily. The Huffington Post – Business. 2.2.2016. *The Dreaded Annual Performance Review Inches Closer To Extinction*. https://www.huffingtonpost.com/entry/companies-phasing-out-annual-performance-reviews_us_56b0c819e4b0655877f722ec/ (27.2.2017).
- Pepitone, Julianne. CNN Money, Tech. 13.11.2013. *Microsoft kills employee-ranking system*. <https://www.money.cnn.com/2013/11/13/technology/enterprise/microsoft-stack-ranking/> (8.3.2017).
- Ruiz, Alexia Elejalde. Chicago Tribune, Business. 22.4.2016. *Companies are scrapping annual performance reviews for real-time feedback*. <https://www.chicagotribune.com/business/ct-performance-reviews-overhaul-0424-biz-20160421-story.html/> (8.3.2017).
- Rock, David. Beth Jones. Harvard Business Review, Talent Management. 8.9.2015. *Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings*. <https://www.hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings/> (27.2.2017).
- Shapiro, Steve. 2002. *Uspeti s poslušanjem*. Ljubljana: Tuma.
- Wakkee, Ingrid. Tom Elfring, Sylvia Monaghan. International Entrepreneurship And Management Journal. March 2013 – Volume 6. *Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-008-0078-z> (3.1.2018).
- Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: Netguide.
- Štaudohar, Irena. Delo, Sobotna priloga. 17.10.2015. *Intervju – Andrej Božič, generalni direktor Steklarne Hrastnik*. <http://www.delo.si/sobotna/andrej-bozic-rad-imam-dobre-zgodbe-in-odnosi-med-ljudmi-so-dobre-zgodbe.html> (3.1.2018).
- Taylor, David. 2003. *Razgaljeni voditelj – Prave poti k uspehu so končno razkrite*. Ljubljana: Prophetes globalizacija.
- Tracy, Brian. 2006. *Zaposlite in zadržite najboljše – 21 praktičnih in preizkušenih tehnik, ki jih lahko uporabite takoj*. Varaždin, Hrvatska: Založba Katarina Zrinski.
- Troy, John. Suzanne Smith. Workmonger – Unlock the workplace. 26.1.2017. *Are Performance Reviews Going Extinct? Why the Private Sector is Blowing Up Performance Reviews & Why the Education Sector Should Too*. <https://www.workmonger.com/performance-reviews-going-extinct/> (27.2.2017).
- WEF, World Economic Forum. 27.1.2017. *World Economic Forum Annual Meeting 2017: Responsive and Responsible Leadership*. <https://www.weforum.org/reports/world-economic-forum-annual-meeting-2017-responsive-and-responsible-leadership> (3.4.2017).
- Wilkie, Dana. Society for Human Resource Management, Employee Relations. 19.8.2015. *Is the Annual Performance Review Dead?* <https://www.shrm/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/performance-reviews-are-dead.aspx/> (27.2.2017).

Yaffe-Yanai, Orenia. 2009. *Karijera iz strasti*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.

Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

Zillman, Claire. Fortune, Leadership – Human Capital. 1.2.2016. *IBM Is Blowing Up Its Annual Performance Review*. <https://www.fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/> (27.2.2017).

PRILOGA

Priloga 1 Intervju z Daisy Doren

INTERVJU Z DAISY DOREN

* Kot coach, svetovalec in mentor se usmerjate v razvoj poslovne in osebne integritete ključnih zaposlenih v podjetjih. O integriteti se v zadnjem času v poslovnem okolju veliko govori, vendar pa se mi zdi, da ni vedno najbolj razumljeno, kaj naj bi to sploh bilo. Kako jo vi opredeljujete?

Če je modrost vedeti, kaj je prav storiti, je integriteta to udejaniti, spraviti v dejanja. Dejansko živeti to kar misliš in govoriš. Vse preveč ljudi govori, kaj bi bilo potrebno narediti, vendar tega ne spravi v dejanja; tega ne živijo. To so ljudje brez integritete. Integriteta ni težnja k temu, da si všečen ljudem ali da se besedno prikazuješ kot kakšen svetnik, temveč da stvari dejansko izpelješ, kljub tveganju, da se napačno odločiš in narediš napako, za katero človek integritete prevzame odgovornost. Posamezniki, ki ne prevzemajo odgovornosti za svoje napake, za svoje delo, za svoje življenje in težijo k temu, da bi drugi skrbeli za njih, ostajajo v coni udobja ter kažejo s prstom na druge, da morajo poskrbeti za njihov boljši jutri, so ljudje brez integritete.

