UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PROCES ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Ljubljana, avgust 2008

ANJA BIZJAK

IZJAVA

Študentka Anja Bizjak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 OPREDELITEV ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH **2**

2 POSTAVLJANJE CILJEV **4**

3 VODENJE **5**
3.1 VODENJE S CILJI 7
3.2 TRENERSTVO V VODENJU 8
3.3 VODENJE Z RAZGLEDOVANJEM IN POSLUŠANJEM 9

4 UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH **10**
4.1 OPREDELITEV UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH 11
4.2 NAMEN UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH 12
4.3 METODE UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH 12
4.4 NAPAKE PRI UGOTAVLJANJU USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH 14
4.5 KDO NAJ UGOTAVLJA USPEŠNOST ZAPOSLENIH 14
4.6 POGOSTOST UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH 16

5 POVRATNE INFORMACIJE O USPEŠNOSTI **17**
5.1 OCENJEVALNI RAZGOVOR 18
5.2 REDNI LETNI RAZGOVORI 19

6 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI **21**

7 NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH **24**
7.1 OPREDELITEV NAČRTOVANJA OSEBNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH 24
7.2 KDO JE ODGOVOREN ZA NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH 24
7.3 NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA 25
7.4 STOPNJE OSEBNEGA RAZVOJA 26

8 ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH V HELIOSU **27**
8.1 PREDSTAVITEV PODJETJA 27
8.2 POSTAVLJANJE CILJEV 28
8.3 VODENJE 29
8.4 UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH 30
8.5 POVRATNE INFORMACIJE O USPEŠNOSTI 31
8.6 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI 32
8.7 NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH 34

9 ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH V PPG – Premazi EMEA – Poslovna enota Severna Evropa 35
9.1 PREDSTAVITEV PODJETJA 35
9.2 POSTAVLJANJE CILJEV 36
9.3 VODENJE 36
9.4 UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH 37
9.5 POVRATNE INFORMACIJE O USPEŠNOSTI 38
9.6 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI 39
9.7 NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH 41

10 PRIMERJAVA PROCESOV ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH V HELIOSU IN PPG Premazi – Severna Evropa 42

SKLEP 43

LITERATURA IN VIRI 45

PRILOGE 1

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces vodenja s cilji..... 8
Slika 2: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti..... 22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Odgovornosti za razvoj osebnega razvoja..... 25
Tabela 2: Stopnje osebnega razvoja zaposlenega..... 27

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Koraki pri organiziranju in izvedbi letnih razgovorov.....1
Priloga 2: Vprašalnik..... 4
Priloga 3: Sestava skupine Helios.....6
Priloga 4: Obrazec rednega letnega razgovora v Heliosu.....8
Priloga 5: Odstotek proizvodnje po aktivnostih ter regijah 15
Priloga 6: Obrazec rednega letnega razgovora za vodje v PPG Premazi – Severna Evropa....16
Priloga 7: Obrazec rednega letnega razgovora za druge zaposlene v PPG Premazi – Severna Evropa.....20

UVOD

Nekatere organizacije so uspešnejše od drugih, kljub temu da delujejo v enakem zunanjem okolju in pod enakimi pogoji. Kaj je torej tisto, kar omogoča organizaciji, da postane vodilna v svoji panogi? Vse bolj prevladuje spoznanje, da je uspešnost podjetja odvisna od zaposlenih. Zaposlenih, ki hočejo in znajo. Zaposlenih z odlično uspešnostjo!

Boyett in Conn (1995, str. 4) zatrjujeta, da je do sedaj le nekaj zaposlenih odličnih. Veliko pa bi jih lahko bilo odličnih in bi lahko prispevali veliko več kot sedaj. Organizacija mora zato nagrajevati, spodbujati in vložiti veliko truda in časa v vse elemente procesa zagotavljanja uspešnosti zaposlenih. Vodja mora zaposlene spodbujati in če je potrebno tudi usmerjati, saj so plod znanja in sposobnosti. Nekateri vodje morajo spremeniti svoj način vodenja. Boyett in Conn (1995, str. 4) opozarjata, da še vedno veliko vodij obravnava zaposlene kot »delavce« in ne kot »partnerje«. Še vedno raje nadzorujejo problematično vedenje zaposlenih, kot da bi nagradili njihovo pozitivno vedenje. Veliko vodij je sprejelo nasvete iz številnih knjig ter zagovarja strategije in cilje organizacije, vendar so na tem, da bi te strategije in cilje prenesli na zaposlene, naredili malo. Govorijo o nagrajevanju ljudi in vključitvi le-teh v odločanje, vendar le malo od tega dejansko izvedejo. Organizacije, ki iščejo konkurenčne prednosti preko zaposlenih, potrebujejo poglobljen pristop do načina vodenja, ki omogoča vsakemu zaposlenemu, da si prizadeva doseči odlične rezultate.

Izkušnje uspešnih kažejo, da ni največji izziv razviti vizijo razvoja podjetja in oblikovati strategijo za njeno uresničitev, temveč ustvariti sistem, ki spodbuja, da jo uresničujejo. Osnovni namen moje diplomske naloge je zato ugotoviti pomembnost vseh elementov procesa zagotavljanja uspešnosti zaposlenih za uspešnost celotne organizacije. Cilj diplomske naloge je primerjati procesa zagotavljanja uspešnosti zaposlenih v podjetjih Helios (Slovenija) in PPG Premazi – Severna Evropa (Nizozemska) in ugotoviti, kje v procesu zagotavljanja uspešnosti zaposlenih ima posamezna organizacija prednosti in kje pomanjkljivosti. Pri posameznih pomanjkljivostih procesa pa bom podala tudi predloge za izboljšanje.

Z metodo analize vsebin sem proučila vrsto strokovne literature domačih in tujih avtorjev ter razne druge vire, ki proučujejo obravnavano tematiko procesa zagotavljanja uspešnosti zaposlenih. Nadaljevala sem z zbiranjem informacij v obstoječi dokumentaciji obravnavanih podjetij ter na njihovih spletnih straneh. Nato sem pripravila vprašalnik (Priloga 2), ki sem ga uporabila v osebnih intervjujih z gospo Sonjo Špoljarić (vodjo splošno kadrovskega sektorja v Heliosu) in gospodom Ronaldom de Jongom (prodajnim vodjem v PPG Premazi – Severna Evropa) ter za telefonski intervju z gospo Reny Muller (vodjo splošno kadrovskega sektorja v PPG Premazi – Severna Evropa). Delo sem zaključila s pomočjo metode primerjav rezultatov, kjer sem primerjala proces zagotavljanja uspešnosti v obeh organizacijah.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dvanajstih poglavij, seznama literature, virov ter prilog. Zastavljeno je tako, da v prvem delu vsebuje teoretično poglobitev v področje proučevanja. V

tem delu opredelim zagotavljanja uspešnosti zaposlenih in proučujem posamezne elemente tega procesa (postavljanje ciljev, vodenje, ugotavljanje uspešnosti zaposlenih, povratne informacije o uspešnosti, nagrajevanje uspešnosti in načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih). Ta del je podprt z ustrezno strokovno domačo in tujo literaturo. V drugem delu diplomskega dela prikazano teorijo podpiram z analizo procesa ugotavljanja uspešnosti zaposlenih v organizacijah Helios in PPG Premazi – Severna Evropa in njuno primerjavo.

1 OPREDELITEV ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Potočan (2005, str. 570) opredeljuje uspešnost kot raven, na kateri organizacija dosega svoje cilje. Na vprašanje, kaj je tisto, kar omogoča organizaciji, da doseže svoje cilje, pa dandanes na žalost ne moremo najti enostavnega odgovora, saj je zelo obsežen in odvisen od različnih dejavnikov.

Ustrezno ravnanje z zaposlenimi postaja pomemben ključ do uspeha. Uspešnosti in razvoja organizacije dandanes ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih. Zaposleni prispevajo zagnanost, iznajdljivost, ustvarjalnost, izkušnje, zmožnosti in znanje, vse to pa je ključnega pomena za uspešnost organizacije. Zaposleni so tisti, preko katerih organizacije dosegajo konkurenčne prednosti.

Pomen zagotavljanja uspešnosti zaposlenih je v tem, da se zaposleni srečujejo z novimi izzivi; da še bolj uporabljajo svoje znanje, sposobnosti in zmožnosti; da razvijajo svoje prednosti in da izboljšajo svojo uspešnost. Ta proces prav tako pomaga vodjem, da izboljšajo svojo zmožnost vodenja, usmerjanja in razvoja zaposlenih kot posameznikov ali kot tima. Zagotavljanje uspešnosti je najpomembnejše za podjetje, ki želi doseči konkurenčne prednosti.

Sistematično spremljanje in zagotavljanje uspešnosti ne pomeni nadzorovanja zaposlenih v negativnem smislu, temveč prinaša vodji, zaposlenemu in organizaciji številne koristi. Zagotavljanje delovne uspešnosti spodbuja vodjo k dejanskemu in rednemu spremljanju ne le delovnih rezultatov, temveč tudi sposobnosti in zmogljivosti zaposlenih s ciljem povečanja njihove motiviranosti za večjo uspešnost in učinkovitost (Zupančič, 2005, str. 50).

V literaturi lahko najdemo več podobnih opredelitev zagotavljanja uspešnosti (angl. performance management). Armstrong (1991, str. 397) poudarja, da zagotavljanje uspešnosti pomeni pridobivanje boljših rezultatov iz organizacije, timov in posameznikov s pomočjo razumevanja in vodenja uspešnosti ter s pomočjo postavljenih ciljev. Zagotavljanje uspešnosti zato pomeni sistematičen pristop k vodenju ljudi z uporabo ciljev, ocenjevanja, povratnih informacij in motivacije. Najpomembnejše pa je, da je zagotavljanje uspešnosti neprekinjen proces med zaposlenimi in njihovimi neposredno nadrejenimi. Carrell, Elbert in Hatfield (2000, str. 224) opredeljujejo zagotavljanje uspešnosti kot nabor orodij, ki jih vodja uporablja

za nadzorovanje, vodenje in izboljšanje uspešnosti zaposlenih. Orodja, kot so sistem nagrajevanja, način vodenja, ocenjevanje uspešnosti in treningi so pomemben del učinkovitega sistema zagotavljanja uspešnosti in s tem pomembni za uspešno vodenje. Boyett in Conn (1995, str. 17) pa razumeta maksimalno zagotavljanje uspešnosti kot poglobljen in sistematičen način vodenja uspešnosti zaposlenih v organizacijah. Zasnovan je na predpostavki, da je možno doseči odlično uspešnost, če vodja ustvari delovno okolje, v katerem lahko velika večina zaposlenih izboljša svoje potenciale in uspešnost. Maksimalno zagotavljanje uspešnosti predvideva, da ne morejo biti vsi zaposleni odlični, ampak je vodja tisti, ki da priložnost zaposlenim, da postanejo odlični.

Vodja ima zelo veliko vlogo v procesu zagotavljanju uspešnosti. Zagotoviti mora vsa potrebna sredstva (stroje, opremo, znanje, informacije itd.) in ustvariti ustrezne razmere za delo. Z zaposlenim morata skupaj postaviti cilje in načrtovati njegov osebni razvoj. Vodja mora zaposlene voditi (motivirati, svetovati, reševati nesporazume itd.) in spremljati njihovo delovno uspešnost ter, če je potrebno, ukrepati pri odstopanjih. Navsezadnje mora zaposlene tudi nagraditi s pohvalo, priznanji, denarnimi, nedenarnimi nagradami ali s predlogom za napredovanje (Zupan, 2001, str. 83–84).

Noe, Hollenbeck, Gerhart in Wright (1994, str. 237–238) navajajo naslednje namene sistema zagotavljanja uspešnosti:

- strateški namen – sistem zagotavljanja uspešnosti povezuje aktivnosti zaposlenih s cilji organizacije,
- administrativni namen – organizacija uporablja informacije iz sistema zagotavljanja uspešnosti za različne administrativne odločitve: administracijo plač, napredovanje, odpoved in prepoznavanje dosežkov posameznikov,
- razvojni namen – sistem zagotavljanja uspešnosti daje zaposlenim uporabne razvojne povratne informacije; zaposlene, ki so uspešni pri opravljanju svojih del, razvijejo; ko pa zaposleni niso tako uspešni, kot bi morali biti, skupaj z vodjo iščejo možnosti za izboljšanje svoje uspešnosti.

Kako zagotovimo uspešnost? Ni dovolj, da se posvetimo zagotavljanju uspešnosti zaposlenih le enkrat letno in za krajši čas. Zagotavljanje uspešnosti je proces, ki se mora izvajati nepretrgano ter zahteva veliko časa in truda vseh vključenih (Boyett & Conn, 1995, str. 17). Proces zagotavljanja uspešnosti zaposlenih je sestavljen iz naslednjih elementov: postavljanja ciljev, vodenja, ugotavljanja uspešnosti zaposlenih, povratne informacije o uspešnosti, nagrajevanja uspešnosti in načrtovanja osebnega razvoja zaposlenih. V praksi organizacije pogosto uvajajo elemente procesa zagotavljanja uspešnosti zaposlenih posamično, nepovezano. Nedvomno ima vsak od njih določene pozitivne učinke na razvoj kadrov in s tem na uspešnost organizacije, vendar če vodje uporabijo te elemente povezano, postanejo kakovostno orodje, s katerim lahko vodje usmerjajo zaposlene k dobrim rezultatom.

2 POSTAVLJANJE CILJEV

Danes živimo v svetu hitrih in dinamičnih sprememb, ki se dogajajo znotraj organizacije in v njenem okolju. Organizacijski cilji se morajo neprestano prilagajati tem spremembam, da ostanejo konkurenčni. Organizacija mora sprejeti nove izzive in jih preoblikovati v razvojne cilje. Da organizacija doseže zastavljene cilje, pa nista dovolj le znanje in zmožnost zaposlenega. Potrebna je tudi motivacija zaposlenega, da bi dosegel te cilje. Treven (1998, str. 75) opisuje: »Motivacija zaposlenega je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe.« Vsak človek ima biološke potrebe, ki izhajajo iz fizioloških zahtev organizma (npr. lakota, žeja, toplota itd.), kot tudi psihološke potrebe, ki so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu (npr. potreba po priznavanju, statusu, pripadanju itd.). Vse potrebe povzročajo v organizmu napetost. Da bi delavci zmanjšali ali odpravili napetost, opravijo različne aktivnosti. Čim večja je napetost, več aktivnosti so pripravljeni opraviti in lahko sklepamo, da jih motivira velika želja po dosegu določenih ciljev. Za vsakega vodja je zato pomembno, da opazi in razume cilje, interese in potrebe zaposlenih in ne sme delovati proti njim. Od uspešnega vodja se zahteva, da le-te v čim večji meri približa ciljem organizacije. Zato si morajo zaposleni, preden začnejo z neko aktivnostjo v podjetju, skupaj z vodjo postaviti in uskladiti cilje (Treven, 1998, str. 75–76).

Vodja predstavi cilje organizacije, cilje organizacijske enote, ki jo vodi, in cilje, ki so neposredno vezani na delo zaposlenega. Cilji na posameznih delovnih mestih morajo biti skladni s cilji organizacije. Vodji morajo biti cilji jasni. Prepričan mora biti, da so dobri in pravi, torej mora biti zanje zavzet in nad njimi navdušen. Le tako lahko prenese navdušenje tudi na sodelavca. Če jih bo tako začutil tudi zaposleni in jih sprejel kot »to so moji cilji«, torej tisto, kar hoče sam doseči, bo delal motiviran in s polno odgovornostjo. Seveda pri tem ne smemo zanemariti tudi ciljev in interesov zaposlenih. Tudi zaposleni mora predstaviti svoje videnje lastnih ciljev, povezanih z delom, svojim delovnim mestom, želenim napredovanjem in poklicnimi interesi. V razgovoru o ciljih morata najprej drug drugega dobro poslušati in skušati drug drugemu ustvariti čim bolj jasno sliko svojih predlogov. Nato se pogajata in prepričujeta, dokler nista oba pripravljena sprejeti enakih ciljev. Šele potem, ko cilje uskladita, se začneta dogovarjati o tem, kaj bosta storila, da bosta zastavljene cilje tudi dosegla, uresničila. V primeru, da cilji niso združljivi, se morata resno spoprijeti z reševanjem nastalega nasprotja.

Natančnejše kot so postavljeni cilji, natančnejše lahko spremljajo rezultate. Doseženi cilji so motivacija zaposlenim za ponovno doseganje teh ciljev ali še višjih. Da bodo cilji delovali na zaposlene kot motivator za doseganje boljše delovne uspešnosti, Nelson in Economy (2003, str. 107–123) poudarjata, da moramo postaviti »PAMETNE« cilje (angl.: SMART goals – **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**easonable and **T**ime-based). Cilji naj bodo:

- *specifični* (Specific) – specifični cilji imajo veliko več možnosti, da bodo doseženi, kot pa splošni cilji. Da bi postavili specifične cilje, si moramo odgovoriti na šest vprašanj: *kdo* (Kdo sodeluje?), *kaj* (Kaj hočemo doseči?), *kje* (določiti moramo lokacijo), *kdaj*

(ustvariti časovni okvir), *kateri* (določiti zahteve in omejitve), *zakaj* (razlogi, nameni in koristi za doseganje cilja).

- *merljivi* (Measurable) – postaviti je treba konkretne kriterije za merjenje napredka pri doseganju vsakega cilja, ki ga postavimo. Ko merimo napredek, ostanemo na pravi poti, dosežemo svoje ciljne roke ter okusimo odličen dosežek, nas to spodbudi k nadaljnjemu trudu, ki je potreben, da dosežemo cilje. Brez merljivosti ciljev ne moremo določiti pomena določenega rezultata. Da bi vedeli, ali je cilj merljiv, pa se moramo vprašati: Koliko? Kako bom vedel, kdaj je cilj dosežen?
- *dosegljivi* (Achievable) – cilji morajo povečati sedanjo stopnjo uspešnosti in predstavljati nov izziv za zaposlenega. Če postavimo težje cilje, bodo zaposleni dosegli večjo uspešnost kot pri lažjih ciljih, vendar morajo biti cilji tudi dosegljivi. Narediti moramo ravnovesje med težavnostjo in dosegljivostjo ciljev. Cilji, ki so zaznani kot pretežki ali prelahki, izgubijo svojo motivacijsko vlogo.
- *smiselni* (Reasonable) – zaposleni bodo sprejeli ekstremne izzive, ko bodo videli direktno povezavo med ciljem in prepričljivim poslovnim razlogom, ki upraviči žrtvovanje za doseganje teh ciljev. Bolj kot je sodelavec vključen pri postavljanju ciljev, težje cilje bo sprejel in bolj bo predan doseganju cilja. Če pa smo usmerjeni v rezultate in nagrade, ki sodelavce čakajo, ko bodo dosegli cilje, bo to še dodatna motivacija za zaposlene.
- *časovno opredeljeni* (Time-based) – določeni morajo biti roki, do kdaj morajo biti cilji doseženi oz. kdaj bo vodja ocenil uspešnost doseganja ciljev. Pri tem mora biti pozoren, da jim da dovolj časa, da dosežejo cilje, hkrati pa jim ne sme dati preveč časa, saj lahko to negativno vpliva na učinkovitost.

3 VODENJE

Goleman, Boyatzis in McKee (2002, str. 35) so ugotovili, da lahko ozračje (kako se ljudje počutijo pri delu v podjetju) prispeva od 20 do 30 odstotkov k celotnemu poslovnemu rezultatu. Zastavili so si zanimivo vprašanje: Ozračje vpliva na poslovne rezultate, kaj pa vpliva na ozračje? S pomočjo raziskav so tako prišli do ugotovitve, da je približno 50 do 70 odstotkov tega, kako zaposleni doživljajo ozračje v svoji organizaciji, odvisno od dejanj enega človeka: vodje. Vodja bolj kot vsi drugi ustvarja razmere, ki neposredno vplivajo na zmožnost ljudi za učinkovito delo.

Še bolj kot oblikovanje dobrih ciljev je pomembno dobro izvajanje in pri tem igrajo veliko vlogo vodje na vseh ravneh podjetja (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 124). Vodja mora znati usmeriti zaposlene v pravo smer, jih navdušiti in motivirati za doseganje ciljev ter jih spodbujati in jim pomagati pri njihovih prizadevanjih. Pomembno je, da vodje spodbujajo rast in razvoj svojih sledilcev ter da ustvarijo okolje, v katerem so inovacije in prispevki sledilcev dobrodošli. V zaposlenih morajo vzbujati zanos in ponos, da so del skupine in organizacije.

Hočevar in sodelavci (2003, str. 130–137) opisujejo vodenje kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar je vodja prepričan, da mora biti storjeno. Razlike v vodenju v različnih kulturah vsekakor obstajajo, vendar so raziskave pokazale, da večina zaposlenih meni, da je vodja uspešen, če je zanesljiv, pravičen, pošten, usmerjen v prihodnost, motivirajoč, dober pogajalec, konstruktiven reševalec problemov, komunikativen, koordinator, oblikovalec timov itd. Možina (2002, str. 499-500) pa definira vodenje kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju želenih ciljev. Naloga vodje je, da usklajuje možna navzkrižja med njegovimi cilji, pričakovanji posameznikov, potrebami skupine in specifičnimi okoliščinami v organizaciji (struktura, tehnologija, delo in kultura). Uspešni vodje pa naj bi bili tisti, ki znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije.

Tudi čustva (tako lastna kot tuja) pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih ter posledično tudi na uspešnost podjetja. Možina (2002, str. 510, 516) opredeljuje čustveno inteligenco kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev ter čustev drugih ljudi in uspešno odzivanje na le-ta. Čustveno razviti ljudje se zavedajo samih sebe, poznajo svoja čustva ter jih znajo nadzorovati, razumejo svoja razpoloženja in učinke delovanja na druge ljudi. Hočevar in sodelavci (2003, str. 181) opozorijo, da se čustveno inteligentni vodje zavedajo, da so čustva nalezljiva. Tako lahko navdušujoč in spodbujajoč voditelj ustvarja pozitivno ozračje, polno optimizma in navdušenja, v katerem nobena ovira ni nepremagljiva. Goleman in sodelavci (2002, str. 260) so s svojimi raziskavami na področju čustvene inteligence prišli do spoznanja, da je sicer brez inteligence skoraj nemogoče postati vodja in napredovati v podjetju, vendar če so vsi vodje približno enako sposobni, postane čustvena inteligenca tisti dejavnik, ki razloči med dobrimi in slabimi vodji. Goleman zatrjuje, da čustvenointeligenčne sposobnosti omogočajo odličnost (čustvena inteligenca prispeva od 80–90 odstotkov sposobnosti, ki oblikujejo odlične vodje, včasih pa še več).

