

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV  
V PODJETJU**

IGOR KOTNIK

Ljubljana, maj 2009

## IZJAVA

Študent Igor Kotnik izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Staneta Možine, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 20.5.2009

Podpis: \_\_\_\_\_

<b>1 UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 OPREDELITEV PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 NAMEN IN CILJI DELA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 UPORABLJENE METODE DELA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 ZASNOVA MAGISTRSKEGA DELA .....</b>	<b>3</b>
<b>2 ORGANIZACIJA IN LJUDJE .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE PODJETJA .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN RAZMERJA MED LJUDMI .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Tehnične strukture.....	6
2.2.2 Komunikacijska struktura .....	7
2.2.3 Motivacijska struktura.....	7
2.2.4 Oblastna struktura .....	8
2.2.5 Ravnalna struktura.....	8
<b>2.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI.....</b>	<b>9</b>
2.3.1 Kadrovanje in delegiranje kot del upravljajno-ravnalnega procesa.....	10
<b>2.4 VLOGA ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA .....</b>	<b>10</b>
<b>3 RAZVOJ ZAPOSLENIH .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 POMEN RAZVOJA ZAPOSLENIH .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 DEJAVNIKI RAZVOJA ZAPOSLENIH.....</b>	<b>14</b>
3.2.1 Vpliv okolja organizacije na razvoj zaposlenih .....	14
3.2.2 Vpliv organizacijskih dejavnikov na razvoj zaposlenih.....	15
<b>3.3 MOŽNOSTI ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH.....</b>	<b>17</b>
3.3.1 Razvojne možnosti in uspešnost delavca .....	18
3.3.2 Razvoj kariere posameznika.....	19
<b>3.4 NAČINI RAZVOJA ZAPOSLENIH.....</b>	<b>20</b>
3.4.1 Razvoj zaposlenih s pomočjo učenja .....	21
3.4.2 Razvoj zaposlenih s pomočjo izobraževanja.....	22
3.4.3 Razvoj zaposlenih s pomočjo usposabljanja .....	22
3.4.4 Razvoj zaposlenih s pomočjo učeče se organizacije.....	23
<b>3.5 RAZVOJ ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST PODJETJA.....</b>	<b>24</b>
<b>3.6 SPREMLJANJE RAZVOJA ZAPOSLENIH .....</b>	<b>25</b>
3.6.1 Spremljanje usposabljanja zaposlenih.....	25
3.6.2 Ocenjevanje delovnih dosežkov zaposlenih.....	26
<b>4 LETNI RAZGOVOR Z ZAPOSLENIM .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 OPREDELITEV LETNEGA RAZGOVORA.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 VLOGA LETNEGA RAZGOVORA .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3 LETNI RAZGOVOR KOT PRIPOMOČEK ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH.....</b>	<b>32</b>
<b>4.4 KORISTI LETNIH RAZGOVOROV .....</b>	<b>34</b>
4.4.1 Koristi za podjetje .....	34
4.4.2 Koristi za vodje .....	34
4.4.3 Koristi za zaposlene .....	35

<b>4.5 PRIPRAVA NA IZVEDBO LETNEGA RAZGOVORA.....</b>	<b>35</b>
4.5.1 Priprava vodij letnih razgovorov .....	35
4.5.2 Priprava zaposlenega na letni razgovor.....	37
<b>4.6 IZVEDBA LETNEGA RAZGOVORA.....</b>	<b>37</b>
4.6.1 Izvedba letnega razgovora s sodelavcem .....	38
<b>4.7 ANALIZA IZVEDBE LETNEGA RAZGOVORA .....</b>	<b>39</b>
<b>4.8 AKTIVNOSTI PO IZVEDENIH LETNIH RAZGOVORIH .....</b>	<b>40</b>
<b>5 IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA, KI IZVAJA LETNE RAZGOVORE.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 RAZVOJ ZAPOSLENIH V PODJETJU.....</b>	<b>41</b>
<b>5.3 IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V ENOTI PODJETJA.....</b>	<b>44</b>
<b>6 ANALIZA USPEŠNOSTI IZVAJANJA LETNIH RAZGOVOROV.....</b>	<b>45</b>
<b>6.1 OPREDELITEV VSEBINE IN CILJA RAZISKAVE .....</b>	<b>45</b>
<b>6.2 OPREDELITEV VZORCA RAZISKAVE.....</b>	<b>45</b>
<b>6.3 METODOLOGIJA RAZISKAVE.....</b>	<b>45</b>
<b>6.4 POTEK RAZISKAVE IN OBDELAVE PODATKOV .....</b>	<b>46</b>
6.4.1 Potek raziskave.....	46
6.4.2 Obdelava podatkov.....	47
<b>6.5 PREDSTAVITEV REZULTATOV ANKETE – ZAPOSLENI IN VODJE .....</b>	<b>48</b>
6.5.1 Demografski podatki anketiranih .....	48
6.5.2 Podatki o načinu priprave na izvedbo razgovora .....	50
6.5.3 Podatki o načinu izvajanja letnih razgovorov .....	53
6.5.4 Vpliv letnih razgovorov na ključne vsebine.....	60
<b>6.6 POMEMBNEJŠE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU.....</b>	<b>71</b>
<b>7 SKLEP .....</b>	<b>77</b>
<b>8 LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>80</b>
<b>8.1 LITERATURA .....</b>	<b>80</b>
<b>8.2 VIRI.....</b>	<b>83</b>