* Za seboj imate izkustveno bogato poslovno kariero; skoraj 30 let prakse, dejansko na vseh mogočih poslovnih nivojih odločanja, različnih področjih in procesih delovanja, ki vam omogoča širši pogled na podjetje in njegovo delovanje. Kakšno je vaše mnenje o kadrovske funkciji v podjetju na splošno in kaj menite o njej v slovenskem okolju?

Splošno gledano je HRM izredno pomembna funkcija - po mojem mnenju kar strateško vitalnega pomena - znotraj vsakega podjetja, ne glede na njegovo velikost in področje delovanja, in z novo poslovno (informacijsko) dobo pridobiva še na dodatni veljavi. Žal v Sloveniji ne sledi potrebnim trendom razvoja - je zaskrbljujoče zastarela, še vedno je večinoma socialistično ali birokratsko zasnovana in brez kakšne resne dodane vrednosti podjetju. Kronično primanjkuje strokovna usposobljenost kvalitetnega profiliranja zaposlenih, ni ustreznega prepoznavanja ter strateškega načrtovanja in razvoja talentov - tako v podjetjih kot tudi v samih kadrovske agencijah, kjer naj bi bila ta usposobljenost višja; vendar žal ni.

* Kakšne so po vašem mnenju posledice navedenega primanjkljaja v slovenskem poslovnem okolju?

Kadrovniki v Sloveniji večinoma še vedno premalo razumejo, da je danes predvsem generacijsko mlajšim zaposlenim pomembno, da razvijajo svoje talente, da želijo hitre (takojšnje) povratne informacije in da jih vsa nasprotja tega spravljajo v slabo voljo, frustracijo in posledično v nižjo učinkovitost. Govorijo o tem, vendar tega ne spravijo v prakso - kar pomeni, da ne razumejo

Priloga 1

zadostno, sicer bi to implementirali v svojem delovanju. Sama opažam, da povečini slovenski kadroviki še vedno nimajo dovolj usposobljenosti z vidika novejših psiholoških dognanj s področja HRM in ne razumejo, kako veliko poslovno škodo povzročajo podjetju z nepoznavanjem tega. Zato še vedno iščejo, ob novih zaposlitvah, zaposlene in ne talente. Še vedno niso zadostno ozavestili, da brez tega ni mogoče odpraviti raznolikih psiholoških blokad posameznih kadrovskih profilov, ki posledično zavirajo kvaliteten razvoj talentiranih zaposlenih.

* Vaše strokovno delovanje je pravzaprav usmerjeno v odpravljanje negativnih vedenjskih vzorcev ključnih zaposlenih v podjetjih in ozkih grl podjetja - torej slabosti osebnosti posameznika in podjetja. Kaj po vašem mnenju bi bilo potrebno v podjetjih temeljno spremeniti, da se odpravijo te slabosti?

Potrebno se je usmeriti v 'vzgojo' samoučečih, samoučinkovitih, samokreativnih in samorazmišljujočih zaposlenih. Podjetja se morajo usmeriti v to, da čim bolj izrabijo možganski potencial svojih zaposlenih, ne pa da iz njih ustvarjajo mentalne in čustvene invalide. Zaposleni so njihova pomembna naložba, ne strošek, in tako je tudi potrebno, da se do njih vedejo - uravnoteženo v mislih, besedah in dejanjih. Dolgoročno se je potrebno usmeriti v razvoj notranjega podjetništva. Vsako delovno mesto je podjetje v malem in vsak zaposleni bi ga moral dojemati na takšen način. Vsak posamezni zaposleni (od najnižjega do najvišjega hierarhičnega kadrovskega profila) bi moral razmišljati o tem, kako učinkovito upravljati s svojimi delovnimi sredstvi in kakšne posledice ima na podjetje, če ni skrben, učinkovit, kreativen, itd.

* Večkrat opozarjate, da slovenska podjetja premalo razumejo razliko med pridnostjo in učinkovitostjo zaposlenega. Kakšna je temeljna težava v tem?