Ali se vodja rodi ali to postane? Hočevar in sodelavci (2003, str. 188-209) trdijo, da dednost določa izhodišča. Življenjske izkušnje, okoliščine in učenje pa določajo, v kolikšni meri se bo posameznik razvil in izkoristil svoj vodstveni potencial. Da bi vodja postal čim bolj uspešen, se mora učiti neformalno (s pridobivanjem izkušenj na delovnem mestu, s pomočjo poskusov in napak ter skozi interakcijo z drugimi ljudmi), formalno (s pomočjo mentorjev, izobraževanja, delavnic, treningov) in preko povratnih informacij. Prav tako je tudi čustvena inteligenca do neke mere gensko pogojena, vendar jo lahko vsak z učenjem še izboljša. Ne le, da se čustvene inteligence lahko naučimo, temveč jo lahko tudi dolgoročno vzdržujemo (Goleman et al., 2002, str. 115).

Vsakdo, ki ima voljo in motivacijo, se lahko nauči bolje voditi, ko enkrat razume, kaj je treba za to storiti. Najprej moramo imeti jasno sliko o svojem idealnem jazu, pa tudi realno podobo o svojem resničnem jazu. V resnici je tako, da više kot vodja pripleza po hierarhični lestvici,

manj pravilne so navadno njegove samoocene. Težava je namreč v tem, da takšni ljudje ne dobijo odkritih povratnih informacij, kajti redkokdo jim je pripravljen iskreno povedati svoje mnenje o tem, kako delajo in kako se obnesejo kot vodje. Zakaj torej več vodij ne spodbuja svojih ljudi, da bi jim zagotavljali takšne informacije? Ne zato, ker bi mislili, da so nezmotljivi. Vodje namreč pogosto trdno verjamejo, da se ne morejo spremeniti. Ne verjamejo, da lahko spremenijo svoj način dela, ki so ga bili vajeni dolga leta, včasih pa kar večji del življenja. Podobno je tudi z zaposlenimi: če verjamejo, da se vodja tako ali tako ne more spremeniti, zakaj bi si potem sploh nakopali težave in mu nosili na ušesa neprijetne resnice (Goleman et al., 2002, str. 111–121).

Mihaličeva (2006, str. 272–274) med najbolj pogosto uporabljene sodobne mehke tehnike v vodenju zaposlenih uvršča: vodenje s cilji, trenerstvo v vodenju in vodenje z razgledovanjem in poslušanjem. Te tehnike lahko veliko pripomorejo k uspešnosti zaposlenih, zato jih bom v nadaljevanju nekoliko podrobneje opisala.

3.1 VODENJE S CILJI

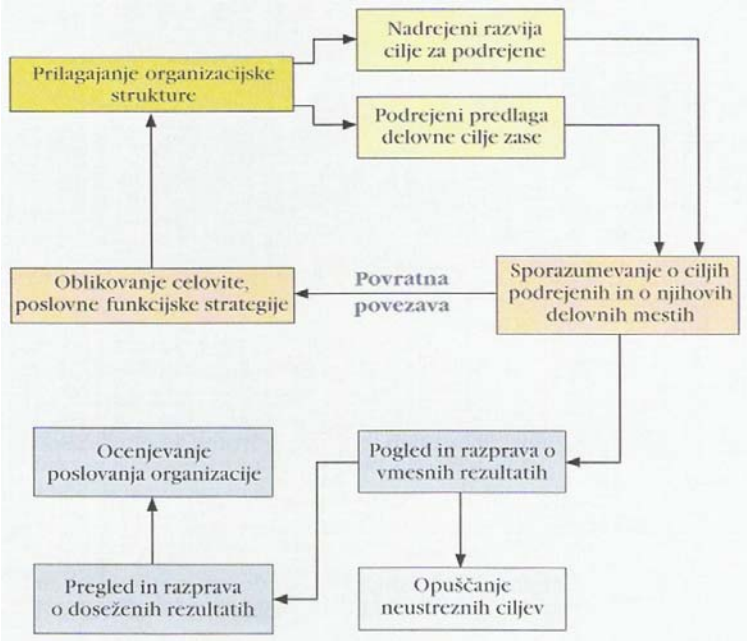
Pučko (2002, str. 324–326) opredeljuje vodenje s cilji (angl.: management by objectives – MBO) kot način vodenja, ki s pomočjo povezovanja planiranja in uresničevanja zagotavlja izvajanje akcij za dosego ciljev organizacije. Ta način vodenja omogoča povezovanje ciljev organizacije z vedenjem posameznika. Vsak posameznik ima namreč svoje osebne cilje, vsak oddelek ima svoje poslovne cilje in nenazadnje ima tudi vrhnji menedžment svoje strateške cilje. Poslanstvo vodenja s cilji je združevanje vseh teh različnih interesov, da bi lahko uresničili skupen cilj.

Danes je delo preveč kompleksno, da bi bile vse aktivnosti vnaprej natančno določljive. Vodja tako ob nepoznavanju vseh podrobnosti dela izvajalcev namesto njihovih aktivnosti usklajuje cilje. Za klasično vodenje je značilno, da cilje postavlja nadrejeni, ki navzdol narekuje dolžnosti in odgovornosti. Toda če zaposleni vsiljenih ciljev ne razumejo, jih le-ti ne bodo uspešno motivirali. Pri vodenju s cilji zato spodbujajo zaposlene, da se aktivno vključijo v proces določanja ciljev in jih tako postavijo skupaj z nadrejenimi. Odgovornost za načrtovanje je na vseh ravneh. Participacija zaposlenih pri postavljanju ciljev le-te dodatno motivira za delo in prevzemanje odgovornosti. V procesu usklajevanja ciljev se lahko tako izboljša tudi razumevanje strateških namenov organizacije.

Povratne informacije zaposlenim o doseganju ciljev pa so odlično sredstvo tako za samokontrolo kot tudi pomoč vodji pri podajanju objektivnih povratnih informacijah o napredku pri doseganju cilja skozi celotno ocenjevalno obdobje. Ciljno vodenje vsekakor pospešuje komunikacijo in s tem odkrivanje problemov. Mihaličeva (2006, str. 272) opozarja, da mora biti sistem vodenja s cilji povezan tudi s sistemom nagrajevanja, ki načrtno vzpodbuja inovativnost zaposlenih in delovanje v skladu s cilji organizacije.

Slika 1 nam prikazuje proces ciljnega vodenja. Vodja in zaposleni morata uskladiti cilje. Vendar se s tem naloga vodje še ne konča. Zaposlenega mora namreč spremljati in mu pomagati pri doseganju ciljev. Na koncu skupaj pogledata, v kolikšnimi meri so bili cilji doseženi.

Slika 1: Proces vodenja s cilji



Vir: D. Pučko, Management, 2002, str. 325.

3.2 TRENERSTVO V VODENJU

Vsak dober vodja mora biti tako svetovalec, mentor kot tudi trener (angl. coach). Svetovalec se osredotoča predvsem na probleme iz preteklosti in manj na priložnosti v prihodnosti. Mentor predvsem zagotavlja, da se vse metode, sistemi, procesi in postopki izvajajo tako, kot so se v preteklosti, in ni nujno, da podpira spremembe, razvoj in rast tako kot trener (Kalinauckas & King, 1994, str. 7–10). Trener pa mora zaposlene znati spodbuditi, da sami poiščejo načine za optimalno reševanje problemov, da sami razvijejo strategije, vzpodbudijo lastno ustvarjalnost, se zavejo lastne odgovornosti in se bolj osredotočijo na cilje. Trenerstvo je tehnika vodenja, ki močno podpira povratne informacije, podajanje različnih idej in objektivnih perspektiv za reševanje težav. Trenerstvo še posebej pomaga pri reševanju težav, saj vodje od zaposlenih dobijo nove zamisli in ideje, pridobijo bolj celosten vpogled v cilje in rešitve težav in bolj ustvarjalno razmišljajo (Mihalič, 2006, str. 273–274).

Trener mora spodbujati komunikacijo (Kalinauckas & King, 1994, str. 14). Spodbujati mora zaposlene, da se pogovorijo o težavah, osebnih ciljih ali osebnem razvoju. Vendar naloga trenerja ni, da reši pogovore namesto zaposlenih ali da se trudi za osebno rast zaposlenega, če si on tega ne želi. Vsak zaposleni je namreč pripravljen sprejeti veliko več sprememb, če se sam poskuša naučiti nekaj, za kar meni, da je zanj pomembno. Trener se le pogovori z zaposlenimi o njihovih želenih ciljih, jih posluša, sprašuje, spodbudi k učenju ter novim

pristopom dela in osebnemu razvoju. Trener jim zastavi veliko vprašanj (preko katerih naj bi zaposleni sami prišli do rešitev problemov), vendar ni nujno, da jim poda veliko odgovorov. Uspešen trener bo zaposlene poskušal postaviti v situacije, s pomočjo katerih se bodo zaposleni učili.

Vendar samoocenjevanje ne bo dovolj, da bi zaposleni jasno videli, kako dosegati zastavljene cilje in česa se morajo še naučiti, da bodo izboljšali svojo uspešnost. Povratna informacija je pomembna sestavina trenerstva. Priporočljivo je, da ima trener cilj zgraditi »ogledalo«, v katerem bodo zaposleni kar se da objektivno videli odsev svojih dejanj. Povratne informacije namreč niso mišljene kot uvajanje sprememb, ampak za informiranje zaposlenih. Zaposleni nato dejanja in rezultate prevzamejo v svoje roke. Naloga trenerja je nato potrjevanje odločitev zaposlenih, ponujanje predlogov in potrebnih virov, in kar je najpomembnejše, spodbujanje zaposlenih (Hunt & Weintraub, 2002, str. 27).

Kalinauckas in King (1994, str. 14–33) menita, da je pomemben del trenerstva poslušanje zaposlenih in postavljanje vprašanj, ki se nanašajo na priložnosti v prihodnosti. Poleg teh dveh sposobnosti pa mora uspešen trener imeti tudi naslednje sposobnosti: dajati mora iskrene pohvale in priznanja za dosežke; graditi mora na prijaznih odnosih in zaupanju zaposlenih; pustiti osebne presoje zaposlenega na eni strani in ostati objektiven; biti iskren in pripravljen sprejeti nove izzive; opazovati ter neprestano dajati spodbude in podporo. Dober trener se postane šele z izvajanjem trenerstva. Trener si mora vzeti čas za grajenje prijetnih odnosov z zaposlenimi. Svojo moč in kontrolo nad zaposlenim mora za nekaj časa pustiti ob strani in slediti naravnemu toku pogovora. Prvi pogovori so lahko krajši in zaposleni zelo zadržani, vendar skozi čas trener z njimi gradi na zaupanju.

V organizaciji pa se lahko najde zelo veliko priložnosti za formalno kot tudi neformalno trenerstvo. Kadar koli se trener pogovarja z zaposlenimi, ima namreč priložnost za trenerstvo. Trener mora opaziti priložnosti za pogovor in izbrati pravi čas zanj. To je lahko v formalnih situacijah, kot so redni razgovori z zaposlenimi, v centrih za ocenjevanje zaposlenih, na sestankih z manjšimi skupinami, kadar zaposleni sami pridejo do trenerja po pomoč, lahko pa tudi v neformalnih situacijah, kot na primer ob slučajnih srečanjih na hodnikih, v vrstah ali pa kar pri avtomatu za kavo. Neformalno trenerstvo za razliko od formalnega ni načrtovano in je zato lahko tudi bolj sproščeno (Kalinauckas & King, 1994, str. 34–49).

3.3 VODENJE Z RAZGLEDOVANJEM IN POSLUŠANJEM

Vodje imajo lahko včasih težave pri prepoznavanju problemov v organizaciji. Problem prepoznajo šele, ko ga izpostavijo zaposleni ali stranke. Zato je pomembno, da vodje stopijo iz svojih pisarn ter prisluhnejo svojim zaposlenim in strankam. Vodje morajo imeti neformalne pogovore s svojimi zaposlenimi o problemih, jih spraševati in spodbujati, da bo delo dobro narejeno. Pohvale in popravki so vedno bolj učinkoviti, če so podani takoj in ne šele v ocenjevalnem razgovoru (Jones, 2007, str. 1).

Pri vodenju z razgledovanjem in poslušanjem (angl.: management by walking around and listening - MBWA) vodje sodelavce spodbujajo k intenzivnejši komunikaciji in participaciji. Ta tehnika pa s tem tudi zmanjšuje probleme odnosov med sodelavci in povečuje zadovoljstvo zaposlenih, saj si zaposleni lahko veliko laže in pogosteje podajajo mnenja, zamisli in predloge. Hkrati pa tudi vodje dobijo takojšnje povratne informacije, ki jim med drugim omogočijo, da veliko bolje spoznajo svoje zaposlene in jih posledično tudi bolj uspešno in učinkovito vodijo. Torej vodenje z razgledovanjem in poslušanjem predstavlja učinkovito sredstvo za spodbujanje komunikacije in sodelovanja, za razvijanje demokratičnega vodenja in povečevanje zadovoljstva zaposlenih (Mihalič, 2006, str. 273).

Jones (2007, str. 1) trdi, da vodenje z razgledovanjem in poslušanjem deluje najbolje, ko je vodja zainteresiran za zaposlene in njihovo delo ter ko zaposleni vidijo, da je vodja v organizaciji zato, da jih posluša. Vendar se moramo zavedati, da če razgledovanje skozi organizacijo ni opravljeno pravilno, je lahko včasih bolj škodljivo kot koristno. Jones (2007, str. 1) podaja nekaj nasvetov, ki so lahko v pomoč vodjem pri razgledovanju in poslušanju:

- pri razgledovanju in poslušanju je potrebno biti sproščen (zaposleni odsevajo občutke in dejanja vodje),
- ostati moramo odprti in se odzvati na vprašanja in skrbi zaposlenih,
- pozorno opazujemo in poslušamo (naj vsi vidijo, da smo pripravljen poslušati in pomagati),
- zagotoviti moramo, da so naši obiski spontani in nenačrtovani,
- z zaposlenimi se pogovarjamo o njihovih strasteh (družini, hobijih, počitnicah ali športih),
- vprašamo za predlog, kako izboljšati proizvod, storitev, prodajo itd.,
- poskušamo porabiti približno enako časa za vsak oddelek v organizaciji,
- poskušamo ujeti zaposlene pri opravljanju nečesa pravilnega in jih javno pohvaliti (pri tem je treba paziti, da ga ne osramotimo oziroma da s tem ne prezremo zaslug drugih zaposlenih),
- igramo vlogo trenerja in ne inšpektorja,
- poskušamo opraviti njihovo delo (toliko, da jim pokažemo svoje zanimanje za njihovo delo ter da laže razumemo, kako poteka njihovo delo).

4 UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Ko vodja in zaposleni skupaj postavita jasne cilje, ki naj bi jih zaposleni dosegel v določenem obdobju, je mogoče na njihovi podlagi ugotavljati delovno uspešnost zaposlenega. Uspešnost namreč ugotovimo tako, da primerjamo dejanske rezultate, cilje oziroma uspešnost, ki jo je zaposleni dosegel v primerjavi s pričakovanji. Ugotavljanje delovne uspešnosti pa lahko pomaga vodji pri podajanju povratnih informacij in usmerjanju zaposlenega, pri

obračunavanju in izračunavanju tistega dela plače, ki izraža doseženo delovno uspešnost, ter tudi za kreiranje kariere zaposlenega, katerega delovna uspešnost se ocenjuje.

4.1 OPREDELITEV UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Carrell in sodelavci (2000, str. 225) poudarjajo, da je ugotavljanje uspešnosti orodje vodenja, ki je bilo v zadnjih letih najbolj raziskano. Ugotavljanje delovne uspešnosti je neprekinjen proces ocenjevanja in vodenja tako vedenja kot delovnih rezultatov zaposlenih. Učinkovito ugotavljanje uspešnosti je bistveno za določanje plač, napredovanja in odpuščanja, hkrati pa lahko tudi zelo pripomore k zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih.

V slovenski literaturi zasledimo Jamškovo (1998, str. 219) trditev, da je glavni namen ugotavljanja uspešnosti zagotoviti povratne informacije (pozitiven ali negativen odnos do njegovih delovnih dosežkov) o izvajanju dela in o rezultatih dela. S to povratno informacijo poskuša vodstvo organizacije vplivati na vedenje zaposlenih in jih motivirati k še boljšim delovnim dosežkom.

Lipičnik (2002, str. 483) opozarja, da lahko ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti obravnavamo tudi ločeno. Pri ugotavljanju gre za to, da ugotovimo, kakšni rezultati so bili pri delu doseženi, pri ocenjevanju pa za to, da ugotovimo prednosti, ki smo jih z rezultati dosegli. Pri ugotavljanju uspešnosti sodelavcev zbiramo podatke o dosežkih, vedenju in vseh drugih načinih reagiranja, ki pomagajo pri ocenjevanju doseženega. Na podlagi ugotovljene uspešnosti lahko vodja da jasne povratne informacije o tem, kako so zaposleni opravili svoje delo, o njihovem napredovanju in razvoju ter o tem, kako delovno uspešnost še povečati. Lahko se pogovarjata o vzrokih in razlogih za nastalo situacijo. Ocenjevanje uspešnosti pa je navadno namenjeno posledicam, ki jih sodelavci občutijo pri svojih plačah.

Delovna uspešnost ni enovit pojav in se kaže na več ravneh, vendar je merjenje uspešnosti mogoče le na tistih ravneh, kjer je mogoče vnaprej določiti pričakovani rezultat oziroma cilj in ga kasneje primerjati z doseženimi rezultati. Natančneje kot so postavljeni cilji, natančneje lahko spremljamo rezultate. V primerih, kjer ni mogoče določiti cilja (oziroma ni možno merjenje delovne uspešnosti), pa lahko ocenimo uspešnost, vendar moramo upoštevati vsa pravila, ki veljajo za ocenjevanje (Lipičnik, 2002, str. 482–484). Ugotavljanje uspešnosti posameznika je zelo neposredno in kot motivacijski dejavnik zelo učinkovito. Praviloma se kaže kot: količina dela, kakovost dela, gospodarnost dela, ustvarjalnost pri delu itd. V mnogih primerih je merjenje delovne uspešnosti za posameznika nesmiselno ali celo nemogoče (uspešnost se lahko le oceni). Pričakovani delovni rezultati se lahko v takih primerih merijo za delovno povezano skupino, ki opravlja določeno fazo delovnega procesa. Delovna uspešnost zaposlenih, ki delujejo v posameznem sektorju ali na določenem področju, se kaže v uspešnosti in učinkovitosti poslovne funkcije, ki jo pokrivajo. Na delovno uspešnost vseh zaposlenih v podjetju pa kaže dosežen poslovni izid. V določenem časovnem obdobju dosežen poslovni izid je mogoče primerjati s pričakovanim poslovnim izidom, s poslovnim

izidom preteklega obdobja in s poslovnimi izidi drugih subjektov v isti dejavnosti (Jurančič, 1995, str. 63–64).

4.2 NAMEN UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Pri oblikovanju in uporabi sistema ugotavljanja uspešnosti morajo vsi vključeni najprej vedeti, zakaj in kakšen je namen ugotavljanja uspešnosti, in šele nato se odločijo, katera tehnika bi bila najbolj primerna.

Glavni namen ugotavljanja uspešnosti je izboljšati uspešnost zaposlenih in s tem tudi uspešnost organizacije. Z ugotavljanjem uspešnosti lahko preverijo, kako se je zaposleni soočil z doseganjem postavljenih ciljev, in podajo povratne informacije zaposlenemu o njegovih delovnih dosežkih. Po mnenju Singerja (1990, str. 204–205) ugotavljanje delovne uspešnosti omogoča tudi:

- določanje povečanja plač ali različnih nagrad pri zaposlenih, ki prejemajo plačo in nagrade na podlagi dosežkov,
- določanje napredovanja ali premestitev na drugo delovno mesto na podlagi prednosti in slabosti, ki jih ima zaposleni,
- sprejemanje odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov,
- določanje potreb po izobraževanju in razvojnih tehnikah z odkrivanjem šibkih točk pri delu zaposlenega,
- uspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi,
- prilagajanje zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

4.3 METODE UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Delovno uspešnost lahko merimo ali ocenjujemo (Lipičnik, 2002, str. 484). Prednosti merjenja delovne uspešnosti so v realnosti in objektivnosti teh postopkov in v natančnosti ugotovljenih rezultatov. Pomanjkljivost pa je razmeroma obsežno administrativno delo in težave v primerih, ko delovni postopki niso množični in standardizirani. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti lahko ocenjevalec upošteva tudi kakšne nemerljive, a za delovni rezultat delavca pomembne značilnosti (npr. vlogo posameznega delavca v skupini), vendar lahko pri ocenjevanju pride do napak, ker je lahko ocenjevalec pri ocenjevanju subjektiven.

Obstajajo različne metode ugotavljanja uspešnosti, nekatere so preprostejše, druge zahtevnejše. Priporočljivo je, da se na začetku uvajanja ugotavljanja uspešnosti uporabijo preprostejše metode. Jamšek (1998, str. 226–232) navaja nekaj metod za ugotavljanje uspešnosti:

- OCENJEVALNE LESTVICE
  - ŠTEVILČNE OCENJEVALNE LESTVICE so najpogostejše; to so lestvice, pri katerih določamo oceno s številom (navadno so ocene v razredu 1–10 ali pa 1–5).
  - GRAFIČNE OCENJEVALNE LESTVICE so navadno pretiskani ocenjevalni listi s polji in vrsticami, v katere se označi ocena. Lahko pa gre za grafično daljico, na kateri mora ocenjevalec označiti ocenjeno vrednost. Običajno imajo grafične ocenjevalne lestvice 10 do 15 ocenjevalnih elementov, ki so prilagojeni posamezni vrsti dela.
  - OPISNA OCENJEVALNA LESTVICA – tu mora ocenjevalec izbrati opis ocenjevanega pojava, ki ustreza opisu ugotovljenih dosežkov.

- METODE NEPOSREDNEGA PRIMERJANJA
  - KLASIČNO RANGIRANJE poteka tako, da ocenjevalec razvrsti uspešnost delavcev po vsakem standardu uspešnosti posebej in od najboljšega do najslabšega delavca.
  - LUPLJENJE – ocenjevalec izmed delavcev, katerih dosežke mora razvrstiti, izbere najuspešnejšega in najmanj uspešnega po določenem standardu uspešnosti (prvo in zadnje mesto). Nato med preostalimi ocenjevalec spet izbere delavca z najboljšimi in z najslabšimi dosežki (drugo in predzadnje mesto) itd.
  - PRIMERJANJE V PARIH – ocenjevalec primerja le dva zaposlena naenkrat.