## Kazalo slik

stran

<b>Slika 1:</b> Razvrstitev zaposlenih po delovni uspešnosti in razvojnih možnostih.....	18
<b>Slika 2:</b> Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje.....	21
<b>Slika 3:</b> Prikaz povezav med posameznimi elementi v okviru letnih razgovorov.....	30

## Kazalo tabel

<b>Tabela 1:</b> Podatki o spolu anketiranih.....	48
<b>Tabela 2:</b> Podatki o starosti anketiranih.....	49
<b>Tabela 3:</b> Podatki o izobrazbi anketiranih.....	49
<b>Tabela 4:</b> Podatki o delovni dobi anketiranih.....	50
<b>Tabela 5:</b> Podatki o izpolnjevanju obrazca pred razgovorom.....	51
<b>Tabela 6:</b> Podatki o vzrokih težav pri pripravi zapiskov.....	52
<b>Tabela 7:</b> Podatki o potrebnosti priprave na razgovor.....	53
<b>Tabela 8:</b> Podatki o dolžini priprav posameznih vodij na posamezen razgovor.....	53
<b>Tabela 9:</b> Podatki o dolžini trajanja razgovorov.....	54
<b>Tabela 10:</b> Podatki o motnjah pri izvajanju letnega razgovora.....	54
<b>Tabela 11:</b> Podatki o spodbujanju med letnim razgovorom.....	55
<b>Tabela 12:</b> Podatki o vzdušju med letnim razgovorom.....	56
<b>Tabela 13:</b> Podatki o načinih obravnave zapiskov zaposlenih.....	56
<b>Tabela 14:</b> Podatki o načinih analize preteklega dela zaposlenih.....	57
<b>Tabela 15:</b> Podatki o načinih določanja ciljev.....	58
<b>Tabela 16:</b> Odgovori zaposlenih o pripravljenosti vodij na razgovor.....	59
<b>Tabela 17:</b> Odgovori anketiranih vodij o lastni pripravljenosti na letni razgovor.....	59
<b>Tabela 18:</b> Odgovori anketiranih o spremembi odnosa do vodje/zaposlenega po letnem razgovoru.....	60
<b>Tabela 19:</b> Podatki o vplivu razgovorov na posamezna področja dela.....	61
<b>Tabela 20:</b> Odgovori anketirancev o spremljanju dogovorjenih aktivnosti.....	70

# 1 UVOD

## 1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

V današnji vse bolj zaostreni konkurenci se podjetja srečujejo z vprašanjem, kako biti boljši od konkurence, saj le to zagotavlja obstoj. Zaposleni v podjetjih imajo veliko znanja, ki jim omogoča doseganje boljših rezultatov, znanje za izvajanje svojih aktivnosti pa lahko podjetja pridobijo tudi zunaj. Nosilci izvajanja aktivnosti v podjetjih so ljudje, ki lahko s primerno uporabo znanja prispevajo k uspešnemu delu podjetij. Človeški viri bodo po napovedih mnogih avtorjev ključni dejavnik, ki bo prevladal pri obvladovanju in reševanju problemov. Danes je zelo važno, da podjetja znajo pridobiti zaposlene z visoko stopnjo motiviranosti ter jo razvijati in vzdrževati, saj so le tako voljni in zmožni reševati težave.