Slovenija je pregovorno poznana po pridnosti, vendar pa to še ne prinaša učinkovitosti in tukaj je temeljna težava v razumevanju. V Sloveniji je namreč učinkovitost izredno nizka. To pa je edino, kar šteje na koncu, z vidika poslovnega učinka. Pridnost ima svojo veljavo, dokler delamo neka rutinska dela, ki pa so jih danes v večini primerov že zamenjali računalniki in roboti in nima kakšne večje vrednosti več, če ni izražena skupaj z učinkovitostjo. Učinkovitost je vezana na večino osredotočenosti, ustvarjalnosti, akcijske naravnosti, samoiniciativnost, itd. Gre za drugačno naravnost, ki je slovensko okolje še ni osvojilo, ravno zaradi izgovora 'saj smo pridni', 'saj ves dan delamo', itd. Če delamo ves dan, pa ni nobenega učinka, ker si ne postavimo ustreznih prioritet, ker si ne postavimo ustreznih ciljev, nismo osredotočeni in gledamo v svoj računalnik, hkrati pa razmišljamo o svojih privatnih problemih, pač nismo učinkoviti. Morda pridno sedimo ves dan za računalnikom, predno prelagamo papirje, pridno

sestankujemo ... vendar, če od tega ni učinka, je to brez vsakršne vrednosti. In tega je v Sloveniji še vedno preveč. Preveč se govori, kako je prav in premalo stvari akcijsko izpelje.

* Večkrat tudi omenjate, da bi bilo potrebno za večjo učinkovitost v delovanje slovenskih podjetjih uvesti razumevanje in delovanje notranjega podjetništva. Kaj pravzaprav pojmuje pod tem pojmom in zakaj?

Notranje podjetništvo je predvsem usmerjeno v to, da dejansko razumemo, kaj počnemo, procese poenostavimo do mere, da so še vedno kakovostni, hkrati pa maksimalno učinkoviti, odpravimo nepotrebna ozka grla in omejujoče vedenjske vzorce, slabe navade, zastarela prepričanja. In seveda, da tako delujemo. Temeljna težava vpeljeve podjetniškega načina razmišljanja v poslovno okolje je največkrat v tem, da nelastniški management pretežno ni sposoben razmišljati podjetniško. Njihova prioriteta je vse prevečkrat čim dlje zadržati svojo službo, t.j. varno preživeti sebe in družino. Zato je, podzavestno ali/in zavestno, na prvem mestu odločanja njegov varnostni vidik. To pa je ravno obratno od podjetniškega načina razmišljanja. Podjetnikova prva prioriteta je neprestano ohranjanje podjetja na razvojni stopnji vitalnega vrhunca; varnost pa ni in ne sme biti ključni dejavnik, sicer bi generalno usmerjala razmišljanje. Podjetje je sposobno razviti notranje podjetništvo le pod pogojem, če je generalni manager ustrezno podjetniško naravnani in če ustrezno v to (osredotočeno) usmerja tudi srednji management, ki to prenese hkrati tudi v operativni del. Če želimo, da podjetje razvije notranje podjetništvo, potem je potrebno, da usmerimo razmišljanje in delovanje zaposlenega v podjetju na sledeč način: usmerjenost v iskanje rešitev namesto težav; obvladovanje tega – osvoji prepričanje, da ego v poslovnem okolju nima mesta; razmišljanje izven okvirov in varne cone udobja; usmerjenost v ustvarjalnost, inovativnost in akcijska naravnost; usmerjenost v visoko učinkovitost, brez potrebe po zunanji spodbudi; skrb za lastno motivacijo – brez potrebe, da jo pridobiva od zunanjih impulzov (nadrejeni, sodelavci, zunanji partnerji, itd.); opustitev mišljenja, da je služba varno mesto, v kateri bo deloval do konca svoje kariere – namesto tega razvija težnjo, da bi svoje delovno mesto konkretno nadgradil minimalno enkrat na 5 let; težnja po stalnem razvoju lastnega talenta in usmerjenost v samorazvoj, brez potrebe po stalni zunanji pobudi; težnja po stalnem razvoju veščin in pridobivanju znanja na raznolikih področjih – ne samo tistih, ki so strogo vezana na njegovo delovno mesto in ne samo tista, ki mu jih nudi organizacija; usmerjenost v to, da razume tudi druge oddelke znotraj organizacije; sam ustvarja prednosti svojega delovnega mesta, odpravlja njegove slabosti in izkorišča priložnosti, ki se mu ponujajo znotraj organizacije; dovoli si delati tudi napake in se iz njih uči; zavedanje visoke vrednosti časa; kvalitetna optimizacija časa (ni nepotrebnega zapravljanja svojega in tujega časa, kot je npr. nepripravljenost na sestankih, itd.); spoštovanje časa drugih; sposobnost postavljanja meja – sebi in drugim; zdrava samokritičnost; pripravljenost na spoprijemanje s tveganji, prevzemanje odgovornosti za lastno delo in dejanja; razumevanje, da je odličnost