- METODA KRITIČNIH DOGODKOV uveljavlja takojšnje dokumentiranje vseh primerov, ki izstopajo od normalnih in pričakovanih delovnih rezultatov. Ta tehnika se najpogosteje uporablja takrat, ko gre za delavce na posebno nevarnih in odgovornih delovnih mestih. Slaba stran te metode je, da ocenjevalci pogosto niso dosledni pri zapisovanju dogodkov in dogodki velikokrat odražajo vedenje in dosežke zaposlenih v zadnjem obdobju.

- METODE OZNAČEVALNIH LIST
  - OZNAČEVALNA LISTA SVOBODNE IZBIRE je spisek različnih trditev. Ocenjevalec mora označiti tisto, ki ustreza vedenju delavca, katerega dosežke ocenjuje. Vsako zaželeno vedenje ocenjevanemu prinese eno točko. Pri »ponderiranih« listah pa ima vsaka trditev glede na pomen (težo), ki ga ima za uspešnost posameznika pri delu, vnaprej določeno število točk. Uspešnost posameznika je tolikšna, kolikor točk mu je ocenjevalec dodelil z izbiro trditev.
  - OZNAČEVALNA LISTA PRISILNE IZBIRE se izvaja po naslednjem postopku:

1. Z enostavnim sistemom ocenjevanja dosežkov najprej ocenimo najboljše in najslabše predstavnike določenega poklicnega profila.
2. Nato obširneje popišemo lastnosti teh ljudi. Te lastnosti nato razčlenimo na spisek elementov, ki določajo dosežke na posameznem delovnem mestu.
3. Nato moramo določiti vedenje, ki loči dobre delavce od slabih. Do tega pridemo tako, da ugotovimo, kolikokrat je nek element uporabljen pri opisu dobrih in kolikokrat pri opisu slabih delavcev.

4. Na podlagi tega sestavimo bloke s štirimi do petimi trditvami, od katerih sta dve pozitivni, dve negativni in ena nevtralna. Za ocenjevalca sta trditvi videti pozitivni, vendar je le ena trditev značilna za delovno mesto, na katerem ocenjujemo dosežke. Enako velja tudi za negativne trditve.
5. Označimo dve trditvi (prisilna listina), in to eno najbolj in eno najmanj značilno za zaposlenega, katerega dosežke ocenjujemo.
6. Po ocenitvi se rezultati točkujejo. Pozitivno točko damo, če označena lastnost, ki ustreza kandidatu, spada med pozitivne lastnosti, ki veljajo za posamezno poklicno skupino. Končno seštejemo vse točke.

- VODENJE S CILJI je najučinkovitejša metoda ugotavljanja uspešnosti, ki omogoča primerjanje delovnih ciljev z delovnimi dosežki. Pri tej metodi je pomembno, da postavimo jasne cilje za posamezno delovno mesto in nato razvijemo načrte, kako uresničiti te cilje. Ko posameznik izpelje predvidene dejavnosti, izmerimo njegove delovne dosežke in če se ciljem ne približuje, moramo ustrezno ukrepati. Na koncu pripravimo cilje za naslednje obdobje.

4.4 NAPAKE PRI UGOTAVLJANJU USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Jamšek (1998, str. 232–233) opozarja, da je lahko subjektivno ocenjevanje skoraj enako objektivnemu merjenju, razen če je pri ocenjevanju napaka večja kot pri merjenju. Pri vseh metodah ugotavljanja uspešnosti se običajno pojavijo napake, ko mora ocenjevalec na podlagi nepopolnih podatkov oblikovati sodbe. Najpogostejše napake, ki pa jih lahko s treningom zmanjšamo, so:

- NAPAKA HALOEFEKTA: dosežki ocenjevanega se presojajo pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima ocenjevalec o njem;
- NAPAKA PRILAGAJANJA KONKRETNEMU VZORCU: nastane zaradi prilagajanja ocen splošni ravni okolja, v katerem ocenjujemo dosežke posameznika (predvsem v manj razvitih okoljih);
- LOGIČNA NAPAKA: ocenjevalec eno značilnost presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani (npr.: ocenjevani je visoko usposobljen za eno dejavnost, ocenjevalec bo visoko ocenil tudi njegovo sposobnost za drugo dejavnost);
- NAPAKA BLAGEGA OCENJEVANJA: ocenjevalec da vsem ocenjevanim ugodne ocene in med njimi ni pomembnih razlik;
- NAPAKA CENTRALNE TENDENCE: ocenjevalec ocenjuje na ocenjevalni lestvici okoli srednje vrednosti (to ne omogoča ločevanja dobrih delavcev od slabih).

4.5 KDO NAJ UGOTAVLJA USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Ne glede na to, katero metodo uporabimo za ugotavljanje uspešnosti, je pomembno, da se odločimo tudi, kdo bo ugotavljal uspešnost. Vsak ocenjevalec ima določene prednosti in slabosti. Kateri ocenjevalec je najprimernejši, je odvisno tudi od vrste dela. Dobro je, če v

ocenjevanje vključimo čim več ocenjevalcev in tako izdelamo še bolj objektivne ocene dosežkov oziroma še bolj celovito sliko o delovnih uspehih posameznika (Noe et al., 1994, str. 267). Vsekakor pa ni priporočljivo, da samo nadrejeni ugotavljajo uspešnost svojih podrejenih. Tako kot zaposleni lahko tudi vodje pridobijo veliko koristnih povratnih informaciji, če njihovo delo ocenijo zaposleni.

Jamšek (1998, str. 234–235) opisuje, da glede na to, kdo ugotavlja uspešnost, ločimo štiri metode:

- Če delovne dosežke ugotavljajo predpostavljeni vodje, to metodo imenujemo **»tradicionalna metoda ocenjevanja«** oz. metoda **»od zgoraj navzdol«**. V tem primeru mora vodja dobro poznati delo, delovne dosežke oziroma v celoti pokriva delokrog ocenjevanega. Lahko pa prosi tudi za pomoč drugega vodje, strokovnjake ali zunanje svetovalce in s tem je njegovo ocenjevanje podrejenih še bolj objektivno.
- Pri metodi **»od spodaj navzgor«** nadrejene ocenjujejo podrejeni. Z anonimnim vprašalnikom, ki ga izpolnijo podrejeni, skušajo predvsem pridobiti povratne informacije in določiti izobraževalne potrebe ocenjevanega.
- Metoda, ki temelji na medsebojnem ocenjevanju sodelavcev v timu, se imenuje **»metoda timskega ocenjevanja«**. Z njo poskušamo dvigniti dosežke na ravni tima (boljše sodelovanje med člani tima, povečanje inovativnosti tima itd.).
- Ugotavljanje uspešnosti z vseh vidikov je **»metoda 360 stopinj«,** ki omogoča, da dobimo celovito sliko o uspešnosti posameznika in tudi izhodišče za njegov razvoj. Pri ocenjevanju sodelujejo vodje, sodelavci, podrejeni, zaposleni sami in stranke (Noe et al., 1994, str. 265–267):
  - Vodje imajo široko znanje o tem, kaj zahteva delovno mesto, in so imeli primerne možnosti opazovati zaposlene. Poleg tega ima vodja motivacijo, da naredi natančno ocenitev, saj nekaj pridobi od zaposlenih z visoko uspešnostjo in nekaj izgubi od tistih s slabo uspešnostjo. Problemi pa se lahko pojavijo na nekaterih delovnih mestih, kjer vodja nima primerne možnosti opazovati uspešnosti zaposlenih pri opravljanju dolžnosti (na primer trgovci na terenu).
  - Sodelavci so odličen vir informacij na delovnih mestih, kjer nadzornik nima vedno možnosti opazovati zaposlenega. Sodelavci imajo odlično znanje o tem, kaj delovno mesto zahteva, in imajo velikokrat več možnosti opazovati zaposlene pri dnevnih aktivnostih. Slabost pa je, da je lahko sodelavec zaradi prijateljstva z ocenjevanim pristranski pri ocenjevanju. Hkrati pa se sodelavec velikokrat lahko počuti nelagodno, saj ve, da je tako hkrati ocenjevalec in ocenjevani.
  - Podrejeni so še posebej pomemben vir informacij o uspešnosti, ko morajo oceniti uspešnost vodij. Podrejeni imajo pogosto najboljšo možnost za ocenjevanje, kako dobro vodje ravnajo z zaposlenimi. Prav tako kot pri sodelavcih je dobro, da podrejeni ocenjujejo samo za razvojne namene. Podrejenim moramo nujno zagotoviti anonimno ocenjevanje, da se jim ne bi bilo treba bati povračilnih ukrepov vodij. Vsakega vodja morajo ocenjevati vsaj trije podrejeni.

- Zaposleni sam: samoocenjevanja niso pogosto uporabljena kot edini vir informacij o uspešnosti, so pa vseeno lahko koristna. Najboljša uporaba samoocenjevanja je, ko jo uporabimo kot predigro pri podajanju povratnih informacij o uspešnosti, saj tako vidimo sodelavčevo razmišljanje o svoji uspešnosti in rezultatih ter se bolj osredotočimo na področja nestrinjanja. Problem se pojavi, če so ocene namenjene administrativnim odločitvam (kot na primer višina plače), saj je v interesu zaposlenega, da vpliva na svoje ocene. Torej je samoocenjevanje priporočljivo uporabljati predvsem za razvojne namene.
- Stranke so v storitvenih dejavnostih velikokrat edine osebe, ki opazujejo uspešnost zaposlenega in so hkrati najboljši vir informaciji o uspešnosti zaposlenih. Pomanjkljivost tega načina pa je, da je zbiranje informacij o uspešnosti zaposlenih velikokrat zelo drago. Tiskanje, pošiljanje pošte, telefoniranje itd. lahko prinese veliko stroškov. To je tudi razlog, da veliko podjetij izvaja tako ocenjevanje samo enkrat letno in za krajši čas.

Bracken, Timmreck, Fleenor in Summers (2001, str. 3–20) poudarjajo, da metoda 360 stopinj, ki je slabo zasnovana, ne more preživeti v daljšem obdobju. Metoda 360 stopinj je učinkovita, če uporabimo dobra orodja in jo dobro vgradimo, saj le tako ustvari trajne spremembe v vedenju. Proces moramo vzdrževati, da je uspešen. Zato moramo podrobno pregledati vse dejavnike (ki določajo kakovost metode 360 stopinj), ko oblikujemo in uveljavljamo to metodo. Avtorji navajajo naslednje dejavnike, ki imajo vpliv na načrtovanje metode 360 stopinj: dejavniki skladnosti ocene z realnostjo (angl. proximal factors), dejavniki končne uporabnosti ocene (angl. distal factors) in dvojni dejavniki. Vsi faktorji lahko povečajo ali pa zmanjšajo kvaliteto metode 360 stopinj. Med dejavnike skladnosti ocene z realnostjo spadajo: povezava (do katere mere je vsebina povratnih informacij povezana z uspehom posameznika in s tem tudi z uspehom organizacije), natančnost (pri zbiranju, obdelavi podatkov in poročanju povratnih informacij), jasnost (vsem udeleženim mora biti jasno, kaj morajo narediti), sodelovanje, pravočasnost (pri podajanju povratnih informacij), zanesljivost in razumevanje. Dejavniki končne uporabnosti ocene so: odgovornost ocenjevanega, predanost in sprejem (ocenjevani mora najprej sprejeti povratne informacije, preden reagira na njih). Dvojni dejavniki (dejavniki skladnosti ocene z realnostjo in dejavniki končne uporabnosti ocene) pa so: doslednost, anonimnost (anonimne povratne informacije bodo bolj resnične, še posebej, če morajo ocenjevati svojega nadrejenega), izbor ocenjevalcev (najbolj relevantne informacije lahko dobimo od populacije sodelavcev in strank, ki imajo najboljšo možnost za opazovanje ocenjevanega, in ne samo od vzorca opazovalcev), komunikacija, omejitve in točnost ocenjevalca.

4.6 POGOSTOST UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Jurančič (1995, str. 80) poudarja, da bodo ocene prinesle koristi, če se bo delovna uspešnost zaposlenih spremljala redno in dovolj pogosto. Ugotavljanje uspešnosti v predolgih časovnih obdobjih zmanjšuje motivacijsko vrednost diferenciacije med delavci pri plačah. Hkrati pa je

prepogosto ugotavljanje delovnih dosežkov neracionalno in povzroča nenehne razprave o delovni uspešnosti, plačah in tudi nervozo med delavci. Ugotavljanje uspešnosti zaposlenih izvajajo organizacije običajno v naslednjih časovnih intervalih: 1 mesec, 3 mesece, pol leta, 1 leto (vendar je ocenjevanje le ob koncu leta premalo). Bainter in Johnson (1994, str. 84) pa opozarjata, da je potrebno (ne glede na načrtovan interval) ugotavljati uspešnost tudi vsakič, ko se spremenijo cilji organizacije ali cilji posameznika ter ko pride do večjih sprememb v makro aktivnostih. V teh situacijah ne smemo biti odvisni od zasnovanega razporeda ugotavljanja uspešnosti.

Pogostost ocenjevanja je odvisna od izbrane metode ocenjevanja dosežkov ter od razvojne faze organizacije. V kriznih situacijah in ko se organizacije prestrukturirajo, je priporočljivo pogosteje ugotavljati uspešnost. S tem vodja organizacije ohranja boljše stike z zaposlenimi in hitreje spoznava posledice in učinkovitost dejavnosti, ki jih izvaja (Jamšek, 1998, str. 235).

V primeru, da je plača sodelavca odvisna od doseganja pričakovanih rezultatov, mora vodja mesečno (ali trimesečno – odvisno od modela) ugotavljati uspešnost sodelavca.

5 POVRATNE INFORMACIJE O USPEŠNOSTI

Povratna informacija je mera, s katero zaposleni dobi jasne informacije o svoji učinkovitosti pri delu (Noe et al., 1994, str. 223). Povratne informacije so ključnega pomena za razvoj tako zaposlenih kot tudi vodje. Z izmenjavo povratnih informacij izvejo, kako jim gre, kako blizu cilja so, hkrati pa jim to omogoča, da uravnavajo svoja dejanja tako, da bodo dosegli zastavljene cilje. Potrebujejo le ogledalo, v katerem bodo lahko videli svoje prednosti in slabosti. Povratne informacije nas opozorijo, če smo zašli s prave poti, oziroma nam povečajo elan in motiviranost za delo, če smo na pravi poti. Če zaposlenim ne postavimo jasnih ciljev, ne bodo vedeli, kam iti. Če jim ne priskrbimo povratnih informacij, ne bodo vedeli, ali so prišli na cilj oziroma ali sploh napredujejo v pravi smeri. Kakovostno izpeljani pogovori imajo tudi motivacijsko moč, saj zaposlenega spodbudijo k njegovemu razvoju, utrdijo mu samozavest in mu povečajo občutek, da je za organizacijo pomemben.

Podajanje povratnih informaciji je pomemben element ocenjevalnih razgovorov in rednih letnih razgovorov. Ocenjevalni razgovor je poglobljena analiza ocenjevanja in povratno informiranje zaposlenega o njegovi delovni uspešnosti ter predlagani oceni. Vodja in zaposleni se pogovorita o vzrokih za posamezno oceno in na kakšen način izvesti napredek v prihodnje. Vodja tudi obrazloži svoje odločitve glede nagrad, povezanih z delovno uspešnostjo zaposlenega. Redni letni razgovor ponavadi izvedejo enkrat letno, kjer vodja in zaposleni skupaj pregledata uspešnost zaposlenega skozi vse leto, v kolikšni meri je dosegel načrtovane cilje, postavita cilje za prihodnje obdobje in načrtujeta osebni razvoj zaposlenega. Glavna razlika med ocenjevalnim in letnim razgovorom je, da ocenjevalni razgovor izvajamo

bolj pogosto in so v razgovoru v ospredju vprašanja, povezana z ocenjevanjem in plačo zaposlenega, medtem ko so pri letnem razgovoru v ospredju predvsem razvojna vprašanja.

5.1 OCENJEVALNI RAZGOVOR

Majcnova (2001, str. 45) opisuje ocenjevalni razgovor kot sistematičen pogovor oziroma pregled in oceno delavčevega dosedanjega dela: oceno realizacije ciljev in nalog znotraj organizacijske enote in skupno oceno uspešnosti zaposlenega in vodje. Vodja sodelavcu v ocenjevalnem razgovoru utemelji svojo odločitev o oceni njegove delovne uspešnosti, preden jo poda naprej ustrezni strokovni službi ali višji ravni odločanja. Če je sodelavčeva plača odvisna tudi od njegove delovne uspešnosti, vodja izkoristi ocenjevalni razgovor tudi za obrazložitev svoje odločitve o višini dodatkov za njegovo delovno uspešnost. Skupaj pa se posvetujeta tudi o tem, kako izboljšati uspešnost v prihodnosti.

Ocenjevalni razgovori lahko veliko pripomorejo k boljšemu medsebojnemu odnosu med vodjo in zaposlenim, saj omogočijo vsakemu zaposlenemu, da spregovori tudi o zelo občutljivih temah, za katere si ne želi, da bi jih delil ravno z vsemi v svoji organizacijski enoti. S pogovori gradita na medsebojnem zaupanju, ustvarjata pogoje za dobre delovne rezultate in vplivata na samozavest zaposlenega. Vodja lahko motivacijo, zadovoljstvo in uspešnost sodelavca še poveča, če ga za dobre rezultate pohvali, spodbudi oziroma nagradi. Zato vodji z visoko razvito čustveno inteligenco ne bo žal porabiti dela svojega časa za razgovor z zaposlenimi in ne bo napisal le poročila ali sodelavcu le mimogrede poročal o njegovi uspešnosti.

Kljub vsem pozitivnim učinkom ocenjevalnih razgovorov pa se jih veliko vodij izogiba. Osnovni razlog sta slaba priprava na razgovor in neustrezna komunikacija o rezultatih, ki zaposlene ne spodbuja k odpravi napak in izboljšanju postopkov izvedbe nalog. Le konstruktivno in natančno izrečena kritika ali pohvala lahko obrodita želene sadove pri zaposlenih. Noe in sodelavci (1994, str. 270–272) naštevajo načine, na katere lahko vodje izboljšajo ocenjevalni razgovor:

- povratne informacije morajo dati zaposlenemu vsak dan in ne le enkrat mesečno;
- zaposlene prosijo, naj ocenijo svojo uspešnost, in jih tako spodbudijo k sodelovanju;
- podpirajo podrejene k sodelovanju pri reševanju problemov;
- pohvalijo za dobro uspešnost;
- osredotočijo se na reševanje problemov;
- povratne informacije osredotočijo na vedenje in rezultate in ne na osebo;
- minimalizirajo kritike (saj lahko zaposleni zavzame obrambno stališče in njegova motivacija se zmanjša);
- določijo specifične cilje in datum za presojo napredovanja.

5.2 REDNI LETNI RAZGOVORI

Vsaj enkrat letno vodja opravi pogovor z vsakim neposredno podrejenim sodelavcem posebej. Ta vnaprej načrtovan in sistematično voden pogovor imenujemo redni letni razgovor (Majcen, 2004b, str. 11). S pogovorom lahko sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izve, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Vodja in sodelavec lahko izboljšata medsebojne odnose, organizacijsko kulturo, uspešnost in motivacijo. Vodja delavca spodbudi k njegovem razvoju, utrdi mu samozavest, poveča mu občutek, da je za organizacijo, v kateri je zaposlen, pomemben. Tako med drugim vodja bolje spozna svoje sodelavce, organizacija pa pridobi določene informacije, ki so potrebne za delovanje kadrovske službe. Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen razgovor tako na zaposlene kot na vodje in v končni fazi tudi na organizacijo, je priporočljivo, da redne letne razgovore opravijo vsi vodje z vsemi svojimi sodelavci.

Majcnova (2001, str. 51–52) opisuje letne redne razgovore takole: »Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoje razmišljanje o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o sodelavčevi vlogi, kot jo vidi vodja. V razgovoru se poglobita v njun odnos. Razmišljata in si izmenjavata mnenja ter informacije o tem, kako se sodelavec v organizaciji počuti, kakšna je njegova vloga, kaj si želi, kaj bi rad izboljšal, kaj se od njega v prihodnje pričakuje in na kaj lahko glede na možnost delovnega procesa in v skladu s cilji, poslovno strategijo in poslanstvom organizacija računa.«

Pred začetkom izvajanja rednih letnih razgovorov je pomembno, da vsi vpleteni (zaposleni, vodja, strokovna služba, organizacija v celoti) vedo, kakšni so nameni oziroma kakšne so koristi rednih letnih razgovorov. Če so osebni razgovori pravilno vodeni in je cilj njihovega izvajanja jasen tako organizaciji kot posamezniku, je korist obojestranska. V primeru, da opravljajo redne letne razgovore samo zato, ker so zanje slišali, bo izvajanje razgovorov administrativno zelo zahtevno in brez pravega učinka.

Po mnenju Majcnove (2001, str. 54–56) je namen rednih letnih razgovorov večstranski:

- **Zaposleni** izboljšajo delovno uspešnost, saj:
  - lahko izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe,
  - so deležni pozornosti, kar zviša njihovo motivacijo,
  - dobijo jasne povratne informacije,
  - prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot.

- **Vodje** bolje spoznajo svoje sodelavce in jih tako laže usmerjajo in vodijo, saj:
  - bolje razumejo razmišljanje in ravnanje svojih sodelavcev,

- pridobijo ideje za izboljšanje postopkov in procesov dela,
- lahko sodelavcem sistematično posredujejo povratne informacije,
- pridobijo pogled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali,
- dobijo osnovo za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovskih sprememb,
- so redni letni razgovori njihovo orodje za vodenje s cilji,
- pridobijo informacije za določanje delovne uspešnosti.

- **Strokovna služba** laže in bolje izvaja kadrovsko politiko. Z rednimi letnimi razgovori laže pridobi dodatne podatke o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje.

- **Organizacija** nenehno izboljšuje kakovost dela zaposlenih, dvigne raven komuniciranja ter izboljša zadovoljstvo zaposlenih, njihovo lojalnost in medsebojne odnose.

V nadaljevanju bom na kratko opisala korake pri organiziranju in izvedbi letnih razgovorov (povzeto po Majcen, 2001, str. 87–223), bolj natančen opis korakov (priprava na letni razgovor, potek razgovora, čas neposredno po razgovoru in obdobje med dvema rednima letnima razgovoroma) pa lahko najdete v Prilogi 1.