V organizacijah se vzpostavljajo razmerja med ljudmi in ta zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja. Za doseganje ciljev je zelo važno, da se v organizacijah oblikujejo ustrezna razmerja med ljudmi. Pri oblikovanju organizacije in razmerij med ljudmi moramo upoštevati sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti zaposlenih. To so dejavniki, ki bodo v prihodnosti vse bolj pomembni.

Pri ravnanju z zaposlenimi moramo upoštevati njihovo usmerjanje v povečevanje učinkovitosti, nikakor pa ob tem ne smemo zanemariti zadovoljevanja njihovih potreb. Združevanje ciljev podjetja s cilji posameznika je temelj uspešnega ravnanja z zaposlenimi. Cilji morajo biti vzajemni in medsebojno odvisni. Ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu je ključno za povečevanje produktivnosti, izboljšanje kakovosti dela, spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, obvladovanje stroškov in zadovoljevanje kupcev (Rejc v Mohar, 2005, str. 2).

Učinkovito ravnanje s kadrovskimi viri je lahko konkurenčna prednost podjetij. Podjetja morajo poskrbeti za pridobivanje ustreznih kadrov in ohranjanje zelene kadrovske strukture ter skrbeti za motivacijo zaposlenih. Pomembna sta stalen razvoj in usposabljanje zaposlenih, saj razmere zahtevajo nenehno prilagajanje in hitre reakcije. Ravnanje s kadrovskimi viri je torej po eni strani prednost, po drugi pa močno orožje v boju s konkurenco (Možina, 2002, str. 6).

Podjetja se morajo zavedati, kako pomembni so poleg prej naštetih dejavnikov tudi analiza in spremljanje delovne uspešnosti, motiviranje zaposlenih in oblikovanje karier. Podjetja se morajo naučiti, kako čim bolj zadovoljiti ljudi (Jaklič et. al., 2006, str. 23).

V podjetjih morajo vzpostaviti učinkovit sistem spremljanja in razvoja zaposlenih, za kar potrebujemo tudi kakovostne informacije o rezultatih dela zaposlenih, s čimer bomo lahko povečali njihovo delovno uspešnost.

Prav tako morajo podjetja za uspešno načrtovanje poslovanja ugotoviti zmožnosti zaposlenih in njihove cilje, kar pripomore k lažjemu načrtovanju in izvedbi njihovega razvoja.

Vse te potrebne podatke dobimo predvsem s pomočjo letnega razgovora, ki ga vodja in zaposleni ponavadi opravita enkrat letno, lahko pa tudi z drugimi metodami. Uspešno izveden letni razgovor naj bi vplival na izboljšanje delovnih rezultatov, prav tako pa na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

Podjetja morajo sistematično pristopiti k oblikovanju načina izvajanja letnih razgovorov, ki predstavljajo element spremljanja dela in kariere uslužbenca. Letni razgovori so oblika načrtnega dela vodje s sodelavci, prav tako pa so tudi način zbiranja informacij, ki olajšajo ravnanje z zaposlenimi. S pomočjo letnih razgovorov lahko pridobimo opise ključnih znanj, sposobnosti, veščin in drugih lastnosti, ki lahko pomagajo pri izdelavi seznama značilnih kompetenc, potrebnih za posamezna delovna mesta. Na osnovi letnih razgovorov se lahko oblikujejo letni programi dela posameznika, določijo cilji in pričakovani rezultati ter podlage za spremljanje dela in doseženih rezultatov. Zavedati se je potrebno, da je letni razgovor oblika sproščene medsebojne komunikacije med vodjem in sodelavcem s poudarkom na zaupanju, nikakor pa ne gre zgolj za ocenjevanje zaposlenega, kjer ena stran sprašuje, druga pa odgovarja. Letni razgovor se od drugih običajnih sestankov vodje s sodelavcem, na katerih se rešujejo tekoči problemi, loči po tem, da udeleženca skušata stvari videti z nekoliko oddaljenega zornega kota, tako da pregledata delo za celotno preteklo obdobje in ga načrtujeta za celotno prihodnje leto (Habič, 2000, str. 13).