Priloga 1

navada in to navado tudi razvija; mora imeti rad to, kar dela; pripravljenost delati tudi stvari, ki mu niso najbolj povšeči, vendar so del njegovega delovnega mesta in se z njimi spoprime takoj in učinkovito. Poleg teh še veliko drugih vidikov, ki jih mora zaposleni razvijati v namen, da bi osvojil podjetniško razmišljanje in delovanje, vendar pa je s sistematičnim pristopom to mogoče, pri čemer se mora organizacija jasno zavedati, da gre za dolgoročni razvoj in da je nevarno izzivalno poslovno okolje. Vsak se odloča sam - kot posameznik in kot podjetje (tim posameznikov) in ta odločitev v trenutku prinaša pomembne razlike.

potrebno precej potrpežljivosti, saj bo v začetku več padcev kot vzponov, pri čemer na koncu šteje samo, da vstanemo enkrat več kot pademo. Tudi to je podjetništvo.

* Kakšno pa je vaše mnenje o letnih razgovorih?

Po resnici - nisem jim preveč naklonjena. To je poslovna praksa, ki je postala predvsem preveč rigidna za novo poslovno dobo. Ta zahteva predvsem hitro odzivnost, akcijsko naravnost in visoko motiviranost zaposlenih. Letni razgovori, ki se izvajajo po nekih starih poslovnih načelih, pa te odzivnosti in učinka nimajo več. Glavna naloga vodje danes namreč ni več zastarel managerski način vodenja; je predvsem coach, svetovalec, tutor, mentor. Vodja je danes 'ata, mama in psihoterapevt' v eni osebi.

Ko pride pri nekem izvedbenem načinu do tega, da ga nihče več ne mara - niti zaposleni, niti njihove vodje, kar je dejstvo v sedanjem poslovnem okolju - je potrebna sprememba in če ohrani nek njegov del (pozitivne vidike, ki jih prav gotovo tudi ima), ni priporočljivo ohraniti 'imena' te izvedbe po starem. Kar pomeni, tudi če se ohrani dobre dele (prednosti) letnih razgovorov, pa je sam naziv 'letni razgovor' potrebno popolnoma odstraniti in novo izvedbo poimenovati na način, ki bo pozitivno vplivala tako na podzavestni odziv vodij kot njihovih podrejenih.

* Kaj po vašem mnenju torej podjetja lahko izkoristijo v razgovorih z zaposlenimi in kaj je tisto, kar je ozko grlo?

Poleg že predhodno navedenega, je predvsem pomembno, da pride do poslovne zrelosti in profesionalizacije poslovnega okolja. Na primer, dokler bodo vodje želeli poslušati le vsečne govore svojih podrejenih in dokler bodo podrejeni le vsečno prezentirali svoje mnenje nadrejenim, da se jih ne bi zamerili, je to okolje žal bolj podobno otroškemu vrtcu kot zrelemu poslovnemu okolju. Tega v slovenskem poslovnem prostoru zaznavam veliko preveč. Družbeno se vse bolj informacijsko razvijamo, pretok informacij je hiter in zahteva po visoki učinkovitosti vse večja. Podjetje, ki se zna temu prilagoditi pri kadrovske politiki, bo v tej poslovni dobi imel pomembno poslovno prednost pred ostalimi. Kdor bo to zanemaril, površno povzema velike količine podatkov in ne bo skrbel za kvaliteten pretok informacij znotraj

podjetja (neinformiranost zaposlenih), bo imel nizko učinkovitost, zaposleni pa bodo namesto profesionalne drže zavzeli držo nestrpnosti, nepotrpežljivosti in neučakanosti, jih pač čaka nevarno izzivalno poslovno okolje. Vsak se odloča sam - kot posameznik in kot podjetje (tim posameznikov) in ta odločitev v trenutku prinaša pomembne razlike.