Če hočemo izvesti učinkovit redni letni razgovor, je potrebno vanj vložiti veliko časa in truda skozi vse leto in ne le takrat, ko izvajamo razgovor. Na redni letni razgovor se morajo pripraviti tako vodja, sodelavec, strokovna služba kot tudi organizacija v celoti. Vsem morajo biti jasni nameni razgovora, saj bodo razgovori tako tudi bolj koristni. Vodja mora analizirati vse razpoložljive informacije in podatke o zaposlenemu. Več informacij kot bo imel vodja na razpolago, bolj kakovostne povratne informacije bo lahko podal zaposlenemu. Hkrati pa mora vodja tudi čim bolj poznati cilje in razvojne načrte organizacije, saj mora le-te v razgovorih predstaviti in jih uskladiti s cilji ter interesi zaposlenega. Pri tem pa ne sme pozabiti na osebni razvoj zaposlenega.

V pripravah na redni letni razgovor mora vodja razmisliti tudi o primernem prostoru razgovora in o datumu, ki ustreza obema (tako vodji kot zaposlenemu). Strokovna služba je zadolžena za seznanjanje zaposlenih z izvedbo letnega razgovora, medtem ko je vodja tisti, ki zaposlene povabi na razgovor ustno ali jim izroči pisno vabilo in temeljna vprašanja, o katerih bosta razpravljala na razgovoru. S tem zaposlenega vzpodbudi, da se tudi on pripravi na redni letni razgovor in premisli o svojih delovnih rezultatih preteklega obdobja, o svojih ciljih ter o drugih tematikah, o katerih se želi pogovoriti z vodjo. V naslednji fazi priprave na letni razgovor morajo vodje izdelati načrt za posamezni razgovor, organizacija pa mora zagotoviti ustrezno usposabljanje vodij za izvajanje in vodenje rednih letnih razgovorov.

Redni letni razgovor naj vodja začne z nekaj prijaznimi vprašanji in obrazložitvijo namena razgovora, saj je pomembno, da ustvari prijetno, sproščeno vzdušje, kjer so vsa mnenja,

vprašanja, interesi zaposlenega več kot dobrodošli. V nadaljevanju naj zaposleni predstavi, kako vidi svojo vlogo v organizaciji, kaj ga motivira, kaj ga moti pri opravljanju del in nalog, kje vidi probleme, kakšne ambicije ima, ali si želi napredovati, izobraževati in podobno. Nato vodja poda mnenje o delu sodelavca, kaj pričakuje v prihodnosti, kje vidi možnosti izboljšanja uspešnosti zaposlenega, kakšne so možnosti za napredovanje, izobraževanje, pridobivanje novih kompetenc zaposlenega in podobno.

V sklepnih fazah razgovora sodelavec in vodja skupaj usklajujeta želje in predloge ter iščeta skupne rešitve, oblikujeta načrt za delo, izobraževanje in osebni razvoj sodelavca v prihodnosti. Skupaj tudi zapišeta svoje zamisli v poročilo o razgovoru, ki jima v obdobju do naslednjega rednega letnega razgovora služi kot načrt za uspešno doseganje zastavljenih ciljev.

Po razgovoru vodja še enkrat pregleda poročilo in na podlagi vseh pridobljenih informacij predlaga načrt osebnega razvoja zaposlenega, ki ga odda strokovni službi, da lahko le-ta izvaja kadrovsko politiko. Med letom mora vodja spremljati uspešnost zaposlenega in njegov razvoj. Zapisovati si mora kritične in izjemne dogodke, saj bodo pri naslednjem rednem letnem razgovoru te informacije zelo dragocene.

6 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI

Del procesa zagotavljanja uspešnosti je tudi nagrajevanje. Zaposlene z dobro ocenjeno delovno uspešnostjo lahko dodatno motiviramo za nadaljnje doseganje ciljev z nagrajevanjem uspešnosti (Anterič, 2005, str. 13). Nagradimo jih lahko s povečanjem spremenljivega dela plače ali z drugimi finančnimi in nefinančnimi nagradami in priznanji.

Boyett in Conn (1995, str. 155) trdita, da osnovna plača predstavljala le položaj ali status v organizaciji in ni nagrada za delovno uspešnost ali doseganje organizacijskih ciljev. Če v podjetju izplačujejo le osnovno plačo, se zaposleni hitro naučijo dve stvari. Prvo, da ni nobene povezave med uspešnostjo in plačo. Povišanje plače lahko dosežejo samo z napredovanjem na bolje plačano delovno mesto in ne z večjo delovno uspešnostjo na obstoječem delovnem mestu. Drugo, vsak lahko pričakuje določeno nagrado ne glede na uspešnost organizacije, skupine ali posameznika in nagrada bo enaka za vse zaposlene ne glede na njihovo uspešnost.

Zaposleni niso zainteresirani zmanjšati stroške, izboljšati kakovost ali zadovoljiti potrebe strank, saj ne vidijo nobene koristi od tega. Da bi organizacija ostala konkurenčna, mora vpeljati široko paleto nagrad in dodatkov, ki so povezani z delovno uspešnostjo zaposlenega, da bi zagotovili zaposlenim finančni delež v izboljšani uspešnosti organizacije.

Zupanova (2001, str. 7) pravi: »Najboljša nagrada za uspešnost zaposlenih je, da jim omogočimo uspešnost tudi v prihodnosti.« Zato mora vsako podjetje premisliti, kateri način

nagrajevanja je za njih najboljši glede na kulturo, način dela in poslovne potrebe. Pogosto pa podjetja uporabljajo več načinov nagrajevanja hkrati, saj moramo upoštevati številne dejavnike (glej Sliko 2), ki vplivajo na oblikovanje progama plačila po uspešnosti.

Slika 2: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str.160.

Pri oblikovanju učinkovitih programov povezovanja plač z uspešnostjo ločimo plačila za uspešnost posameznika in plačila za uspešnost skupine in podjetja.

PLAČILO ZA USPEŠNOST POSAMEZNIKA

Uspešnost posameznika lahko nagradimo z dodatkom k osnovni plači, z enkratno denarno nagrado ali s povečanjem osnovne plače. Med **dodatke k osnovni plači** uvrščamo *dodatke za preseganje norme in akordov*, ki jih uporabljajo predvsem za motivacijo zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih, in *dodatke za dobro oceno osebne uspešnosti*, s katerimi lahko še bolje povežemo delo zaposlenih s cilji podjetja. Z **enkratno denarno nagrado** vodja nagradi najboljše zaposlene, ko ima na voljo določen denarni znesek, namenjen za nagrade. Zaposlenemu pa se lahko **poveča osnovna plača,** in sicer zaradi *napredovanja v višji plačilni razred* ali pa se mu enostavno *poveča osnovna plača* za določen odstotek (Zupan, 2001, str. 167–181).

PLAČILO ZA USPEŠNOST SKUPINE IN PODJETJA

Zupanova (2001, str. 182–196) poudarja, da podjetja vedno bolj uvajajo plačila za uspešnost skupine in podjetja, saj s tem spodbujajo medsebojno sodelovanje zaposlenih. Hkrati ti programi predvsem temeljijo na merjenju uspešnosti in ne na oceni, kar povečuje njihovo objektivnost. Na voljo so različni programi, ki povezujejo plačo z uspešnostjo skupine oziroma celotnega podjetja:

Skupinske norme uvajajo zaradi povezanosti zaposlenih v proizvodnem procesu. Le-te omogočajo, da so delavci bolj povezani v skupini in skupaj dosegajo skupne cilje.
Nagrade za timsko in projektno delo dobijo zaposleni, ko v timu opravijo dodatno delo poleg opravljanja rednih nalog.
Razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (gain-sharing) so zaposleni deležni takrat, kadar delajo na boljši način, zmanjšajo stroške in ustvarijo prihranke. S prej izbrano formulo v podjetju izračunajo, koliko prihrankov so delavci v določenem obdobju ustvarili. Podjetje nato razdeli prihranke. Del prihranka pripada organizaciji (za posebne rezerve), del pa zaposlenim, ki so bili vključeni pri doseganju prihranka.
Nagrade za dosežene rezultate (goal-sharing, success-sharing) predvsem pomagajo, da si zaposleni bolj prizadevajo za doseganje ciljev organizacije. Tako je plačilo zaposlenih še bolj približano dejanski uspešnosti organizacije. V primeru, da je ciljev več, jim glede na njihovo pomembnost pripišemo različno težo.
Udeležba zaposlenih v delitvi dobička (profit-sharing) – z delitvijo dobička lahko povečamo pripadnost organizaciji. Delež dobička, ki je namenjen zaposlenim, lahko podjetje izplača v denarju (takojšnja plačila ali z zakasnitvijo) ali v delnicah oziroma delniških opcijah, saj želijo podjetja tako povečati pripadnost zaposlenih in njihovo dolgoročno usmerjenost.

V Sloveniji še vedno velik delež plače zaposlenega ni povezan z uspešnostjo. Do tega problema prihaja zaradi slovenske davčne politike, ki še vedno ni naklonjena nekaterim načinom nagrajevanja uspešnosti. Težava je med drugim v tem, da lahko podjetje znižuje osnovo davka na dobiček, če vodjem in zaposlenim plačuje le stalno plačo. Poleg tega davčni sistem močno podraži dobro ravnanje podjetja tudi z zakonom o davku na izplačane plače. Zneski, ki so postavljeni kot meje razredov za obdavčitev, so namreč že vrsto let nespremenjeni in zaradi rasti plač že prenizki. Tako morajo podjetja skoraj za vsa delovna mesta plačati še davek na izplačane plače. Zaradi teh in še številnih drugih omejitev je v Sloveniji možnost uporabe nagrajevanja kot vir konkurenčnih prednosti še zelo omejena (Zupan, 2001, str. 24–26).

Denarne nagrade imajo številne prednosti, vendar niso obstojne, težko jih nadgradimo, so vsakdanje in lahko pri zaposlenih postanejo samoumevne. Zato je pomembno, da vključimo v nagrajevanje tudi nedenarne nagrade in priznanja. K boljšemu delu lahko spodbudi že ustna pohvala, še večji učinek pa imajo pisne pohvale in priznanja. Nagradimo jih lahko tudi s potovanji, knjigami, poslovnimi telefoni, prenosnimi računalniki, z darili za družinske člane, darilnimi boni, zmagovalnimi pokali in še na vrsto drugih načinov. Ločimo pa formalne in neformalne nagrade in priznanja. Pri formalnih nagradah in priznanjih so pravila o tem, kdo si jih zasluži vnaprej določena; običajno so večje vrednosti in jih podeljujejo na javnih prireditvah. Neformalne nagrade in priznanja pa so bolj spontane, običajno so manjše vrednosti, način in čas podelitve le-teh pa je odvisen od izvirnosti vodje (Zupan, 2001, str. 208–217).

7 NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Vrednote zaposlenih se spreminjajo. Avtorji Noe et al. (1994, str. 503) opozarjajo, da so lahko danes zaposleni v Združenih državah Amerike manj zainteresirani za napredovanje, povečanje plač, status ali moč – torej za tradicionalne indikatorje uspešnega osebnega razvoja – in bolj željni psihološkega uspeha. Psihološki uspeh je povezan z doseganjem osebnih ciljev, kot so prepoznavnost, družinski uspeh ali službeni nastop. Iz zornega kota zaposlenega, pomanjkanje načrtovanja osebnega razvoja lahko povzroči frustracijo in občutke, da niso pomembni za podjetje. Podjetja, vodje in zaposleni morajo zato zagotoviti, da se porodi ideja o načrtovanju osebnega razvoja.

7.1 OPREDELITEV NAČRTOVANJA OSEBNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Načrtovanje osebnega razvoja je načrtovan proces razvoja zaposlenih, ki vključuje načrtovanje kariere, potrebnega izobraževanja in treningov za zaposlene ter potrebnega znanja. Noe et al. (1994, str. 505) definirajo osebni razvoj kot vzorec delovnih izkušenj, ki usmerjajo življenje posameznika. Delovne izkušnje vsebujejo položaje, službene izkušnje in naloge. Na delovne izkušnje vplivajo vrednote, potrebe in čustva zaposlenih. Zaposleni se razvijajo skozi niz stopenj, pri čemer je vsaka označena z različnimi razvojnimi nalogami, dejavnostmi in odnosi z drugimi zaposlenimi. Potreba po osebnem razvoju zaposlenega pa je odvisna od njegove sedanje stopnje razvoja kariere in od njegove biološke starosti. Zato je za vodje pomembno, da razumejo proces osebnega razvoja in razlikujejo potrebe in interese zaposlenih na vsaki stopnji razvoja.

Ko pomislimo na osebni razvoj zaposleneg,a moramo pomisliti na njegov razvoj skozi njegovo celotno delovno življenje, pa naj bo to znotraj ene ali več organizacij. Razvoj zaposlenega ne pomeni nujno napredovanja ali menjave delovnih mest znotraj posamezne organizacije. Ni pomembno, ali zaposleni pri svojem razvoju ostaja na istem nivoju v organizaciji ali se pomika na višje ali vzporedne nivoje. Zaposleni se lahko razvija tudi na istem delovnem mestu. Organizacije morajo zato spodbujati in načrtovati osebni razvoj za vse zaposlene.

7.2 KDO JE ODGOVOREN ZA NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Skrb za načrtovanje osebnega razvoja je odgovornost vsakega zaposlenega, vodij in organizacije. Le skupaj lahko načrtujejo prihodnjo pot, preko katere bodo vsi dosegli višje stopnje svojega razvoja. Zaposleni se mora aktivno vključevati v sistem načrtovanja osebnega razvoja in prevzeti odgovornosti, tako da bo spoznaval vse možnosti lastnega razvoja pri svojem delu, sledil svojim delovnim rezultatom in iskal možnosti nadaljnjega razvoja. Po drugi strani pa organizacija preko zaposlenih doseže organizacijske cilje in uspešnost, zato je odgovorno, da zagotovi vse vire, ki so potrebni za uspeh pri načrtovanju osebnega razvoja.

Najpomembnejšo vlogo pri načrtovanju kariere pa igra vodja. Vodja zaposlene v njihovih ambicijah in želji po razvoju podpira in jim pomaga, da bi svoje sanje tudi uresničili. Seveda pa mora biti pri tem kritičen in razsoden, upoštevati mora potrebe lastne organizacijske enote oziroma potrebe organizacije. Pomembno je, da tako zaposleni, vodja kot organizacija vedo, kaj želijo doseči, in da so usklajeni. Če pri načrtovanju kariere zaposlenega sodelujejo zaposleni, vodja in organizacija, se lahko izognejo morebitnim nesporazumom in tako laže in hitreje razjasnijo ter uskladijo morebitna razhajanja v pričakovanjih.

Tabela 1: Odgovornosti za razvoj osebnega razvoja

Subjekt	***Odgovornost***
Vrhnji vodja	• razviti organizacijsko filozofijo o razvoju kariere • dodeliti finančna sredstva za programe razvijanja kariere • omogočiti sodelovanje zaposlenih pri razvoju kariere
Kadrovnik	• voditi in informirati posameznike • predlagati in izvajati programe • povezovati dejavnosti
Neposredni vodja	• podpirati in svetovati pri kariernem razvoju • dajati povratne informacije glede uspešnosti pri delu
Zaposleni	• biti odgovoren za svojo kariero • načrtovati razvoj svoje kariere • analizirati svoje potrebe • ugotavljati svoje potrebe po usposabljanju • uresničiti svoje načrte

Vir: E. Konrad, Delovne kariere, 1996, str. 48.

7.3 NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA

Ko želi zaposleni načrtovati svojo razvojno pot, mora iti skozi tri glavne faze. Najprej mora **oceniti**, kako izpolnjuje svoj osebni razvoj znotraj organizacije in kako je le-ta povezan in usklajen s cilji organizacije. Eno izmed največkrat uporabljenih orodij za ugotavljanje usklajenosti so letni razgovori. Le-ti tako zaposlenemu in organizaciji omogočijo pridobiti povratne informacije o preteklem delu. Druga faza je **raziskovanje**. Zaposleni mora raziskati svoje prihodnje možnosti, želje in cilje in te vnovič povezati s cilji in željami organizacije (med rednim letnim razgovorom). Šele ko sta ti dve fazi dejansko opravljeni, si obe strani lahko začrtata bodoče cilje, za **dosego** katerih se bosta nato trudili. Vse te tri stopnje morata obe strani jasno razumeti in povezovati. Ko so vse tri stopnje opravljene, se krog zaključi in zaposleni je ponovno v položaju, ko mora začeti nov krog, torej s ponovitvijo stopnje ocenjevanja.

Brečkova (2005, str. 23–25) navaja nekaj najpogosteje uporabljenih sistematičnih in načrtovanih učnih priložnosti, ki jih lahko izkoristita posameznik ali organizacija pri načrtovanju poti osebnega razvoja (za začetno načrtovanje osebnega razvoja in tudi za kasnejše premike): tečaji in seminarji za načrtovanje osebne kariere, mentorstvo, e-učenje (z izobraževalnimi programi, ki so dostopni na internetu), borza znanja (svoje zanje menjamo z drugo osebo za znanje, ki ga potrebujemo sami), akcijsko učenje (učiti se ob delu), študije primerov (opisi resničnih primerov in reševanje delovnih problemov), ekskurzije in obiski drugih podjetij, samostojno učenje po načelu učne pogodbe (posameznik sam določi strukturo učnega procesa, cilje, učne vire in strategije), osebno svetovanje (osebni svetovalec nam na primer razloži nova organizacijska pravila, novo programsko opremo itd.), preizkušnja različnih organizacijskih vlog (spoznamo, kakšno delo nam bolj leži) itd.

7.4 STOPNJE OSEBNEGA RAZVOJA

Carrell et al. (1995, str. 474–475) trdijo, da bi morali strokovnjaki za ravnanje z ljudmi pri delu prepoznati, da gredo zaposleni navadno skozi določene stopnje osebnega razvoja. Vsaka stopnja predstavlja unikatno mešanico priložnosti, problemov in okoliščin; potrebe zaposlenih pa se spreminjajo, ko se pomikajo iz ene stopnje v drugo. Raziskave kažejo, da se zaposleni navadno gibljejo skozi štiri stopnje:

- ***Ustanovitev*** – na začetku kariere se zaposleni sooča z zaskrbljenostjo in negotovostjo glede svojega potenciala in zmožnosti. Na tej stopnji je skrben nadrejeni še posebno pomemben, da pomaga zaposlenemu in mu nudi podporo, da le-ta postane produktiven.
- ***Napredovanje*** – nato zaposleni kažejo svoje zmožnosti in znanje o politiki organizacijskega življenja. Potrebno je manj vodenja in usmerjanja ter nadzorovanja kot na prvi stopnji. Vseeno pa so na tej stopnji vodenje, svetovanje, vzorniki in prijateljstvo zelo pomembni.
- ***Vzdrževanje*** – v času te stopnje zaposleni navadno dosežejo svoj največji uspeh, ko posvetijo večino časa razvijanju in vodenju drugih z manj izkušnjami. Ta stopnja prinese nekaterim veliko zadovoljstva – seveda še posebej tistim, ki so dosegli svoje razvojne cilje. Drugi pa postanejo razočarani in frustrirani, še zlasti tisti, ki niso bili posebno produktivni ali niso uspeli doseči svojih razvojnih ciljev in morajo razmišljati o novih usmeritvah.
- ***Umik*** – se začenja, ko se zaposleni upokoji ali si začrta novo osebno pot. Na tej stopnji zaposleni posveti večji del časa prostemu času in družini. To stopnjo lahko označimo tudi kot frustracijo, stres ali dolgočasje, saj upokojitev pomeni izgubo zaposlitvene identitete in socialnih kontaktov, katere je zaposleni užival v organizaciji.

Tabela 2: Stopnje osebnega razvoja zaposlenega

	USTANOVITEV	NAPREDOVANJE	VZDRŽEVANJE	UMIK
Razvojne zadolžitve	prepoznati interese, spretnosti, povezavo med sabo in delom	napredovanje, rast, varnost, razviti življenjski stil	oprijeti se dosežkov, nadgraditi spretnosti	načrtovati upokojitev, spremeniti ravnotežje med delom in nedelom
Dejavnost	pomagati, učiti, slediti navodilom	neodvisni sodelavec	trenirati sponzorstvo	faza izstopa iz službe
Odnos do drugih zaposlenih	vajenec	sodelavec	mentor	pokrovitelj
Starost	manj kot 30	30–45	45–60	60+
Leta v službi	manj kot 2 leti	2–10 let	več kot 10 let	več kot 10 let

Vir: R. A. Noe et al., Human resource management, 1994, str. 506.

8 ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH V HELIOSU

Z gospo Sonjo Špoljarić, vodjo splošno kadrovskega sektorja v Heliosu, sem izvedla intervju in tako bolje spoznala proces zagotavljanja uspešnosti v njihovih podjetjih. V Heliosu vlagajo veliko truda v proces zagotavljanja uspešnosti, vendar tako kot opozarja tudi gospa Špoljarić, proces še ni popolnoma razvit, saj je treba izboljšati še veliko stvari. V nadaljevanju bom na kratko predstavila Skupino Helios in njen proces zagotavljanja uspešnosti ter hkrati predstavila svoje predloge in rešitve glede izboljšanja tega procesa.

8.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Začetek kemične industrije na domžalskem območju sega v leto 1924, ko so nastale Marxove tovarne lakov na Količevem. Pomemben korak v razvoju pa je bil 1. julij 1959, ko sta se Kemična tovarna Domžale ter Tovarna barv in lakov Helios Količevo združile v Združeno kemično industrijo Domžale, ki se je leta 1969 preimenovala v Helios, kemična industrija Domžale (spletna stran Skupine Helios, 2008).

Danes ima Skupina Helios lastniške deleže v podjetjih doma in v tujini (sestava Skupine Helios, d. d. je razvidna iz tabele v Prilogi 3) in je med vodilnimi izdelovalci premaznih sredstev v Sloveniji in Srednji Evropi. S svojo nenehno rastjo prodaje in izvoza, spremljanjem razvojnih trendov, uvajanjem novih, ekološko prijaznih izdelkov in učinkovito notranjo organizacijo podjetja, ki omogoča stalno racionalizacijo poslovanja, se Helios lahko primerja

s sorodnimi proizvajalci v bolj razvitih državah Evrope (spletna stran Skupine Helios, 2008). V letu 2006 ga je revija Coatings world glede na poslovne rezultate uvrstila na 14. mesto izmed vseh proizvajalcev barv in premazov v Evropi ter na 36. mesto v svetu (Letno poročilo 2006 Skupine Helios, 2008, str. 9).