Pri sistematičnem izvajanju letnih razgovorov sodelujejo tri skupine zaposlenih: vodje, delavci in organizatorji letnih razgovorov. Na letni razgovor se morajo pripraviti vse tri skupine, sam razgovor pa naj bi trajal največ dve uri. Prvenstveni namen letnega razgovora je pregledovanje naslednjih področij: naloge in rezultati dela, znanje in sposobnosti delavca, vodenje in sodelovanje, dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju, merila za oceno rezultatov dela in razvojni ukrepi (Bagon, 2003, str. 25). Poleg dobre priprave na razgovor sta pri letnem razgovoru izjemno pomembna način komunikacije in ustvarjanje prijetnega ozračja, ki spodbuja pogovor. Letni razgovor mora potekati v primernem tonu, vzpostaviti se mora primerno neformalno ozračje, predvsem pa zaposleni ne sme čutiti, kot da je na zatožni klopi. S pozitivnim tonom med razgovorom vodja sporoča sodelavcu, da ga ceni, kar lahko pri sodelavcu spodbudi samokritiko, z negativnimi informacijami med pogovorom pa delavec začne razmišljati le o protiargumentih.

## ***1.2 NAMEN IN CILJI DELA***

Namen magistrskega dela je pregledati strokovno literaturo, ki se nanaša na letne razgovore, podrobneje predstaviti in opredeliti osebni razvoj zaposlenih, načine razvoja zaposlenih, pomen spremljanja, analize in načine spremljanja delovne uspešnosti.

Prav tako je namen predstaviti in opredeliti pojem letnega razgovora, pomembnost kakovostne priprave, izvedbe in zaključka letnega razgovora ter prikazati pomembnost in koristnost letnih razgovorov za dvig uspešnosti podjetja in osebni razvoj zaposlenega.

Cilj magistrskega dela je izdelati kritično analizo izvajanja letnih razgovorov v nekem podjetju s poudarkom na treh temeljnih vidikih. Prvi vidik bo predstavljal primerjavo načina priprave in izvajanja letnih razgovorov v podjetju glede na priporočila, navedena v strokovni literaturi, to je primerjavo med dejanskim stanjem v podjetju in ugotovitvami v strokovni literaturi. Drugi vidik bo predstavljal prikaz analize učinkov izvajanja letnih razgovorov v analiziranem podjetju, tretji vidik pa prikaz predlogov za morebitne izboljšave letnih razgovorov v tem podjetju. Na osnovi tega bodo podani predlogi za izboljšanje stanja v podjetju.

### ***1.3 UPORABLJENE METODE DELA***

Magistrsko delo vključuje strokovno poglabitev v domačo in tujo literaturo s področja razvoja kadrovskih virov. Uporabljeni metodološki prijemi temeljijo na preučitvi teoretičnih predpostavk, ki izhajajo iz tuje in domače strokovne literature, za analizo konkretnega primera pa je bila izvedena anketa o izvajanju letnih razgovorov v podjetju s pomočjo vprašalnika. Za primerjavo odgovorov zaposlenih in njihovih vodij je bila uporabljena metoda primerjave ter statistična analiza, za prikaz zaključkov pa je bila uporabljena metoda sinteze.

### ***1.4 ZASNOVA MAGISTRSKEGA DELA***

Magistrsko delo je razdeljeno na osem poglavij. V **uvodu** so predstavljeni problematika dela, namen in cilji dela ter uporabljene znanstvene metode.

V **drugem poglavju** so predstavljene vsebine s področja organizacije s poudarkom na opredelitvi pojma organizacija podjetja in prikazom pomena in vsebin organizacijskih struktur in razmerij med ljudmi, procesov ter organizacijskega razvoja.

**Tretje poglavje** obsega področje razvoja zaposlenih, v katerem so predstavljeni pomen razvoja zaposlenih, sistem razvoja zaposlenih, razvojne možnosti zaposlenih, način razvoja zaposlenih ter vpliv njihovega razvoja na delovno uspešnost. Prav tako so v tem poglavju prikazani pomen spremljanja razvoja in delovnih dosežkov zaposlenih, vzroki in težave pri ocenjevanju delovnih dosežkov zaposlenih ter pomen postavljanja ciljev.

V **četrtm poglavju** so prikazani pojmi letnega razgovora s poudarkom na prikazu potrebnih aktivnosti za kakovostno izvedbo letnega razgovora. Posebej so v tem poglavju opredeljeni pomen priprave vodij in zaposlenih na letne razgovore, priporočeni prijemi za uspešno



izvedbo razgovora in aktivnosti po končanem razgovoru. Prikazane so koristi letnega razgovora za podjetje in vodje.