Glavne skupine proizvodnih in prodajnih programov v Skupini Helios so: dekorativni premazi, umetne smole, premazi za zaščito kovin, premazi za lesno industrijo, avtoreparaturni premazi, premazi za avtomobilsko industrijo, premazi za ceste in praškasti premazi. Preostali programi pa so: ladijske barve, masterbatch, lepila ter škrobi in škrobni modifikati (Letno poročilo 2007 Skupine Helios, 2008 str. 20). Helios 13 odstotkov celotne vrednosti prodanih izdelkov ustvari s prodajo v Sloveniji, kar 87 odstotkov pa s prodajo v tujini – predvsem v EU, državah bivše Jugoslavije in Rusije (Letno poročilo 2007 Skupine Helios, 2008, str. 27).

Po besedah Sonje Špoljarić je bilo v Skupini Helios 31. decembra 2007 2.825 zaposlenih in prav zaposleni in učinkovit proces zagotavljanja uspešnosti zaposlenih v Skupini Helios močno pripomorejo k sami uspešnosti podjetja.

8.2 POSTAVLJANJE CILJEV

Strategijo Skupine Helios postavi uprava in z njo planira svojo dolgoročno prihodnost in naredi temeljne usmeritve. Na osnovi te strategije se postavijo dolgoročni cilji (za 4–5 let). Vsako leto (v avgustu) pa se postavijo letni cilji Skupine Helios. Vsa podjetja v skupini nato postavijo svoje cilje (ki se nanašajo na strategijo in cilje Skupine Helios). Te cilje pregleda uprava in jih po potrebi dopolni. Skupina Helios do novembra potrdi cilje posameznih podjetij v skupini. Na podlagi ciljev podjetja se nato postavijo cilji posameznih organizacijskih enot (v decembru). Vsak vodja pa je odgovoren, da te cilje med rednimi letnimi razgovori (v januarju in februarju) prenese na zaposlene. Vodja postavi cilje zaposlenega. To je slabost njihovega procesa zagotavljanja uspešnosti zaposlenega, saj so zaposleni premalo vključeni v postavljanje ciljev.

Trevnova (1998, str. 75–76) priporoča, da pri postavljanju ciljev zaposlenega sodelujeta tako vodja kot zaposleni. Zaposleni mora vodji predstaviti svoje interese, povezane z delom in osebnim razvojem, vodja pa predstavi cilje podjetja. Skupaj morata uskladiti cilje podjetja z osebnimi cilji zaposlenega. Zaposleni v Heliosu bi bili v tem primeru bolj motivirani in bi si bolj prizadevali doseči postavljene cilje. Če bi sodelovali pri postavljanju ciljev in bi le-te uskladili z vodjem, bi cilji podjetja postali cilji zaposlenega. Hkrati pa je tudi pomembno, da se zastavijo »PAMETNI« cilji. Heliosu zato priporočam, da vsako leto izvede izobraževanje na temo, kakšne cilje postaviti in kako jih pravilno postaviti, kajti natančneje kot so postavljeni cilji, natančneje bo lahko spremljal uspešnost zaposlenih in s tem tudi podjetja.

8.3 VODENJE

V Heliosu menijo, da je primeren vodja tisti, ki ima veliko strokovnega znanja o premazništvu in zna hkrati delati z ljudmi. Na žalost v Sloveniji ni veliko ljudi, ki bi imeli primerno znanje o premazništvu, vendar je, kadar iščejo novega vodja, to odlična priložnost za napredovanje zelo uspešnih zaposlenih v Heliosu. Problem, ki ga opažajo v Heliosu, je, da imajo vodje visoko strokovno znanje, vendar jim primanjkuje znanja o delu z ljudmi oziroma imajo nizko čustveno inteligenco (med 72 vodij so izvedli raziskavo, kjer so preverjali njihove sposobnosti). Vodja mora imeti zmožnost razumevanja, spremljanja in odzivanja na svoja čustva ter na čustva drugih ljudi. Vodja mora znati prisluhniti zaposlenim, jih motivirati in usmerjati ter spodbujati njihovo osebno rast.

Helios je ukrepal tako, da je starejše vodje poslal na izobraževanje, saj se lahko po njihovem mnenju vsak do neke mere nauči čustvene inteligence. Kar priporočam Heliosu je, da izvedejo anonimno anketo med zaposlenimi in jih vprašajo za mnenje o sposobnostih vodje. Torej naj tudi zaposlene vključijo v proces ugotavljanja uspešnosti vodje. S tem, ko bodo vključili čim več ocenjevalcev pri ugotavljanju uspešnosti in tako namesto metode »od zgoraj navzdol« raje uporabljali »metodo 360 stopinj«, bodo vsi pridobili več objektivnih povratnih informacij o svojem delu. Seveda pa mora vodja tudi med vsemi pogovori z zaposlenimi spodbujati komunikacijo, jih podpirati, da izrazijo svoja mnenja in predlagajo rešitve.

Pri iskanju novih vodij uporabljajo orodje PEP za preverjanje vodstvenih kompetenc oziroma potenciala. PEP (potential evaluation program) je orodje, ki ima dobre psihometrične karakteristike. To je orodje, ki se opira na jasne, statistično merljive kriterije. Z njim lahko obravnavajo in vrednotijo kadrovska vprašanja izbora ter razvoja kadrov z vidika zahtev in pomembnih značilnosti za uspeh. S pomočjo PEP-master modela najdejo odgovor na vprašanje, kdo je najbolj primeren za vodjo in kateri so pravilni razvojni ukrepi. PEP-orodja lahko tudi ostalim vodjem hitro prikažejo, kaj morajo v svoji aktivnosti izboljšati in na kakšen način, da bo njihovo vedenje učinkovito in uspešno. Vrednotenje s PEP-orodjem nam daje informacije o razlikah pri vodjih v primerjavi z najboljšimi v njihovi poklicni skupini. V širšem smislu primerjamo njihovo mišljenje in vedenje, kompetence, vrednote in razumevanje vloge, kar pomembno vpliva na rezultate in kulturo v podjetju.

V Heliosu vodje pri vodenju zaposlenih uporabljajo tehniko vodenje s cilji. Glavna naloga vodje je, da usmerja zaposlene, da delujejo v skladu s cilji Heliosa. Vodja mora prisluhniti željam in interesom zaposlenih ter po drugi strani poznati cilje podjetja. Vse te različne interese mora nato združiti v skupen cilj. Med letom vodja pregleduje cilje, usmerja zaposlene in jim podaja povratne informacije o uspešnosti. Prednost uporabe te tehnike je, da se morajo postaviti PAMETNI cilji, s pomočjo katerih vodja in zaposleni skozi leto ugotavljata uspešnost zaposlenega. Vodja pa lahko poda objektivne povratne informacije o delu in napredku zaposlenega.

8.4 UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

V Heliosu ugotavljajo uspešnost vodij z metodo vodenja s cilji. Primerjajo cilje, ki so jih dosegli vodje (v obdobju enega leta) s cilji, zastavljenimi na začetku leta. Uspešnost vodje ugotavljajo enkrat letno. Na podlagi rezultatov lahko vodje dobijo nagrado v višini od 0 do 3 mesečnih plač.

Vsak mesec pregledajo rezultate poslovne enote in ugotavljajo, ali so dosegli oz. celo presegli zastavljene cilje. V primeru uspešnosti je vsem zaposlenim v poslovni enoti izplačana nagrada (v višini do 10 % njihove osnovne plače). Doseganje ciljev zaposlenih pa pregledajo ob polletju in na koncu leta. Z zeleno barvo označijo, če so dosežki višji, kot so pričakovali na začetku leta, z rumeno, če je potrebna pazljivost, in z rdečo, če so cilji ogroženi in so potrebni ukrepi. Vendar pa zaposleni niso nagrajeni na podlagi te ocene. Menim, da bi bilo dobro, če bi bilo plačilo zaposlenih odvisno tudi od tega, kako so dosegli cilje. Tako bi si zaposleni bolj prizadevali doseči cilje, zastavljene na začetku leta.

Enkrat letno (med rednim letnim razgovorom) vodja tudi s pomočjo metode številčne ocenjevalne lestvice oceni kompetence zaposlenih: usmerjenost k ciljem in rezultatom, pospeševanje stalnega napredka, osredotočenost na stranke, medsebojno sodelovanje, odločanje in prevzemanje odgovornosti, nenehno učenje, razvoj sodelavcev, informiranje oz. komunikacija, reševanje konfliktov, organiziranje dela in delegiranje (Priloga 4). Zaposlenega lahko vodja oceni z oceno od 0 do 5 (0 = kompetenca ni potrebna; 1 = kompetentnost zaposlenega znatno odstopa od pričakovanja; 5 = pričakovanja so znatno presežena, zaposleni je vzor za vse ostale zaposlene na tem področju). Na podlagi te ocene tako vodja in zaposleni vidita, katere kompetence mora zaposleni izboljšati in skupaj poskušata najti aktivnosti za razvoj teh kompetenc. Hkrati pa lahko vodja na podlagi izredno dobre ocene kompetenc poda splošnemu kadrovskemu sektorju predlog za napredovanje zaposlenega.

Mislim, da je ugotavljanje uspešnosti zaposlenih v Heliosu premalo razvito. V podjetju se enkrat v kvartalu sestajajo na ravni celotne Skupine Helios, kjer preverijo, če se vsa podjetja v skupini in organizacijske enote gibljejo v smeri strateških ciljev celotne Skupine Helios. Večkrat na leto bi morali preveriti tudi, kako zaposleni dosegajo cilje! Mogoče bi bilo pametno pregledati cilje posameznika 4-krat letno tako kot cilje organizacije. S pomočjo bolj pogostega ugotavljanja uspešnosti zaposlenih bi lahko v Heliosu bolje razvili nagrajevalni sistem (saj je variabilni del plače zaposlenih odvisen od uspešnosti zaposlenih) in laže bi načrtovali osebni razvoj zaposlenega. Z uvedbo rednih ocenjevalnih razgovorov bi vodja in zaposleni dobila več povratnih informacij o delu in uspešnosti zaposlenega, hkrati pa bi tako lahko izboljšala komunikacijo. Na podlagi rezultatov lahko skupaj načrtujeta, kako v prihodnosti povečati delovno uspešnost zaposlenega. Priporočam pa tudi, da izdelajo bolj specifične obrazce za merjenje uspešnosti, ki bodo v pomoč vodjem pri bolj objektivnem ocenjevanju.

V Heliosu bi morali premisliti tudi o vključitvi več ocenjevalcev v proces ugotavljanja uspešnosti. Še vedno namreč poteka le ocenjevanje z metodo »od zgoraj navzdol«, razmisliti pa bi morali o uvedbi »metode 360 stopinj«. S širšo paleto ocenjevalcev bi bile ocene dosežkov še bolj objektivne in vsi bi dobili več povratnih informacij.

8.5 POVRATNE INFORMACIJE O USPEŠNOSTI

Helios se zaveda pomena rednih letnih razgovorov, zato jim vsako leto nameni veliko truda in časa ter si redno prizadeva, da bi jih izboljšal in nadgradil. Da bi bili redni letni razgovori (ki jih imajo enkrat letno) izvedeni v najboljši meri, imajo vsako leto izobraževanja in delavnice za vodje. Vodje in zaposlene hočejo čim bolje seznaniti z nameni in cilji rednih letnih razgovorov. Vodje spodbujajo, da se pred razgovorom pripravijo in se pozanimajo o posameznem sodelavcu, s katerim bodo imeli razgovor. V splošnem kadrovskem sektorju so na voljo kadrovski podatki, vodje pa morajo razmisliti tudi o delu zaposlenega v preteklem letu ter predlagati cilje za prihodnost. Zaposlenim so pred izvedbo razgovora izročeni obrazci rednih letnih razgovorov, ki jim omogočajo, da se predhodno pripravijo na razgovor. Vzorec obrazca rednega letnega razgovora v Heliosu je v Prilogi 4.

Redni letni razgovori morajo biti izvedeni v primernem prostoru ob primernem času. S pomočjo analize anketnih vprašalnikov o letnih razgovorih, ki jo je splošno kadrovski sektor izvedel (med vodji in zaposlenimi) v Heliosu leta 2007, so ugotovili, da 85 % zaposlenih meni, da je razgovor potekal v prijetnem vzdušju in brez vsakršnih motenj. Ostali izpostavljajo moteče dejavnike, kot so: telefoni, odpiranje vrat pisarne in hrup. Vodje morajo biti tudi pozorni, da so redni letni razgovori izvedeni v času, ki ustreza tako vodji kot zaposlenemu in ne v stresnem obdobju. Nekateri vodje so izvedli razgovore v decembru, zato so zaposleni v anketah opozorili, da bi morali razgovore izvesti v mirnejšem obdobju (januarju, februarju).

Zelo pomembno je, da vodja z zaposlenimi med rednim letnim razgovorom pregleda, kako je dosegel cilje prejšnjega leta, in da v primeru nerealizacije skupaj določita potrebne ukrepe. Vendar pa je to v preteklem letu storilo le malo več kot polovica vodij v Heliosu in ena četrtina le delno. Tudi med letom bi morali vsi vodje v Heliosu izvesti dva krajša pogovora oziroma ocenjevalna razgovora z zaposlenimi (ob polletju in na koncu leta). Vendar pa je analiza pokazala, da je le 44 % vodij dosledno in 44 % delno opazovalo, kako zaposleni sledijo ciljem, postavljenim med rednimi letnimi razgovori. Kar 12 % vodij pa med letom ni opazovalo napredovanja zaposlenih. Menim, da lahko redni letni razgovori izgubijo verodostojnost v primeru, da se cilji samo postavijo, vendar si tako zaposleni kot vodje ne prizadevajo za doseganje le-teh. Zaposleni morajo skozi vse leto stremeti in si prizadevati doseči cilje, dogovorjene na razgovorih. V primeru, da zaposleni ne dosegajo ciljev, mora na pomoč priskočiti vodja. Prav tako je pomembno pregledati dosežene in nedosežene cilje med letnimi razgovori. Vodja pa mora biti vedno pripravljen prisluhniti pripombam in možnim rešitvam, ki jih priporočajo zaposleni.

V rednih letnih razgovorih morata vodja in zaposleni skupaj pogledati v prihodnost. Postaviti si morata skupne cilje. Iz analize ankete pa lahko razberemo, da je le 77 % zaposlenih z vodji postavilo skupne cilje za prihodnjo leto, 21 % delno, 2 % zaposlenih pa ni postavilo ciljev z vodji. Z delno ali z nepostavljenimi cilji je motivacija zaposlenega manjša in posledično je nižja tudi njegova delovna uspešnost. Vodje morajo uporabljati ciljno vodenje, saj je to ena izmed zelo učinkovitih tehnik vodenja, s katero lahko usmerjajo zaposlene, da dosegajo večjo delovno uspešnost. Hkrati pa le nekoliko več kot polovica zaposlenih odgovarja, da jim je nadrejeni dopuščal oziroma jih izzval, da spregovorijo o svojem osebnem razvoju. Redni letni razgovori morajo biti v pomoč tako vodjem in zaposlenim, da dobijo povratne informacije, zato menim, da bi morali vodje pri razgovorih bolj poslušati želje zaposlenih glede njihovega osebnega razvoja in jim predstaviti možnosti njihovega razvoja.

Kljub vsemu pa večina vodij in zaposlenih v Heliosu vidi redne letne razgovore kot koristne, saj izboljšujejo komunikacijo: zaposleni imajo možnost seznaniti nadrejene s problemi, skupaj rešijo probleme, od vodij pridobijo dodatne informacije; hkrati pa je to idealna možnost, da lahko zaposleni vodji predstavijo svoje stališče, mnenje in predloge.

8.6 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI

V Heliosu uporabljajo samo en način plačila za uspešnost posameznika, in sicer samo za nagrajevanje vodij. Nagradijo jih z **dodatkom za dobro oceno osebne uspešnosti** (ki spada med dodatke k osnovni plači). Višino nagrade določi uprava (enkrat letno) glede na to, v kolikšni meri so dosegli dogovorjene cilje. Letna nagrada je visoka od 0 do 3 mesečne plače. Na ta način spodbudijo vodje, da si tudi nadalje prizadevajo za doseganje ciljev oziroma jih celo presežejo ter, seveda, da uspešno vodijo in motivirajo svoje podrejene, saj lahko le skupaj pridejo do želenih ciljev.

V zadnjem času pa so vedno bolj v ospredju plačila za uspešnost skupine in podjetja, zato dajo tudi v Heliosu vedno večji pomen tem načinom nagrajevanja. Zaposlene nagradijo za **uspešna obsežna timska in projektna dela**. Višina nagrade je odvisna od pomena projekta za podjetje, v kakšnem roku in kako kvalitetno je bil zaključen ter kakšen je bil prispevek posameznega delavca v skupini k skupnemu rezultatu. Vendar pa nagrada ne presega 30 odstotkov osnovne plače zaposlenega.

Helios si močno prizadeva, da bi vse zaposlene vključil v prizadevanje za zmanjšanje stroškov, povečanje produktivnosti, izboljšanje kakovosti, izboljšanje delovnih pogojev in zmanjšanje negativnega vpliva na okolje. Zaposlene spodbuja, da predlagajo koristne predloge oz. izboljšave, ki bi podjetju omogočile, da deluje bolje, hitreje, ceneje in varneje. Tako vsako leto dobijo vedno več koristnih predlogov s strani zaposlenih. V letu 2007 so zbrali kar 145 koristnih predlogov in na ta način prihranili 11.750 evrov. Del teh prihrankov vsako leto razdelijo med zaposlene, ki so predlagali največ in najbolj koristne predloge. Helios tako med zaposlene **razdeli prihranke zaradi znižanja stroškov (gain-sharing)**.

Plačila zaposlenih še približajo dejanski uspešnosti organizacije z **nagradami za dosežene rezultate (goal-sharing, success-sharing).** Te nagrade so deležni vsi zaposleni v določeni organizacijski enoti, ki je kakovostno opravila izjemen obseg del ali uspešno izpeljala nalogo, ki ima strateški pomen za podjetje. Višina nagrade se od posameznika do posameznika razlikuje (tako kot se razlikujejo osnovne plače), vendar nagrada ni nikoli višji od 10 % njegove osnovne plače. S to nagrado spodbudijo zaposlene, da si bolj prizadevajo za doseganje ciljev organizacije.

Glede na uspešnost podjetja (če so doseženi ključni cilji) in dosežen dobiček v preteklem letu med vse zaposlene (enkrat letno) razdelijo tudi del dobička v obliki 13. plače. Ta znesek je proporcionalno vezan na plače zaposlenih. Večja kot je plača zaposlenega, večji je prispevek zaposlenega k uspešnosti podjetja, večja je nagrada pri delitvi dobička med zaposlene. Znesek, namenjen zaposlenim, se iz leta v leta spreminja, tako kot se spreminja uspešnost podjetja. Z **udeležbo zaposlenih v delitvi dobička (profit-sharing)** lahko povečajo pripadnost zaposlenih podjetju. Vendar se v Heliosu zavedajo, da tega nagrajevanja še nimajo dovolj sistemsko oblikovanega in da ni jasno opredeljeno. Zaposlenim ni dovolj jasno prikazano, kako lahko njihova učinkovitost pripomore k večji 13. plači, zato ta način nagrajevanja zaenkrat še ni najboljši motivator za uspešnost zaposlenih.

V Heliosu se zavedajo, kako velik pomen imajo poleg denarnih nagrad tudi **nedenarne nagrade in priznanja**, zato uspešne zaposlene velikokrat tudi pohvalijo. Vodje zaposlene pohvalijo predvsem neformalno, ustno, vsakič, ko uspešno opravijo naloge. Ob večjih dosežkih pa zaposlene pohvalijo formalno, jih nagradijo in jim izročijo pisno pohvalo oziroma objavijo pohvalo v internem časopisu Tednik. S tem dodatno motivirajo tudi ostale zaposlene za doseganje dobrih rezultatov. Vse zaposlene, ki so v preteklem letu podali koristen predlog, pa nedenarno nagradijo tako, da organizirajo izlet in sodelujejo v velikem žrebanju za privlačne nagrade (televizor, kolo, izlet itd.).

V Heliosu imajo sicer široko paleto plačil za uspešnost skupine in podjetja, vendar premalo razvito plačilo za uspešnost posameznika, zato zaposleni mogoče ne vidijo dovolj jasne povezave med njihovo delovno uspešnostjo in plačo. Tako je lahko dejanska uspešnost zaposlenega višja ali nižja od uspešnosti poslovne enote oz. podjetja. Zaposleni so manj zainteresirani za povečanje svoje uspešnosti oziroma za doseganje svojih ciljev in ciljev organizacije. Heliosu priporočam, da vse uspešne zaposlene (na samo vodje) nagradi z dodatkom za dobro oceno osebne uspešnosti. Priporočljiv način nagrajevanja posameznikov je tudi enkratna denarna nagrada. Tako bi lahko Helios enkrat letno formalno razglasil najbolj uspešne zaposlene, jim izročil ustno in pisno pohvalo ter enkratno denarno nagrado. Seveda pa slovenska davčna politika, ki ni naklonjena nekaterim načinom nagrajevanja po uspešnosti, zavira prizadevanje Heliosa pri vzpostavljanju uspešnega sistema nagrajevanja.

V Heliosu že ugotavljajo, da nagrajevanje pri delitvi dobička ne dosega želenih učinkov. Če je podjetje uspešno in dosega dobiček, vsi zaposleni namreč dobijo nagrado ne glede na to,

koliko truda so vložili. To še ne pomeni, da morajo ukiniti ta način nagrajevanja, saj je lahko zelo koristno orodje za motiviranje zaposlenih. Podjetje mora vložiti le nekoliko več napora za predstavitev in obrazložitev tega načina nagrajevanja zaposlenim. Zaposlenim mora biti jasno prikazana slika, kako njihova učinkovitost in prizadevnost vplivata na uspešnost podjetja in kakšne koristi imajo oni od tega. Z jasnim poznavanjem ciljev in nagrad se zaposleni bolj trudijo doseči zastavljene cilje.

8.7 NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Kot orodje za načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih uporabljajo letne osebne razgovore, kjer vodja in zaposleni skupaj določita potrebna usposabljanja in naredita načrt osebnega razvoja zaposlenega. Vodje morajo prisluhniti željam zaposlenih in jim predstaviti možnosti za razvoj. Osnovo za usposabljanje zaposlenih predstavljajo zahteve posameznega delovnega mesta. Vodje organizacijskih enot morajo najmanj enkrat letno oceniti potrebe po usposabljanju svojih sodelavcev. Najbolj pomembno pa je, da v obdobju med dvema rednima letnima razgovoroma izvedejo tudi razvoj zaposlenega. Seveda se v Heliosu zavedajo, da je vsak posameznik na različni stopnji razvoja in razlikujejo potrebe in interese zaposlenih na posamezni stopnji.

V Heliosu želijo doseči cilje tako na ravni skupine kot na ravni posameznih podjetij, zato obsežno in usmerjeno vlagajo v znanje in sposobnosti zaposlenih. V letu 2007 se je v povprečju vsak zaposleni v Skupini Helios več kot trikrat udeležil različnih oblik usposabljanja (konference, delavnice, projekti, seminarji doma in v tujini) in temu namenil več kot 22 ur. Tako je Skupina Helios za svoje sistematično vlaganje v znanje in skrb za izobraževanje odraslih že drugo leto zapored prejela priznanje TOP 10, ki ga podeljuje podjetje GV Izobraževanje. Ena izmed tehnik učenja, ki jo tudi pogosto uporabljajo v Heliosu, je mentorstvo. Osebe, ki so dalj časa v Heliosu in imajo več izkušenj, učijo in pomagajo drugim, manj izkušenim osebam.

Zaposlenim morajo biti dane možnosti za napredovanje v primeru, da so zelo uspešni, zato vodje med letnimi razgovori ocenijo kompetence zaposlenega in če je zelo dobro ocenjen, ga lahko splošnemu kadrovskemu sektorju predlagajo za napredovanje. Napredovanje zaposlenih je urejeno z organizacijskim predpisom, ki določa pogoje in postopek napredovanja zaposlenih, vezano pa je predvsem na razvoj delavčevih sposobnosti oziroma na njegovo večopravilnost. Za napredovanje zaposlenih na vodstvene položaje pa uporabljajo PMP-master model. Mislim, da bi morali ta model uporabljati tudi pri vseh ostalih zaposlenih, saj prikaže, katera oseba je najbolj primerna za določeno delovno mesto in kateri so pravilni razvojni ukrepi.

9 ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH V PPG – Premazi EMEA – Poslovna enota Severna Evropa

PPG deluje v 60 državah po svetu in je vodilni proizvajalec barv, premazov, kemikalij, optičnih izdelkov, stekla in drugih izdelkov. Pri opisu procesa zagotavljanja uspešnosti zaposlenih se bom zaradi prevelike obsežnosti multinacionalke PPG v diplomskem delu osredotočila le na hčerinsko podjetje PPG Premazi EMEA (Europe, Middle-East, Africa) – Poslovna enota Severna Evropa. V nadaljevanju bom uporabljala izraz PPG Premazi – Severna Evropa. Proces zagotavljanja uspešnosti zaposlenih v PPG Nizozemska sta mi predstavila gospod Ronald de Jong (prodajni vodja, ki vodi 60 redno zaposlenih) in gospa Reny Muller (vodja splošno kadrovskega sektorja). S pomočjo intervjujev sem ugotovila, da namenijo veliko pozornosti svojim zaposlenim, saj se zavedajo, da lahko le z njihovo pomočjo dosegajo tako dobre poslovne rezultate. Tako so rezultati njihove interne raziskave pokazali, da je kar 80 % zaposlenih v PPG Premazi – Severa Evropa ponosnih in veselih, da delajo v tem podjetju. Kljub svoji uspešnosti pa ima proces tudi nekaj pomanjkljivosti.

9.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Korenine premazništva na Nizozemskem segajo v leto 1722, ko sta Pieter Schön in njegov sin blizu Amsterdama ustanovila prvo podjetje z barvami na svetu. Podjetje Sigma Premazi je bilo ustanovljeno leto 1972, ko je podjetje PetroFina prevzelo tri samostojne proizvajalce premazov. Novo nastalo podjetje se je še naprej hitro razvijalo in raslo, predvsem s pomočjo nadaljnjih strateških prevzemov. Zgodovina Skupine Kalon sega nazaj v leto 1947. Hitra rast v 80-ih in 90-ih jim je omogočila, da so se razširili tudi na druge evropske trge. Pomembno leto pa je bilo leto 1999, ko sta se združila Sigma Premazi in Skupina Kalon ter tako oblikovala Skupino SigmaKalon N.V. (matično podjetje v Uithoorn, Nizozemska). 2. januarja 2008 pa je postala SigmaKalon del Ameriškega podjetja PPG (matično podjetje v Pittsburghu, ZDA), ki je drugi največji proizvajalec barv ter premazov v Evropi in prisotno v več kot 60 državah po svetu (spletna stran Skupine PPG, 2008).

Podjetje PPG Premazi – Severna Evropa je danes vodilni proizvajalec in distributer okrasnih, navtičnih, zaščitnih in industrijskih barv ter premazov v Evropi. Prisotno je v več kot 40-ih državah sveta, vključno z naraščajočo prisotnostjo v Afriki in Aziji (Priloga 5). Zgradilo je unikatno mrežo približno 500 lastnih dekorativnih centrov ter preko 3.000 neodvisnih distributerjev, ki mu skupaj ponujajo neposreden kontakt s strankami. Letno tako proizvedejo 70.000 ton premazov in več kot 40.000 različnih proizvodov, da bi svojim strankam zagotovili pravi proizvod za vsako priložnost. Dobri odnosi z strankami jim omogočajo, da dobivajo nove ideje in rešitve (spletna stran Skupine PPG, 2008).

V PPG Premazi – Severna Evropa se zavedajo, kako pomembni so zaposleni. 10.000 zaposlenih prispeva in deli njihov uspeh ter zagotavlja visoko kvalitetne storitve vsem njihovim strankam. Podjetje vsako leto veliko vloži v raziskave in razvoj, vendar je znanje

zaposlenih ključno za napovedovanje trendov in razvoj novih proizvodov, ko se srečujejo z vedno bolj zahtevnim povpraševanjem na trgu.

9.2 POSTAVLJANJE CILJEV

Na koncu vsakega leta ključni kadri v PPG Premazi – Severna Evropa postavijo od 5 do 6 glavnih organizacijskih ciljev (imenujejo jih kar glavne teme), ki jih bodo poskušali doseči v prihodnjem letu. Za vsako temo nato oblikujejo projekt in določijo člane projektnega tima oziroma odgovorne za uresničitev posameznega projekta.

Vodje enkrat letno, in sicer na začetku vsakega leta (v januarju) med rednimi letnimi razgovori postavijo cilje zaposlenih. Pri postavljanju ciljev zaposlenega morajo vodje upoštevati tako osebne cilje zaposlenih kot tudi cilje organizacije oziroma se morajo vprašati, kako lahko tudi ostali zaposleni pripomorejo k doseganju glavnih tem (na primer cilj zaposlenega je lahko, da mora v 25 bolnišnicah prodati 1 milijon evrov barve, ki uničuje mikrobe). Pred rednimi letnimi razgovori zato vsem zaposlenim predstavijo glavne teme, ki jih mora organizacija doseči, s čimer dajo zaposlenim priložnost, da premislijo, kako bi lahko sodelovali pri doseganju tem oziroma povezali cilje organizacije s svojimi osebnimi cilji. Vsi predlogi s strani zaposlenih so vedno dobrodošli, vendar je vodja tisti, ki postavi cilje zaposlenih, in zaposleni, razen če pokaže željo, ne sodeluje pri postavljanju ciljev. Vodja sicer poskuša postaviti cilje, s katerimi bo čim bolj motiviral zaposlenega in hkrati sledil glavnim temam. Vendar bi morali zaposlene v PPG Premazi – Severna Evropa, da bi bili le-ti deležni največje motivacije, vključiti v proces postavljanja ciljev. Povprašati jih je treba po njihovih osebnih ciljih, željah in mnenjih. Spodbuditi jih je potrebno, da izrazijo svoje osebne cilje in da bolj razmislijo, kako bi svoje osebne cilje uskladili s cilji organizacije.

9.3 VODENJE

V PPG Premazi – Severna Evropa v vodenju uporabljajo tehniko trenerstva. Ko vodja postavi cilje zaposlenim, jih vpraša, kako bodo dosegli te cilje v tem letu. Vodja ima že prej nekaj idej, kako bi lahko zaposleni te cilje dosegli. Vendar vodja nalog ne delegira, o zastavljenih ciljih se zgolj posvetuje z zaposlenim in ga vpraša, kako se bo lotil te naloge. S tem vodja dobi nove ideje s strani zaposlenega. Med njima poteka neka vrsta brainstorminga. Vodja ga s številnimi vprašanji poskuša usmerjati v pravo smer. Tako na primeru cilja v 25 bolnišnicah prodati 1 milijon evrov barve, ki uničuje mikrobe, vodja najprej vpraša zaposlenega, kako bo dosegel ta cilj. Zaposleni nato na primer predlaga, da bi poklical vse bolnišnice in jim predstavil njihov novi proizvod. Vodja ga vpraša, ali meni, da jim bo uspelo dobiti zadostno pozornost strank preko telefona in ali jim bodo lahko predstavili izdelek. Zaposlenemu se tako lahko porodi ideja, da bi bila direktna prodaja v tem primeru primernejša itd.

To tehniko uporabljajo tako v formalnih situacijah (kot so redni letni razgovori in sestanki) kot tudi v neformalnih (ob nenačrtovanih srečanjih in pogovorih). Vodje spodbujajo nove ideje in zamisli s strani zaposlenih. Podpirajo jih, da podajo njihov pogled na problem in

predlagajo rešitve problema. Če zaposleni ne znajo rešiti problema oziroma ne delujejo v pravi smeri, jih vodja najprej poskuša usmeriti v pravo smer s številnimi vprašanji. Vprašanja pomagajo zaposlenim, da sami premislijo in sami ocenijo svoje delo. Nato jim vodja vsakih 6 tednov poda informacije o njihovi uspešnosti in skupaj poskušajo ugotoviti, kako priti do želenih ciljev in kaj je še potrebno izboljšati. Vodje v PPG Premazi – Severna Evropa podpirajo povratne informacije. Prizadevajo si, da informacije potekajo v vse strani, saj se zavedajo, da povratne informacije spodbujajo komunikacijo v organizaciji in s tem gradijo tudi na prijetnih odnosih med zaposlenimi, vodji in kupci.

Kadar iščejo novega vodjo, najprej poskušajo najti primernega kandidata znotraj podjetja, ki že ima veliko znanja o podjetju in premazništvu. Na oglasno desko obesijo obvestilo, da iščejo zaposlenega za določeno delovno mesto. V primeru, da ne najdejo primernega kandidata znotraj podjetja, začnejo iskati kandidata na različne načine (preko časopisov, zaposlitvenih agencij, head hunterjev itd.) zunaj podjetja. Zaposlijo tistega kandidata, ki ima najboljše karakteristike in ne glede na njegovo znanje o premazništvu, saj imajo v samem podjetju dobre šole, ki jih lahko naučijo vsega o premazništvu. Pri izbiranju vodje upoštevajo tudi IQ kandidata, vendar pa ne merijo njegove čustvene inteligence. Mislim, da bi morali izbrati vodjo tudi na podlagi čustvene inteligence, saj vodje z višjo čustveno inteligenco znajo bolje delati z zaposlenimi kot tudi s strankami, s katerimi se dnevno srečujejo.

9.4 UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Podjetje PPG Premazi – Severna Evropa ugotavlja uspešnost za vse zaposlene. V januarju določi cilje posameznih zaposlenih, ki jih morajo doseči v tem letu. Nato razvijejo načrt, kako bodo dosegli te cilje in doseganje ciljev razporedijo po mesecih skozi vse leto. Uspešnost zaposlenih ugotavljajo z metodo vodenja s cilji, in sicer za vodje ugotavljajo uspešnost le na koncu leta (v decembru), medtem ko uspešnost drugih zaposlenih ugotavljajo dvakrat letno (v juliju in decembru). Pri tem nimajo posebnih obrazcev za ugotavljanje uspešnosti, opažanja vpisujejo v obrazec, ki ga uporabljajo za redne letne razgovore in ocenjevalne razgovore (Priloga 6 in 7). Obrazec za vodje in ostale zaposlene se razlikuje, vendar je pri obeh ista ideja: primerjava ciljev, ki so bili zastavljeni, z dejanskimi rezultati, ki so jih zaposleni dosegli. Medtem ko pri vodjih ugotavljajo le uspešnost pri doseganju glavnih zastavljenih ciljev, pri ostalih zaposlenih poleg tega ocenjujejo tudi njihove karakteristike (kooperativnost, načrtovanje, kvaliteto, trud itd.) in ali ravnajo v skladu s skupnimi vrednotami (vodilni v panogi, posvečeni ljudem in razmišljamo pozitivno).

Za pomoč pri prikazu delovnih dosežkov zaposlenih uporabljajo tudi Dashboards. To je program, ki jim vsak mesec grafično prikaže (s številnimi grafi, ikonami, zelenimi, rumenimi in rdečimi indikatorji itd.) informacije o uspešnosti zaposlenega. Dashboards prikaže informacije o uspešnosti na način, ki je veliko bolj enostaven in hitrejši za branje in lahko nadomesti številne odstavke teksta. Dashboards vodji hitro prikaže informacije o tem, katere

cilje je zaposleni uspešno dosegel. Z rdečo barvo so obarvani tisti cilji oziroma rezultati, ki jih zaposleni ne dosega v pravi meri, to pa pomeni, da mu mora vodja priskočiti na pomoč.

Manjši sestanki vsakih 6 tednov jim omogočajo, da lahko enostavno spremljajo in sledijo delu zaposlenega; vendar je po mojem mnenju ugotavljanje uspešnosti vodij enkrat letno premalo. Tudi pri njih bi moralo biti podjetje med letom pozorno na to, ali sledijo ciljem in bi jih moralo na podlagi večkrat letno ugotovljenih rezultatov njihove uspešnosti tudi večkrat letno nagraditi za njihovo uspešnost. Trenutno namreč vodje dobijo nagrado glede na ugotovljeno uspešnost, medtem ko plača ostalih ni odvisna od njihove ugotovljene uspešnosti. Da bi bolje motivirali tudi druge zaposlene za doseganje čim boljših rezultatov, bi morali v PPG Premazi – Severna Evropa tudi pri ostalih zaposlenih povezati ugotavljanje uspešnosti s sistemom nagrajevanja.

Pri ugotavljanju uspešnosti vodij poskušajo slediti metodi »360 stopinj«. Tako sodelujejo pri ugotavljanju uspešnosti vodij drugi vodje in stranke, upoštevajo pa tudi samooceno vodij. Pri ugotavljanju uspešnosti vodij pa ne sodelujejo podrejeni, saj se je to v preteklosti izkazalo kot negativno; podrejeni so namreč namerno slabo ocenili vodja in si z njegovo odpustitvijo pridobili možnost za napredovanje. Uspešnost drugih zaposlenih pa še vedno ugotavljajo le vodje. Torej uporabljajo metodo »od zgoraj navzdol«. Tako kot za vodje bi morali tudi pri ocenjevanju zaposlenih vključiti več ocenjevalcev in uporabljati »metodo 360«, saj bi bile tako ocene uspešnosti zaposlenih bolj objektivne.

9.5 POVRATNE INFORMACIJE O USPEŠNOSTI

Vsakogar, ki postane vodja v PPG Premazi – Severna Evropa, na začetku čaka izobraževanje na temo, kako ravnati z ljudmi. Med drugimi ga učijo tudi, kako izvesti redne letne razgovore in ocenjevalne razgovore. V naslednjih letih izvedejo dodatna izobraževanje le, če je to potrebno. Vodje zaposlenim ne izročijo obrazcev pred razgovori in jim tako ne dajo možnosti, da bi se tudi oni pripravili na razgovore in razmislili o svojih osebnih ciljih v prihajajočem letu. Vendar pa vodje za razgovor vedno izberejo prostor, ki je miren in kar najbliže zaposlenemu (saj večina zaposlenih ne dela v pisarniških prostorih PPG Premazi – Severna Evropa).

Redne letne razgovore izvajajo enkrat letno, in sicer v začetku posameznega leta (v januarju) in pri tem kot orodje uporabljajo vnaprej pripravljena standardna obrazca, ki sta priložena v Prilogi 6 in 7. Načrti za tekoče leto so sicer v večini postavljeni s strani nadrejenih, vendar jih pred dokončnim sprejetjem vedno pregledajo ter mogoče tudi deloma priredijo skupaj z zaposlenimi, ki bodo za doseganje teh ciljev tudi odgovorni. Kot sem že omenila, se obrazci za vodje in ostale zaposlene razlikujejo v tistem delu, ki je namenjen postavljanju letnih ciljev in ocenjevanju njihovega doseganja. Pri drugih zaposlenih lahko v začetku julija, če je potrebno, dopolnijo cilje, postavljene na začetku leta, medtem ko cilji vodij ostanejo nespremenjeni. V oba tipa obrazcev je potrebno vpisati tudi plan osebnega razvoja

zaposlenega, pri čemer je zaposleni bolj prepuščen samemu sebi. Dana mu je sicer možnost, da izrazi zanimanje ali potrebo po dodatnem izobraževanju, ki bi bilo potrebno za uspešno doseganje zastavljenih ciljev, vendar v večini osebni načrt zaposlenega oblikuje vodja. V PPG Premazi – Severna Evropa namreč menijo, da vodje dobro vedo, kateri zaposleni potrebujejo dodatna izobraževanja. Le če je zaposleni dovolj zainteresiran za svoj razvoj, se na tem sestanku govori tudi o možnostih za prihodnje položaje. Po potrebi se lahko tudi med letom popravi načrt osebnega razvoja in določijo potrebna dodatna izobraževanja.

V drugi polovici leta (v začetku julija) in na koncu leta (v decembru) izvedejo ocenjevalne razgovore z zaposlenimi, medtem ko s ključnimi kadri izvedejo ocenjevalne razgovore le na koncu leta. V teh razgovorih vodja skupaj z zaposlenim pregleda uspešnost zaposlenega in če je potrebno, ga usmeri na pravo pot, ki vodi do zastavljenih ciljev. S pomočjo trenerstva v vodenju zaposlene povprašajo, kako dosegajo cilje, in če niso na pravi poti, jih vodje z vprašanji poskušajo usmeriti v pravo smer. Vodje se z zaposlenimi pogovarjajo tudi o uresničevanju petih do šestih glavnih tem. Pri tem rezultate vpišejo v obrazce, ki so jih oblikovali na začetku leta med rednimi letnimi razgovori.

Vsakih 6 tednov ima vodja z zaposlenimi tudi krajše sestanke. Ker zaposleni na koncu vsakega mesca preko elektronske pošte dobijo z Dashboards grafični prikaz njihove ugotovljene uspešnosti, že sami vidijo svoje rezultate. Vodja se med krajšimi sestanki z zaposlenim pogovarja o njegovem doseganju ciljev le, če zaposleni izrazi željo oziroma če je zaposleni preveč oddaljen od ciljev. Temo začne vodja in ga poskuša usmeriti na pravo pot do odličnih rezultatov.

9.6 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI

Vodje so nagrajeni za svojo uspešnost z **dodatkom za dobro oceno osebne uspešnosti** (ki spada med dodatke k osnovni plači). Nagrado izplačajo enkrat letno, višina nagrade ne presega 15 % njihove plače in je odvisna od treh dejavnikov:
1. osebne uspešnosti zaposlenega – do 5 % njegove plače;
2. uspešnosti regije – do 5 % njegove plače;
3. uspešnosti poslovne enote – do 5 % njegove plače (0,02 % od presežka planiranega dobička, ki pa ne sme biti večji od 5 % njihove plače).

Ta nagrada motivira vodje, da si prizadevajo dosegati čim večjo osebno uspešnost ter uspešnost regije in poslovne enote, v kateri delajo oziroma za katero so odgovorni. Vodja je namreč lahko uspešen, ostali v regiji in poslovni enoti pa niso. Vodja si tako prizadeva, da bi čim bolj motiviral tudi druge zaposlene; tako dosegajo čim boljše delovne rezultate in skupaj dosegajo želene cilje. Vodje pa so s tem **deležni delitve dobička (profit-sharing),** saj dobijo 0,02 % od presežka planiranega dobička. Drugi zaposleni pa na koncu vsakega leta dobijo 13. plačo, vendar le-to dobijo v vsakem primeru in ni odvisna od uspešnosti podjetja oziroma od doseženega dobička.

Glede na svojo uspešnost so nagrajeni tudi drugi zaposleni, vendar nekoliko drugače. Uporabljajo sistem, ki se imenuje ORBA. Zaposleni so razporejeni v različne plačilne razrede glede na položaj njihovega delovnega mesta. Na višjem delovnem mestu kot so, v višjem plačilnem razredu so. Vsak plačilni razred je še naprej razdeljen na različno število korakov (vsak višji plačilni razred ima vedno manj korakov). Če je zaposleni v preteklem letu dobro opravil svoje delo ter dosegel zastavljene cilje, se lahko premakne za en korak navzgor znotraj istega plačilnega razreda. S tem se mu seveda nekoliko poviša tudi plača. Če je zaposleni odlično opravil svoje delo, se lahko premakne za dva koraka navzgor in dobi še nekoliko višjo plačilo. Pri tem načinu nagrajevanja se torej zaposlenim lahko **poveča osnovna plača**. Ko zaposleni doseže zadnji korak, lahko vodja predlaga zaposlenega za premik na višje delovno mesto in s tem tudi v višji plačilni razred (seveda glede na razpoložljivost delovnih mest). Ko zaposleni doseže zadnji korak in se ne more premakniti na višje delovno mesto (kljub temu da je bil zelo uspešen v preteklem letu), mu izplačajo nagrado v višini 2 % njegove plače. Seveda zaposlenemu ni nujno potrebno iti skozi vse korake lestvice, preden lahko napreduje na višje delovno mesto. Naj poudarim tudi to, da se zaposleni lahko po korakih premikajo le navzgor, če pa je uspešnost zaposlenega že dve leti zapored pod pričakovanji, to pomeni, da zaposleni ni na pravem delovnem mestu. Ker v PPG Premazi – Severna Evropa menijo, da je vsak zaposleni dober v nečem, mu poiščejo novo delovno mesto glede na njegove zmožnosti in izobrazbo.

Glede na uspešnost se lahko tudi vodji poviša osnovna plača. V ta namen uporabljajo sistem HAY 10. Če znaša plača ključnih kadrov na primer 4000 evrov na mesec, le-ti na začetku ne dobijo 100 % plačila. Začnejo namreč pri 80 % končnega plačila. Če je zaposleni nato v preteklem letu zelo uspešen, se ta odstotek lahko nekoliko poveča. Ali se posameznikovo plačilo poveča za 1 ali za 5 odstotnih točk pa je odvisno od tega, kako uspešen je bil posameznik v preteklem letu. Tako se lahko posameznikova plača poveča tudi na 120 %, vendar pa se posameznik veliko hitreje in laže premakne z 80 % na 100 % kot pa s 100 % na 120 %.