**Peto poglavje** vsebuje predstavitev analiziranega podjetja, prikaz glavnih vsebin za razvoj zaposlenih v podjetju in informacije o načinu izvajanja letnih razgovorov v podjetju.

**Šesto poglavje** vsebuje empirično analizo letnih razgovorov v podjetju in analizo učinkov izvajanja letnih razgovorov. Podani so predlogi za izboljšavo izvajanja letnih razgovorov v podjetju.

V **sedmem poglavju** so podani sklepi, do katerih smo prišli pri izdelavi magistrskega dela.

**Osmo poglavje** vsebuje pregled uporabljene literature in virov.

Na **koncu** magistrskega dela so dodane ustrezne priloge, ki vsebujejo ankete, uporabljene za analizo izvajanja letnih razgovorov, obrazca za pripravo zaposlenih na letni razgovor in zapis ugotovitev med razgovorom, prikaz odgovorov na posamezna vprašanja, rezultati statistične analize ter kazalniki o poslovanju podjetja.

## **2 ORGANIZACIJA IN LJUDJE**

Brez organiziranega pristopa k delu danes zelo težko dosežemo primerne rezultate. Ko govorimo o organizaciji, se moramo zavedati, da v organizacijah delajo ljudje in da se med njimi ustvarjajo razmerja, ki zagotavljajo obstoj in posebne značilnosti združbi ljudi oziroma organizaciji. Razmerja med ljudmi prav tako omogočajo smotrno uresničevanje usklajenih ciljev delovanje združbe. Letni razgovori lahko pripomorejo k boljši organiziranosti dela in boljšim odnosom med zaposlenimi, zato v tem poglavju prikazujemo osnovne pojme, povezane z organizacijo, organiziranostjo in organiziranjem.

Za preučevanje organizacije je potrebno ugotoviti, kaj sploh pomenijo pojmi organiziranje, organizacija in organiziranost. V preteklih stoletjih so se organizacijske vede hitro razvijale, zaradi različnih pristopov k preučevanju organizacije pa pojem organizacija v literaturi ni enoznačno opredeljen.

### **2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE PODJETJA**

V literaturi ima pojem organizacije trojen pomen, kar trdita tako Mihelič (1999, str. 70) kot tudi Kralj (1998, str. 18). Beseda organizacija definira vzpostavljanje organizacije oziroma organiziranje. Prav tako lahko definira skupino ljudi, ki so se združili in izvajajo aktivnosti za doseganje skupnega cilja. Tretji pomen organizacije definira razmerja v družbi. Organizacije

se nepretrgoma spreminjajo, zelo pomembno pa je, da analiziramo njihovo delovanje. Z analizo delovanja lahko odkrijemo šibke točke, jih z ustreznimi ukrepi odpravimo in s tem lahko vplivamo na uspešnost delovanja podjetja.

V literaturi lahko najdemo več načinov opredelitev organizacije, prav tako pa različni avtorji različno definirajo pomen organizacije.

Max Weber (1997, str. 221) opredeljuje organizacijo kot tehnično kategorijo v okviru gospodarsko organiziranega delovanja. Zanj je organizacija način kombiniranja različnih storitev in materialnih sredstev za proizvodnjo in predstavlja zgolj tehnični proces.

Po navedbah Lipovca (1987, str. 35) je **organizacija** sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukture postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavljajo obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanje združbe. Ta definicija po navedbah Lipovca zdrži logični preizkus, saj je po tej definiciji organizacija objekt organiziranja, proces, s katerim oblikujemo objekt, pa vsebuje mehanične, vsebinske in organizacijske lastnosti. Po tej definiciji je organizacija izločena iz neorganizacijskega omota, organizacija pa se razvija v učinkovanje organizacije. Na ta način je vsebina procesa organiziranja določena kot zagotavljanje obstoja in posebnih značilnosti.

Ta definicija organizacije vsebuje statičen del, ki poudarja sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, drugi del pa predstavlja proces, v katerega se razvije struktura. Proces zagotavlja obstoj, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja. Struktura se stalno spreminja in je v nenehnem gibanju, v katerem se struktura obnavlja in potrjuje.