V PPG Premazi – Severna Evropa premalo uporabljajo plačila za uspešnost skupine in podjetja. Mislim, da bi morali nagraditi tudi projektne time, ki so odgovorni za uresničitev glavnih 5–6 tem (in sicer s plačili za uspešna obsežna timska in projektna dela). Tako kot v Heliosu bi morali spodbujati nove ideje in inovacije. Tako bi lahko PPG Premazi – Severna Evropa s pomočjo zaposlenih mogoče znižali stroške in te prihranke zaradi znižanja stroškov (gain-sharing) razdelili med zaposlene in jih tako še dodatno motivirali za nova prizadevanja. Podjetje bi se moralo vprašati, ali ne bi bilo smiselno presežka v začetku zastavljenega dobička razdeliti med vse zaposlene (profit sharing) in ne samo med vodje, saj je trud vseh pripomogel k večjemu dobičku.

Zaposlene pa **nagradijo** tudi **nedenarno**. Kadar zaposleni doseže izjemne rezultate, ga nagradijo tako, da njemu ali njegovim družinskim članom pošljejo darilo (na primer torto,

ženi podarijo rože, celi družini plačajo lepo večerjo itd.). Zelo pogosto vodje svoje zaposlene pohvalijo neformalno. Vsako leto na začetku januarja (vsako leto na drugi lokaciji) povabijo vse zaposlene v PPG Premazi – Nizozemska na kosilo. Med kosilom razglasijo tudi prodajalca, ki je najbolje ravnal s strankami (to ugotovijo s pomočjo prikritega kupca, ki med letom hodi od enega prodajalca do drugega in ocenjuje njihovo delo). Zmagovalcu podarijo nekaj simboličnih nagrad in plakat z napisano pohvalo.

9.7 NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Podjetje PPG Premazi – Severna Evropa namenja veliko pozornosti svojim zaposlenim predvsem v smislu njihovega usmerjanja ter jim ponuja pomoč pri doseganju zastavljenih načrtov in ciljev. Vendar je vodja tisti, ki načrtuje in oblikuje osebni razvoj zaposlenega med rednim letnim razgovorom. Če je potrebno, lahko vodja oblikuje oziroma dopolni plan osebnega razvoja tudi tekom leta. Kljub temu da osebni razvoj zaposlenega načrtuje vodja, PPG Premazi – Severna Evropa spodbujajo zaposlenega v primeru, če si le-ta želi razvoja, ima potrebne zmožnosti in obstajajo priložnosti za uresničitev njegovih ambicij. Vendar mora pobudo dati zaposleni. Torej je odgovornost ter iniciativa na strani zaposlenih.

Organizirajo tudi drugi sestanek, kjer je lahko prisoten tudi vodja za ravnanje z ljudmi pri delu. Takrat se še bolj natančno pregleda dotedanje dosežke zaposlenega ter oceni njegove zmožnosti. Točno se določijo potrebna izobraževanja ter usmeritve. Načrt osebnega razvoja mora vsebovati tudi kontrolne točke. Seveda pa je pomembno, da v njegovem razvoju tudi organizacija vidi prednosti zase oziroma cilje, ki jih bo z njegovo pomočjo lahko dosegla. Organizacija ne bo spodbujala posameznikovega razvoja, če le-ta zanjo ne bo pozitiven in koristen. Zaposlenega nato nadzorujejo, da ne bi zašel s svoje začrtane poti. Med krajšimi sestanki (vsakih 6 tednov) zaposleni z vodjo pregledajo doseganja postavljenih kontrolnih točk. Z vodjo splošno kadrovskega sektorja pa imajo sestanek vsaka dva meseca. Zaposlenemu lahko določijo tudi osebnega mentorja. Vendar, kot že rečeno, vse to le v primeru, ko zaposleni sam pokaže takšno zanimanje. Menim, da bi morali s tehniko trenerstva v vodenju bolj spodbujati zaposlene, da razmislijo o možnostih za osebni razvoj.

Poleg pobude s strani vsakega od zaposlenih pa ima organizacija pripravljen tudi splošni načrt izobraževanja svojih zaposlenih. Zaposleni se mora namreč udeležiti določenih tečajev in izobraževanj predvsem glede na nivo oziroma delovno mesto, ki ga opravlja. V PPG Premazi – Severna Evropa imajo mentorja, ki izvaja izobraževanja za določeno skupino ali za vse zaposlene. Občasno povabijo uspešnega vodjo iz druge organizacije (ki ni povezan s premazništvom), da z njimi deli svoje znanje. Trenutno tudi zelo uspešno sodelujejo z Univerzo Nijenrode v Breukelenu in nekaterimi drugimi izobraževalnimi centri.

10 PRIMERJAVA PROCESOV ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH V HELIOSU IN PPG Premazi – Severna Evropa

Helios in PPG Premazi – Severna Evropa sta podjetji, ki sta si v marsičem podobni, saj obe proizvajata in prodajata barve in premaze. Vendar se kljub temu tudi zelo razlikujeta. Med drugim sta različni njuni velikosti, pa tudi sama prisotnost v različnih delih Evrope. Tudi pri procesu zagotavljanja uspešnosti zaposlenih sta si v nekaterih stvareh podobni, vendar med njima obstaja tudi veliko razlik.

V obeh podjetjih cilje zaposlenih v januarju postavi vodja, ki je v proces postavljanja ciljev pripravljen vključiti tudi zaposlene, če za to izrazijo željo. Medtem ko vodje v Heliosu uporabljajo tehniko vodenja s cilji in usmerjajo zaposlene, da sledijo zastavljenim ciljem, v PPG Premazi – Severna Evropa uporabljajo tehniko trenerstva v vodenju in zaposlene usmerjajo z vprašanji. V obeh podjetjih podpirajo povratne informacije in se zavedajo, da lahko z njimi izboljšajo komunikacijo v podjetju. Vendar pa se v Heliosu nekoliko bolj zavedajo tudi pomena čustvene inteligence vodij in si prizadevajo, da bi jo izboljšali.

Tako v Heliosu kot tudi v PPG Premazi – Severna Evropa ugotavljajo uspešnost zaposlenih dvakrat letno, uspešnost vodij pa le enkrat letno, pri čemer uporabljajo metodo vodenja s cilji. Omenjeni podjetji pri tem ne uporabljata posebnih obrazcev za merjenje uspešnosti, prav tako tudi ne nagrajujeta zaposlenih na podlagi njihove uspešnosti (razen vodij). Vendar pa v obeh podjetjih poleg ciljev ocenjujejo tudi karakteristike in kompetence zaposlenih, na podlagi česar vodje dobijo bolj jasno sliko, na katerih področjih se morajo zaposleni še razvijati. Podjetji se razlikujeta v tem, kdo ugotavlja uspešnost. Medtem ko v Heliosu še vedno uporabljajo samo tradicionalno metodo – »od zgoraj navzdol«, v PPG Premazi – Severna Evropa pri ugotavljanju uspešnosti vodij vključujejo več ocenjevalcev in tako uporabljajo »metodo 360 stopinj«.

V Heliosu se bolje pripravijo na redne letne razgovore (vsem zaposlenim izročijo obrazce, vsako leto izobražujejo vodje na temo, kako uspešno izvesti redne letne razgovore, razgovore poskušajo izvesti v čim bolj mirnem okolju itd.). V PPG Premazi – Severna Evropa imajo sicer nekoliko manj priprav na redne letne razgovore (zaposlenim ne izročijo obrazcev pred razgovori, vodje pa imajo izobraževanje o rednih letnih razgovorih le ob prihodu v podjetje in nato po potrebi), vendar med letom bolj dosledno sledijo rezultatom zaposlenega. Imajo redne letne razgovore na začetku leta in nato vodje z vsemi zaposlenimi dvakrat v letu izvedejo tudi ocenjevalna razgovora. Vsakih 6 tednov imajo krajši sestanek. V Heliosu še vedno veliko vodij uspešnosti zaposlenih ne sledi dosledno in nekateri celo ne izvedejo dveh ocenjevalnih razgovorov med letom. Tako v Heliosu kot v PPG Premazi – Severna Evropa za vse razgovore uporabljajo en obrazec.

Med različnimi možnimi plačili za uspešnost posameznika v Heliosu uporabljajo (za vodje) le dodatek za dobro oceno osebne uspešnosti. V PPG Premazi – Severna Evropa pa se lahko

poviša tudi osnovna plača zaposlenih. Helios pa ima zato bolj široko paleto plačil za uspešnost skupine in podjetja. V PPG Premazi – Severna Evropa so vodje udeleženi pri delitvi dobička (profit-sharing), v Heliosu pa nagradijo tudi za uspešna obsežna timska in projektna dela in za dosežene rezultate (goal-sharing, success-sharing) ter razdelijo prihranke zaradi znižanja stroškov (gain-sharing). V obeh podjetjih se pri nagrajevanju zaposlenih poslužujejo tudi nedenarnih nagrad in priznanj.

V Heliosu in PPG Premazi – Severna Evropa veliko vlagajo v razvoj zaposlenih. Organizirajo različne tečaje in izobraževanja. Poleg ciljev vodja med rednimi letnimi razgovori v obrazce zapiše tudi načrt osebnega razvoja zaposlenega, vendar v obeh podjetjih premalo spodbujajo zaposlene, da bi razmišljali o svojem osebnem razvoju.

SKLEP

Proces zagotavljanja uspešnosti zaposlenih ima danes zelo velik vpliv na uspešnost podjetja v celoti. S pomočjo uspešnih zaposlenih in njihovih zmožnosti lahko organizacija preživi v hudih konkurenčnih bojih. Prav pomanjkljivosti tega procesa pa so lahko vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih in tako zaposleni ne izkoristijo vseh svojih zmožnosti ter ne dosegajo odlične uspešnosti.

Proces se začne s postavitvijo skupnih ciljev. Organizacije imajo cilje, ki jih hočejo doseči, vendar zato potrebujejo zaposlene. Prav tako pa imajo zaposleni svoje cilje, ki jih želijo doseči. In ne eden ne drugi ne moreta doseči svojih ciljev drug brez drugega. Zato je pomembno, da med rednim letnim razgovorom vodja in zaposleni skupaj postavita cilje za naslednje obdobje, ki so pomembni za obe strani. Cilj je kot referenčna točka, ko spremljamo uspešnost med letom. Ko so cilji postavljeni, se vloga vodje ne konča. Skozi celotno obdobje mora zaposlene spremljati, jih spodbujati, motivirati za doseganje ciljev in, če je potrebno, usmerjati. Uspešen vodja bo podpiral povratne informacije, komunikacijo in participacijo zaposlenih. K zadovoljstvu zaposlenih pa bo še dodatno pripomogel s pozitivnimi čustvi, optimizmom, navdušenjem in spodbujanjem.

Med letom tako vodja kot zaposleni redno spremljata uspešnost v povezavi z doseganjem dogovorjenih planov in ciljev. Vodja ali katera druga za to zadolžena oseba ugotovi delovno uspešnosti zaposlenega z izbrano metodo. V primeru, da je delovna uspešnost nizka, lahko vodja posreduje z nasveti, treningi in sodelavca usmeri na pravo pot do uspešnosti. Visoka uspešnost naj bi bila nagrajena s pohvalo ali denarnimi nagradami v primeru, da je plača zaposlenega odvisna od njegove uspešnosti. Boyett in Conn (1995, str. 6) pa ugotavljata, da ima večina zaposlenih povprečno uspešnost, veliko celo pod dejanskimi zmožnostmi ali pa njihova uspešnost niha. Tudi v takih primerih je usmerjanje in motiviranje zaposlenih, da bi dosegli odlično uspešnost, zelo pomembno.

Pogovori vodje z zaposlenimi so odlična priložnost za izmenjavo povratnih informacij o uspešnosti, preteklih rezultatih in o tem, kako bi te rezultate v prihodnosti še izboljšali. Zaposleni lahko tudi izrazi svoje mnenje in predloge ali pa mogoče razloži, zakaj obstaja določen problem oziroma zakaj je prišlo do nesporazuma. Nato moramo v celoten proces zagotavljanja uspešnosti zaposlenih vključiti tudi nagrajevanja in osebni razvoj zaposlenih, kar še dodatno pripomore k večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih ter hkrati načrtno vzpodbuja inovativnost zaposlenih in delovanje v skladu s cilji organizacije (Anterič, 2005, str. 12). Zaposlene lahko spodbudimo k večji uspešnosti z denarnimi ali nedenarnimi nagradami in priznanji, z izobraževanjem, razvijanjem njihovih potencialov in prednosti, razvijanjem in usmerjanjem njihovih kariernih poti, omogočanjem napredovanja v vse smeri, svetovanjem, usmerjanjem, vzpodbujanjem in podobnim.

V Heliosu in PPG Premazi – Severna Evropa se zavedajo, da njihova tehnološka, proizvodna in trgovska moč izvira iz njihovih zaposlenih. Zaposleni so tisti, preko katerih dosegajo konkurenčne prednosti in zastavljene cilje. Vendar še vedno obstaja nekaj pomanjkljivosti v procesu pri obeh podjetjih. Zaposlene namreč premalo vključujejo v proces postavljanja ciljev in v načrtovanje njihovega osebnega razvoja. Med letom, ko ugotavljajo uspešnost, še vedno nimajo posebnih obrazcev za merjenje uspešnosti. Uspešnost zaposlenih ugotavlja le nadrejeni. Sicer se v Heliosu bolje pripravijo na redne letne razgovore, vendar v PPG Premazi – Severna Evropa bolj dosledno izvajajo razgovore med letom. Prav tako pa v obeh podjetjih še vedno nimajo plačila za uspešnost zaposlenih, s katerim bi dodatno motivirali zaposlene za doseganje zastavljenih ciljev in dosegli odlično uspešnost. Kljub vsemu so v obeh podjetjih do sedaj veliko vložili v proces zagotavljanja uspešnosti. Podjetji uporabljata moderne tehnike vodenja in podpirata povratne informacije. Med letom ugotavljajo uspešnost zaposlenih in imajo razgovore z zaposlenimi, med katerimi se pogovarjajo o njihovih preteklih rezultatih in hkrati pogledajo v prihodnost. V obeh podjetjih uporabljajo različne načine nagrajevanja in podpirajo osebni razvoj zaposlenih. Procesu zagotavljanja uspešnosti so namenili že veliko truda in časa, hkrati pa se zavedajo, da njihov proces še ni popoln, zato cenijo vsak predlog za izboljšanje le-tega in vedno razmišljajo o nadaljnjih prizadevanjih za izboljšanje procesa.

LITERATURA IN VIRI

1. *Analiza anketnih vprašalnikov letnih osebnih razgovorov izvedena v Heliosu.* (2007, 22. junij). Domžale: Skupina Helios.
2. Anterič, M. (2005). Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv: motivirani zaposleni – uspešni zaposleni. *HRM*, 3 (8), 12–15.
3. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of personnel management practice.* (4th ed.) London: Kogan Page.
4. Bainter, J. J. & Johnson, G. W. (1994). *Identifying, placing and evaluating employees*. Illinois: Irwin.
5. Belič, Z. (2005). Letni razgovor za polovico ceneje. *HRM*, 3 (9), 70–75.
6. Boyett, J. H. & Conn, H. P. (1995). *Maximum performance management.* (2nd ed.) Oxford: Capstone.
7. Bracken, D. W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W. & Summers, L. (2001). 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40 (1), 3–20.
8. Brečko, D. (2005). Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja: S kariernimi sidri do načrtovanja kariere v podjetju. *HRM*, 3 (9), 22–27.
9. Carrell, M. R., Elbert, N. F. & Hatfield, R. D. (2000). *Human Resource Management: Strategies for managing a diverse and global workforce*. (6th ed.) Orlando: The Dryden Press.
10. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligence.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Hunt, J. M. & Weintraub J. R. (2002). *The coaching manager: Developing top talent in business.* Thousand Oaks: Sage Publications.
12. Jamšek, F. (1998). Ocenjevanje delovnih dosežkov. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 213-244). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Jones, H. K. Does MBWA (Management by wandering around) still work? *SelfGrowth.com*. Najdeno 3. decembra 2007 na spletnem naslovu http://www.selfgrowth.com/articles/Jones6.html.
14. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu.* Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
15. Kalinauckas, P. & King, H. (1994). *Coaching: Realising the potential.* London: Institute of personnel and development.
16. Konrad, E. (1996). *Delovne kariere.* Ljubljana: Filozofska fakulteta.
17. *Letno poročilo 2006 Skupina Helios.* (2007). Domžale: Skupina Helios.
18. *Letno poročilo 2007 Skupina Helios.* (2008). Domžale: Skupina Helios.
19. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 472-497). Radovljica: Didakta.
20. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Majcen, M. (2004a). Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. *HRM*, 2 (4), 36–41.

22. Majcen, M. (2004b). *Redni letni razgovor. Priročnik za vodje.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
24. Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 498-539). Radovljica: Didakta.
25. Nelson, B. & Economy, P. (2003). *Managing for dummies.* (2nd ed.) New York: Wiley Publishing.
26. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (1994). *Human resource management: Gaining a competitive advantage.* Burr Ridge: Irwin.
27. Potočan, V. (2005). Učinkovitost ali uspešnost organizacije: Navidezni ali dejanski konflikt. *Organizacija*, 38 (10), 570-576.
28. *Promocijska gradiva PPG Premazi – Severna Evropa.*
29. Pučko, D. (2002). Uresničevanje strategij. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 314-343). Radovljica: Didakta.
30. Singer, M. G. (1990). *Human Resource Management*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
31. *Spletna stran Skupine Helios.* Najdeno 9. decembra 2007 na spletnem naslovu http://www.helios.si.
32. *Spletna stran Skupine PPG.* Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu http://corporateportal.ppg.com/ppg.
33. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Zupančič, P. (2005). Spremljanje delovne uspešnosti. *HRM*, 3 (9), 50–54.

PRILOGE

PRILOGA 1: Koraki pri organiziranju in izvedbi letnih razgovorov

Postopek izvedbe učinkovitega rednega razgovora ima štiri stopnje (Majcen, 2001, str. 87–116, 143–151, 211–223): pripravo na letni razgovor, potek razgovora, čas neposredno po razgovoru in obdobje med dvema rednima letnima razgovoroma.

PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR

- **Določitev namena razgovora**

Bolj kot bodo vsi vpleteni poznali namen razgovora, bolj bo razgovor koristen. Če vodja pozna pomen razgovora in je pripravljen nanj, ga bo uspešnejše vodil in bo bolj sproščen. Pridobili bodo več informacij, saj bo tudi sodelavec bolj sproščen in samozavesten pri razgovoru. Da bodo redni letni razgovori učinkoviti, pa ga morajo izvajati vsi vodje in vsak izmed vodij mora imeti razgovore z vsemi sodelavci.

- **Pregled dokumentacije**

Vodja mora pregledati podatke o delovni uspešnosti posameznih sodelavcev in uspešnosti organizacijske enote. Na podlagi teh podatkov, ki mu jih bo posredoval vodja kasneje v razgovoru, si bo lahko sodelavec oblikoval sliko o tem, kako uspešen je v očeh organizacije in skupaj z vodjo bosta poskusila najti recept za izboljšanje rezultatov v prihodnosti. Kadrovska služba mora pred razgovorom vodji posredovati osnovne kadrovske podatke zaposlenih, kot so: formalno (šolsko) znanje zaposlenega, dodatna funkcionalna znanja, doseganja napredovanja in vključenost v projekte. Z obrazcem »kritičnih in izjemnih dogodkov« pa lahko vodja preveri, ali je zaposleni dosegel v preteklem obdobju kakšne izjemne rezultate, dosegel delni cilj, zaključil obsežnejše naloge in ali so se pojavile kakšne težave. Vse te informacije bodo pomagale vodji, da bo laže razumel in sprejel zamisli zaposlenega o prihodnosti in želenem razvoju.

- **Razmislek o prostoru in času srečanja**

Vodje morajo izbrati in rezervirati prijeten, svetel prostor z udobnimi sedeži. Priporočljivo je, da letnega razgovora ne izvedejo v okolju organizacije, temveč na nevtralnem terenu, ki bo pripomogel k bolj sproščenemu razgovoru. Ko načrtujejo datum razgovora, pa morajo biti pozorni, da ustreza obema (vodji in zaposlenemu) in se ne prekriva z dnevom med stresnim obdobjem (npr. ko se ukvarja s kakšno pomembno in obsežno nalogo). Priporočljivo je, da si vodja v enem dnevu načrtuje le en redni letni razgovor. Pogovor naj bi bil dolg od ene do dveh ur, odvisno od tega, kako zahtevno in definirano je delo sodelavca. Vodja mora premisliti tudi o vrstnem redu sodelavcev. Razgovore naj začne s sodelavci, ki so samostojnejši in bolj motivirani in imajo visoko komunikacijsko kulturo. Na ta način si bodo pridobili dodatne izkušnje in spretnosti, potrebne za lažje obvladovanje zahtevnejših primerov.

- **Povabilo sodelavca na razgovor**

Strokovna služba obvesti vse zaposlene o namenu in organizaciji izvedbe rednih letnih razgovorov. Vodja pa je tisti, ki zaposlene povabi na razgovor ustno ali jim izroči pisno vabilo

in hkrati sporoči čas in prostor razgovora. Priporočljivo je, da zaposleni dobi vprašanja, o katerih bosta z vodjo razpravljala na razgovoru. Na tak način vodja da sodelavcu priložnost, da se na razgovor pripravi in razmisli o tem, kakšne rezultate je dosegel v preteklem obdobju, kaj bi lahko opravil bolje, katere naloge so ostale še neopravljene, zamisli si svojo prihodnost in postavi cilje.

- **Razmislek o temah razgovora**

Vodja mora prilagoditi standardna vprašanja vsakemu posamezniku, ker gre na različnih delovnih mestih za različne poudarke. Vodja vprašanja oblikuje skladno s ciljem, ki bi ga rad s konkretnim razlogom dosegel.

- **Razvojni načrti in cilji organizacijskih enot ter posameznikov**

Ker se na rednih letnih razgovorih pogovarja in dogovarja tudi o prihodnosti in ker mora ravnanje vseh zaposlenih voditi k skupnim ciljem, mora vodja poznati jasne usmeritve za prihodnje ravnanje organizacijske enote. Te informacije o ciljih in pričakovanjih, vezanih na celotno organizacijsko enoto, bo vodja v razgovoru prenesel na zaposlene, hkrati pa se bo z vsakim sodelavcem posebej dogovarjal in usklajeval njegove letne cilje, njegovo vlogo, odgovornosti in osebni razvoj.

- **Izdelava načrta za posamezni razgovor**
- **Usposabljanje in trening vseh vodij**

Izkušnje kažejo, da je pred prvim rednim letnim razgovorom potreben dvodnevni trening, drugo in tretje leto zadošča enodnevni osvežilni trening. V naslednjih letih osvežilni trening ni več obvezen, je pa zaželen, zlasti za tiste vodje, ki potrebujejo dodatno podporo.