Pučko (1999, str. 6) prav tako poudarja, da bistvo organizacije ni v združbi ljudi, temveč v neki združbi relativno stabilnih in trajnih razmerij ter povezav in v strukturi odnosov med določenimi ljudmi v določeni enoti. Sestav razmerij označi kot bistveno črto organizacije, za cilj sestave razmerij ali organizacijske strukture po opredeljuje zagotavljanje smotnega delovanja podjetja.

Vila (1994, str. 13) definira organizacijo kot racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z obstoječimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije) za izpolnitev namena, zaradi katerega so se združili.

Za delovanje organizacije je potrebno učinkovito **organiziranje**. Rozman (1993, str. 129) opredeljuje organiziranje kot vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način.

Ustrezna **organiziranost** kot dokončna stopnja organiziranja podjetja je lahko ključ do uspešnega poslovanja, so pa organizacije zaradi notranjih in zunanjih dejavnikov v nenehnem

spreminjanju, zato je potrebno, da preučujemo njihovo zgradbo. V organizacijah iščemo morebitne šibke točke, saj lahko z odpravo le-teh vplivamo na uspešnost delovanja podjetja. Prav tako Rozman navaja, da so te strukture povezane med seboj v skupni ali zloženi organizacijski strukturi.

Lipičnik (2000, str. 44) navaja, da so organizacijske strukture:

- raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- oblikovane iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
- sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo in
- način označevanja sheme organizacije, opisne vloge, predpisov in drugih določil.

Osnovni gradniki organizacijskih struktur so naloge, predvsem pa zaposleni, ki so nosilci teh nalog. Med nalogami in njihovimi nosilci se razvijajo različni odnosi.

## ***2.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN RAZMERJA MED LJUDMI***

Način vezave razmerij definira obliko strukture. Poznamo enovite strukture, kjer se veže več istovrstnih razmerij med ljudmi. Različni avtorji pa navajajo, da so take strukture v realnosti redke. V realnem življenju so najpogostejše zložene strukture, kjer nastaja več različnih razmerij sočasno, ki nato vplivajo ena na drugo, se omejujejo, podpirajo in preoblikujejo.

V podjetjih prav tako poznamo neformalne in formalne strukture. Kadar strukture in razmerja nastajajo nenamerno, govorimo o neformalnih razmerjih, formalne strukture pa so tiste organizacijske strukture, ki so postavljene zavestno in namerno v večini primerov v okviru kakšne združbe.

Rozman (2001, str. 6-10) deli organizacijske strukture v pet skupin:

- tehnična struktura,
- komunikacijska struktura,
- motivacijska struktura,
- oblastna struktura ali struktura avtoritete,
- ravnalna struktura.

### **2.2.1 Tehnične strukture**

Tehnična razmerja in strukture med ljudmi nastajajo zaradi tehnične delitve dela, po vsebini pa so tehnična razmerja določena predvsem z delovnimi nalogami, lahko pa tudi samo z opravki. Po času je tehnično razmerje definirano s trajanjem delovne naloge. Po zaključku

delovne naloge se tehnično razmerje prekine, samo s tehničnimi razmerji pa ni mogoče organizirati velike delovne združbe.

Delovne naloge podjetja se po opravkih najpogosteje delijo po poslovnih funkcijah nabave, kadrovanja, proizvodnje, prodaje in financ. Delo se lahko deli po funkcijah ravnalnega procesa na planiranje, izvedbo in kontrolo, prav tako pa se lahko deli na osnovi podobnosti uporabljene tehnologije. Glavne prednosti delitve dela po načinu dela ali po opravkih so uresničevanje ekonomskih prednosti zaradi obsega dela in s tem povezano specializacijo, omogočanje podrobne specializacije osebja v okviru posameznih poklicev in združevanje v iste organizacijske enote za lažjo izmenjavo mnenj in izkušenj med ljudmi istega poklica in olajšanje kontrole nad delom specializiranih organizacijskih enot. Pomanjkljivost takšnih struktur je večja navezanost osebja na svoj poklic in na težave poklica, manj pa se usmerijo na uresničevanje poslovnega cilja in težjo izmenjavo mnenj z delavci iz drugih oddelkov ter na oteženo vzgojo zaposlenih za odgovornejša delovna mesta.