<u>POTEK RAZGOVORA</u>

- **Začetek razgovora**

Ustvariti je treba prijetno vzdušje (s pozdravom in prvim vtisom). Priporočljivo je, da vodje za sproščen začetek postavijo nekaj nevtralnih, prijetnih vprašanj in razložijo namen razgovora.

- **Osrednji del**

V osrednjem delu drug drugemu predstavljata svoje zamisli, ugotavljata, razlagata in usklajujeta. To je čas, ko se pogovorita o:

- opravljenem delu in rezultatih,
- dobro opravljenih nalogah,
- organiziranosti dela in delovnih razmerah,
- vlogi sodelavca,
- ključnih nalogah,
- novih letnih ciljih,
- pričakovanjih vodje in sodelavca,
- kompetencah (strokovni usposobljenosti in drugih lastnostih),
- delovni karieri in osebnem razvoju,
- načrtovanju izobraževanja in usposabljanja,
- odnosu do sodelavcev (in od strank).

Med razgovorom pa si morata vodja in sodelavec v poročilo, ki ga predčasno pripravi kadrovska služba, zapisovati pomembne misli, sklepe oziroma stvari, za katere se dogovarjata, da jih bosta realizirala. Zapišeta svoje zamisli, ki jima v obdobju do naslednjega rednega letnega razgovora služijo kot načrt za uspešno izpolnjevanje sodelavčeve vloge.

- **Zaključek razgovora**

Ko na zadnje vprašanje »Je še kaj, kar bi se danes morala pogovoriti?«, ni več odgovora, sogovornika na kratko ponovita, kaj sta se dogovorila. Še enkrat v celoti prebereta, kaj sta zapisala. Na koncu se vodja zaposlenemu zahvali za sodelovanje.

NEPOSREDNO PO RAZGOVORU

Po razgovoru vodja analizira svoje občutke, premisli določene situacije in reakcije ter si zapiše dodatne zamisli, opombe in stvari, ki so pomembne samo zanj, v zasebno beležnico. V to beležko si vodja skozi leto zapisuje svoja opažanja, vmesne rezultate sodelavcev, njihova prizadevanja in tudi stvari, ki jih bo treba popraviti. Ko konča razgovore z vsemi sodelavci, še enkrat pregleda vsa poročila in iz njih izdela predlog načrta izobraževanja in načrt napredovanja vseh sodelavcev, ki ju nato posreduje kadrovski službi za izvajanje kadrovske politike. Kadrovska služba dobljeno gradivo arhivira, evidentira dobljene predloge (za usposabljanje in napredovanje kadrov) in pripravi načrt razvoja kadrov.

OBDOBJE MED DVEMA REDNIMA LETNIMA RAZGOVOROMA

Med letom bo vodja resno zasledoval sodelavčevo napredovanje po izdelanem načrtu, mu pomagal, če se bo ustavil, ga bodril in ga pri doseženih vmesnih stopnjah na poti do cilja spodbujal in pohvalil. Vodja naj si zapisuje kritične in izjemne dogodke, saj bodo pri naslednjem rednem letnem razgovoru te informacije zelo dragocene. Vodja bo tako laže zasledoval sodelavčevo uspešnost in njegov razvoj.

PRILOGA 2: Vprašalnik

Spoštovani,

za uspešno zaključitev svojega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam diplomsko nalogo. V nalogi sem se usmerila na proučitev procesa zagotavljanja uspešnosti zaposlenih. Z namenom pridobiti več informacij o procesu zagotavljanja uspešnosti v Skupini Helios vam želim zastaviti nekaj vprašanj.

POSTAVLJANJE CILJEV

1. Kdo je odgovoren za postavljanje ciljev organizacije in ciljev vsakega zaposlenega?
2. Kako postavite cilje?
3. Kdaj postavite cilje? Kako pogosto?
4. Kako postavite skupne cilje?

VODENJE

5. Kako izbirate vodje?
6. Kakšne tehnike uporabljate pri vodenju zaposlenih?

UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

7. Za zaposlene na katerih nivojih se ugotavlja njihova uspešnost?
8. S kakšnimi nameni ugotavljate uspešnost zaposlenih?
9. Kako ugotavljate uspešnost zaposlenih? Kakšno metodo uporabljate pri ugotavljanju uspešnosti zaposlenih?
10. Kdo je odgovoren za ugotavljanje uspešnosti zaposlenih?
11. Kako pogosto ugotavljate uspešnost zaposlenih?
12. Ali rezultati ugotavljanja uspešnosti zaposlenih vplivajo na njihovo plačo? Ali podatke, pridobljene pri ugotavljanju uspešnosti zaposlenih, uporabite tudi za druge namene?
13. Uporabljate za ugotavljanje uspešnosti zaposlenih kakšne posebne obrazce (če da, prosim za vzorec)?

POVRATNE INFORMACIJE

14. Imate ocenjevalne razgovore in redne letne razgovore z zaposlenimi?
15. Kdaj in kako pogosto izvajate ocenjevalne razgovore in redne letne razgovore?
16. Kdo je udeležen pri ocenjevalnih razgovorih in rednih letnih razgovorih?
17. O čem se pogovarjate z zaposlenimi pri ocenjevalnih razgovorih in rednih letnih razgovorih?
18. Čemu pripomorejo ocenjevalni razgovori in redni letni razgovori (se vam zdijo koristni, zakaj)?
19. Uporabljate pri ocenjevalnih razgovorih in rednih letnih razgovorih kakšne posebne obrazce (če da, prosim za vzorec)?

NAGRAJEVANJE

20. Nagradite zaposlene za njihovo delovno uspešnosti? Kako nagradite zaposlene?
21. Formalne in neformalne nagrade?

NAČRTOVANJE OSEBNEGA RAZVOJA

22. Načrtujete razvoj zaposlenega? Kako?

MENITE, da imate v vašem podjetju dober, uspešen proces zagotavljanja uspešnosti?

PRILOGA 3: Sestava skupine Helios

		Lastniški delež
	Slovenija:	
1.	HELIOS, Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo, d. o. o.	100,00 %
2.	COLOR, Industrija sintetičnih smol, barv in lakov, d. d., Medvode	92,11 %
3.	HELIOS, Kemična tovarna Domžale, d. o. o.	100,00 %
4.	MAVRICA, Trgovsko podjetje z barvami in laki, d. d., Domžale	100,00 %
5.	BELMOS, d. o. o.	100,00 %
6.	EXIDO, Zunanja in notranja trgovina, zastopanje in posredovanje, d. o. o.	98,64 %
7.	CHROMCOM, Inženiring, vzdrževanje in meritve, d. o. o.	99,59 %
8.	EKOHEL, d. o. o., Količevo	100,00 %
9.	BELINKA BELLES, d. o. o., Ljubljana	100,00 %
10.	BELINKA KEMOSTIK, d. o. o., Kamnik	100,00 %
11.	CHROMOS, d. o. o., Ljubljana	87,64 %
	Hrvaška:	
12.	CHROMOS, Boje i lakovi, d. d., Zagreb	87,64 %
13.	HELTRADING, d. o. o., Zagreb	70,08 %
14.	COLOR TRADE, Rijeka	92,02 %
15.	BELINKA HRVATSKA, d. o. o.	100,00 %
16.	METAKEM, d. o. o., Ludbreg	100,00 %
	Srbija:	
17.	ZVEZDA-HELIOS, a. d., Gornji Milanovac	77,13 %
18.	DCB HELIOS, d. o. o., Beograd	100,00 %
19.	DUGA IBL, a. d., Beograd	49,84 %
20.	BELFIN, d. o. o., Beograd	100,00 %
21	BELINKA, d. o. o., Beograd	100,00 %
	Češka:	
22.	CHEDO, Spol. s r. o., Uherské Hradiště	50,12 %
	Poljska:	
23.	HELIOS POLSKA, Sp. z. o. o., Ostrow Wielkopolski	97,65 %
	Rusija:	
24.	OOO HELMOS, Moskva	98,00 %
25.	OAO ODILAK, a. c., Odincovo	82,33 %
26.	OOO HELORS, Moskva	51,00 %
27.	ZAO ODIHEL, Odincovo	51,00 %
28.	OOO COLOR TRADING, Moskva	92,11 %
	Italija:	
29.	HELIOS ITALIA, S. p. A., Gorizia	100,00 %
30.	SIIP, S. p. A.	100,00 %
	Bosna in Hercegovina:	
31.	HELKOS, Boje i lakovi, d. o. o., Sarajevo	60,00 %
32.	HELAKOR, d. o. o., Tuzla	50,00 %
33.	COLOR TRADE, Sarajevo	64,48 %

se nadaljuje

nadaljevanje

		Lastniški delež
	Belorusija:	
34.	HELKO, Minsk	50,00 %
	Makedonija:	
35.	HELIO-HEM, d. o. o., Skopje	50,00 %
36.	COLOR TRADE, Skopje	92,11 %
	Slovaška:	
37.	HELIOS SLOVAKIA, s. r. o., Žilina	76,12 %
	Romunija:	
38.	HELIOS COATINGS, Brasov	60,00 %
	Ukrajina:	
39.	OOO SICOLORS, Kijev	75,00 %
40.	OOO AURORA, Čerkassi	100,00 %
	Madžarska:	
41.	ZENTAX-HELIOS, Kft, Szolnok	60,00 %
42.	SZOLNOK-HELIOS, Kft, Szolnok	100,00 %
	Bolgarija:	
43.	HELIOS BULGARIA, Ltd.	66,67 %
	Nemčija:	
44.	COLOR Gmbh, München	92,11 %
	Nizozemska:	
45.	ZVON, b.v.	50,00 %

Vir: Letno poročilo 2007 Skupina Helios, 2008, str. 19.

PRILOGA 4: Obrazec rednega letnega razgovora v Heliosu

KADROVSKI PODATKI

Priimek in ime: _____
Matična številka: _____
Datum rojstva: _____
Šolska izobrazba: _____
Delovno mesto: _____
Tarifna grupa: _____
Organizacijska enota: _____
Stroškovno mesto: _____
Delovna doba: Skupaj _____, v Heliosu _____

Dosedanje razporeditve na delovna mesta:

Datum predhodnega razgovora: _____
Datum razgovora: _____
Vodja: _____

Podpis udeleženca: _____ Podpis vodje: _____

ANALIZA DELA PRETEKLEGA OBDOBJA

Glavne naloge in aktivnosti

Navedemo glavne naloge in prioritete, opredelimo odgovornosti (za kakovost, material, ljudi) in pooblastila, možnost samostojnega odločanja, opredelimo vrsto odnosov s strankami (internimi in eksternimi).

Uspehi preteklega obdobja

Glede na naloge in zastavljene cilje navedemo obseg in kakovost opravljenih nalog (kaj je bilo realizirano in kako, kaj ni bilo realizirano in zakaj), navedemo realizacijo in učinkovitost usposabljanja, izluščimo prednosti zaposlenega in stvari, ki jih je potrebno izboljšati.

Zadovljstvo z delom

	Ocena zadovoljstva				
	1 zalo nizka ☹	2	3 srednja 😐	4	5 zalo visoka ☺
Z vsebino dela:					
Z odnosi med sodelavci:					
Z delovnimi pogoji:					

Opombe zaposlenega:

CILJI ZA PRIHODNJE OBDOBJE

Spremembe glavnih nalog
Navedemo, če se naloge spremenijo ali predvidijo nove, ki jih zaposleni prej ni opravljal.

Cilji za prihodnje obdobje
Zastavljene cilje omejimo na največ pet, postavimo prioritete (glej prilogo Osebni cilji in zadolžitve).

Usposabljanje
Navedemo področja, termine, prioritete, morebitno pomoč kadrovskega sektorja pri načrtovanju (glej prilogo Ocena kompetenc).

Opombe zaposlenega:

KADROVSKI RAZVOJ

Kakšna znanja in usposobljenosti ima zaposleni?
Zgodovina poklicne poti, kaj je delal v preteklosti, za kaj se je usposabljal in kaj obvlada.

Kakšne želje ima zaposleni glede svoje poklicne poti?
Zaposleni naj upošteva svoja znanja in zmožnosti.

Katere poklicne poti so možne?
V okviru delovnega mesta, med delovnimi mesti, na hierarhični lestvici (vodja naj poda svoje mnenje in določi pogoje napredovanja, npr. izobraževanje, roki ...).

Opombe zaposlenega:

OSEBNI CILJI IN ZADOLŽITVE

Priimek in ime : _____

Podjetje: _____

Organizacijska enota: _____

Izberite in dogovorite se za 3 do 5 **glavnih** ciljev oz. zadolžitev, na katerih bo posameznik delal v tem letu. Cilji naj bodo specifični, merljivi, izzivalni – a dosegljivi, usmerjeni k rezultatom. Opišite **glavne** strategije (potrebne aktivnosti) za doseganje teh ciljev.

Ob polletju naredite prvi pregled rezultatov in kolono OCENA I-VI označite s semaforsko barvo (**zeleno – trend rezultatov je boljši kot smo pričakovali, cilji niso ogroženi, rdeče – cilji so ogroženi, potrebni ukrepi, rumeno – potrebna pazljivost, morda ukrepi** ...).

Ob koncu leta naredite končni pregled rezultatov in kolono OCENA I – XII pobarvajte z ustrezno semafosko barvo, kot je navedeno zgoraj oz. vpišite dosežen rezultat.

CILJI		**STRATEGIJE**	**OCENA I-VI**	**OCENA I-XII**
1				
2				
3				
4				
5				

Datum postavitve ciljev:		Podpis vodje org. enote:		Podpis odgovornega za real. ciljev:	
Datum polletne ocene:		Podpis vodje org. enote:		Podpis odgovornega za real. ciljev:	
Datum letne ocene:		Podpis vodje org. enote:		Podpis odgovornega za real. ciljev:	

OCENA KOMPETENC

	KOMPETENCA	OPIS	0	1	2	3	4	5
1	USMERJENOST K CILJEM IN REZULTATOM	Postavlja cilje, določa strategije in potrebna sredstva, sledi rezultatom, ukrepa, če je potrebno; osredotočen na akcijo, vztrajen pri premagovanju ovir, deluje z dolgoročno perspektivo.						
2	POSPEŠEVANJE STALNEGA NAPREDKA	Prepoznava aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, išče nove poti za večjo produktivnost in zmanjšanje stroškov, napredek spremlja s pomočjo kazalcev, pri svojem delu je kreativen in samoiniciativen.						
3	OSREDOTOČENOST NA STANKE	Prepoznava potrebe in pričakovanja strank (notranjih in zunanjih), deluje v smeri zadovoljevanja teh potreb in pričakovanj; ob nezadovoljstvu strank takoj ukrepa.						
4	MEDSEBOJNO SODELOVANJE	Gradi odprte in poštene odnose, pripravljen na sodelovanje, sposoben prisluhniti drugim, odprt za ideje in mnenja, ki odstopajo od lastnih.						
5	ODLOČANJE IN PREVZEMANJE ODGOVORNOSTI	Deluje preventivno, pravočasno reagira pri zgodnjih svarilnih znamenjih problema, deluje v smeri iskanja rešitve, sprejema odgovornost za odločitve in izvede dogovorjene ukrepe.						
6	NENEHNO UČENJE	Skrbi za lasten strokovni in osebni razvoj, izboljšuje osebno učinkovitost na podlagi izkušenj in napak ter povratnih informacij, uporablja nova znanja v praksi.						
7	RAZVOJ SODELAVCEV	Posreduje sodelavcem izzive, jih motivira, jim pomaga, da se strokovno in osebnostno razvijajo, jim daje povratno informacijo o izvedbi, ustvari okolje, kjer se zaposleni lahko učijo iz napak.						
8	INFORMIRANJE / KOMUNIKACIJA	Razumljivo posreduje informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za odločanje ali v izogib problemom; prizadeva si za povratne informacije, da preveri, če je bila komunikacija učinkovito vzpostavljena.						
9	REŠEVANJE KONFLIKTOV	Z direktno in odprto komunikacijo in s pomočjo diplomacije in logike odkriva in konstruktivno rešuje nesoglasja.						
10	ORGANIZIRANJE DELA IN DELEGIRANJE	Posreduje naloge sodelavcem, jim razloži smisel in namen, nadzoruje izvršitev oz. roke						

Legenda:

OCENA	OPIS KRITERIJEV ZA OCENJEVANJE
0	Kompetenca ni potrebna.
1	Kompetentnost zaposlenega znatno odstopa od pričakovanja. Potreben je še precejšen razvoj (obvezno predvideti aktivnosti za razvoj!).
2	Kompetentnost še odstopa od pričakovanja. Z manjšimi izboljšavami (predvideti kakšnimi!) lahko zaposleni v prihodnjem obdobju pričakovanja doseže.
3	Kompetentnost je na ustreznem nivoju. Zaposleni ravna v skladu s pričakovanji.
4	Kompetentnost zaposlenega je nad pričakovanji. Zaposlenemu je mogoče zaupati, da si cilje razvoja postavlja sam.
5	Pričakovanja so znatno presežena. Zaposleni je vzor za vse ostale zaposlene na tem področju.

Opomba: Če je ocena 1 ali 2, je potrebno v obrazcu Letni osebni razgovor predvideti aktivnosti za razvoj kompetence.

PRILOGA 5: Odstotek proizvodnje po aktivnostih ter regijah

ODSTOTEK PROIZVODNJE PO AKTIVNOSTIH

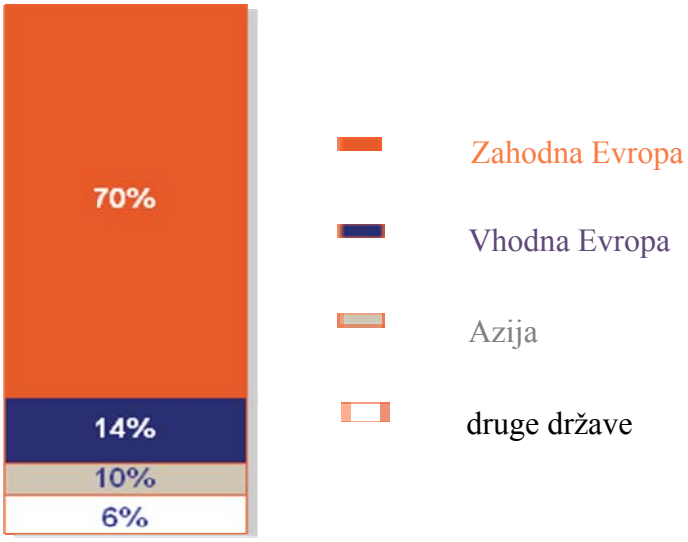
11% - industrijski premazi

17% - navtični in zaščitni premazi

72% - okrasni premazi

Vir: Promocijska gradiva PPG Premazi – Severna Evropa

ODSTOTEK PROIZVODNJE PO REGIJAH



Vir: Promocijska gradiva PPG Premazi – Severna Evropa

PRILOGA 6: Obrazec rednega letnega razgovora za vodje v PPG Premazi – Severna Evropa

STRICTLY PRIVATE & CONFIDENTIAL

MANAGEMENT PERFORMANCE REVIEW 2008

1	**Name**	
	Job Title	
	Business Unit / Group Function	**Department / Country**
	Date appointed to present job	**Date of joining company**
	Hierarchical Manager	**Functional Manager** (if applicable)
		Operational Manager (if applicable)

Date of review _____ Time _____ Place _____

2 Objectives over 2008

List below the critical success factors for the individual and for each one define the standard of performance required, where the result is quantified in terms of quality, time, cost and performance. Indicate also when it is seen as a key performance indicator (minimum 2, maximum 4) by attributing a percentage. The total of percentages must equal 5%. Achievement of the KPI's will result in the (partial) payment of the personal bonus.

	CRITICAL SUCCESS FACTORS	PERFORMANCE REQUIRED IN 2008	KPI %	PERFORMANCE ACHIEVED IN 2008	KPI %
1					
2					
3					
4					
5					
6					
		Total % KPI's	**5**		

3	**Training and development:** Detail what training and/or development is required to improve the individual's performance?

4	**Career aspirations of the employee:** Looking to the future which functions within PPG would you be able and want to fill? Give an indication of a time scale.

5	**Final comments by the job holder:** (after reading the completed form) I have read the completed performance review and make the following comments :

6	**Approval of the Performance Review of the Performance Review**		
	Job Holder	Signed	Date
	Hierarchical Mgr (n+1)	Signed	Date
	Functional Manager **Operational Manager**	Approved O Yes O No O Yes O No	Date
	GMB-member	Signed	Date

PRILOGA 7: Obrazec rednega letnega razgovora za druge zaposlene v PPG Premazi – Severna Evropa

DATA:

Name:	Employee number:
Function:	Date of joining company:
Department:	Date of first meeting:
Start function:	Date of second meeting:
Manager:	Date of appraisal:

Sub-total core functions
□ 5 - excellent □ 4 - exceeds expectations □ 3 - meets expectations □ 2 - does not meet expectations □ 1 - moderate □ 0 - does not comply to job requirements

Sub-total behaviour
□ 5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ 0

General judgment
□ 5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ 0

Signature:

First meeting:	Name ☐ Agree	Manager
Second meeting:	Name ☐ Agree	Manager
Appraisal:	Name ☐ Agree	Manager

CORE FUNCTUNES:

	First meeting (performance required)	Second meeting (performance achieved)	Second meeting (performance required)	Appraisal	
1.					5 4 3 2 1 0
2.					5 4 3 2 1 0
3.					5 4 3 2 1 0
4.					5 4 3 2 1 0
5.					5 4 3 2 1 0
6.					5 4 3 2 1 0
7.					5 4 3 2 1 0

CHARACTERIZATIONS:

	First meeting (performance required)	Second meeting (performance achieved)	Second meeting (performance required)	Appraisal	
Cooperation					5 4 3 2 1 0
Planning					5 4 3 2 1 0
Quality					5 4 3 2 1 0
Stick to the rules / procedures					5 4 3 2 1 0
Cost conscience					5 4 3 2 1 0
Commitment & extra effort					5 4 3 2 1 0
Dare to take a decisions and risk					5 4 3 2 1 0

Active					5 4 3 2 1 0
Working in strong changing circumstances					5 4 3 2 1 0
Able to persuade others					5 4 3 2 1 0
Leading					5 4 3 2 1 0

COMON VALUES:

	First meeting (performance required)	Second meeting (performance achieved)	Second meeting (performance required)	Appraisal	
Business driven					5 4 3 2 1 0
We are dedicated to people					5 4 3 2 1 0
We think positive					5 4 3 2 1 0