### **2.2.2 Komunikacijska struktura**

Za doseganje skupnega cilja morajo ljudje med sabo komunicirati. Pri tem nastajajo komunikacijska razmerja oziroma mreža razmerij, kar predstavlja komunikacijsko strukturo. Komunikacijska struktura je eden od temeljnih gradnikov za izgradnjo obsežnejših organizacijskih struktur. Temeljne sestavine komunikacije so sporočilo, oddajnik, sprejemnik in komunikacijski kanal.

### **2.2.3 Motivacijska struktura**

Cilji posameznikov in organizacije so na nek način medsebojno povezani, v teh povezavah pa so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, kjer se lahko bolj ali manj podpirajo ali omejujejo. Motivacijska razmerja lahko opredelimo kot razmerja med cilji zaposlenih in nagradami za njihovo delovanje, lahko pa tudi kot razmerje med pričakovanimi in dejansko prejetimi nagradami. Iz teh medsebojnih razmerij nastajajo mreže ali strukture potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, mreže pa se imenujejo motivacijske strukture, ki pojasnijo pretežno razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno. Za proučevanje motivacijskih struktur moramo poznati različne zvrsti potreb, ki so jih različni avtorji različno klasificirali. Najbolj znani sta Maslowa petstopenjska lestvica potreb in Herzbergova delitev motivacijskih dejavnikov. Maslowa teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Petstopenjska lestvica potreb je sestavljena iz fizioloških potreb, potreb po varnosti in zaščiti, socialnih potreb, potreb po spoštovanju in samospoštovanju ter potreb po samouresničevanju. Herzberg je ugotavljal vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost zaposlenih. Tako je definiral higienike, ki so nujno potrebni za delo, in motivatorje, ki motivirajo ljudi za delo.

Higieniki vsebujejo delovne pogoje, plačo in odnose med zaposlenimi, motivatorji pa vsebujejo dosežke, izzive in priznanje (Sweeney, McFarlin, 2002, str. 87-88).

Motivacijska razmerja so določena vsebinsko, saj ima vsako razmerje drugačne lastnosti, razmerja pa se prav tako spreminjajo količinsko. Razmerja se razlikujejo tudi po smeri učinkovanja, določena pa so tudi s časom trajanja.

#### **2.2.4 Oblastna struktura**

Z večanjem in širjenjem podjetja se lastniki srečujejo s težavo vodenja in obvladanja podjetja, zato se v večini primerov odločijo za delegiranje različnih pooblastil ravnatelju, kar vsebuje tako delovne naloge kot tudi oblast ali avtoriteto za njeno izvršitev. Oblastna struktura izhaja iz lastništva v podjetju, dejansko pa predstavlja moč, ki je povezana z delovno nalogo in izvira iz položaja v podjetju. Glede na velikost podjetja ravnatelj vseh delovnih nalog ne more opraviti sam, zato del teh prenese na podrejene, s tem pa se prične proces delegiranja in pooblaščenja. Ta dva procesa predstavljata prenos delovnih nalog in ustrezne oblasti navzdol na sodelavce. S pooblaščenjem navzdol se oblikuje hierarhična lestvica, ki obsega več ravni in predstavlja vertikalno razsežnost vertikalne strukture. Razmerjem in strukturi, ki se nanašajo na prenašanje oblasti, ki na začetku izvira iz lastnine, pravimo oblastna razmerja in struktura ali struktura avtoritete (Rozman, 2001, str. 151-152).

#### **2.2.5 Ravnalna struktura**

Ravnanje je organizacijska funkcija in proces, ki zagotavlja, da so vse prej opisane strukture med seboj povezane in se prilagajajo druga drugi. Ravnanje naloge in oblast za izvedbo nalog prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je. Ravnanje se izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja. Ravnalna struktura je zložena formalna struktura, ki določa položaj zaposlenih v združbi. Ravnalna struktura je sestavljena struktura, saj je sestavljena iz treh enovitih razmerij – razmerij pooblastil, delovnih dolžnosti in odgovornosti. Te tri strukture se hkrati tvorijo v procesu delegiranja in so prilagojene druga drugi, prav tako pa oblastni strukturi. Glede na različne načine delegiranja ravnalne oblasti poznamo različne tipe ravnalne hierarhije (Rozman, 2001, str. 9):

- linijsko,
- funkcionalno,
- štabno-linijsko,
- odborovsko.

V podjetjih zasledimo poleg zgoraj navedenih tipov ravnalne hierarhije tudi drugačne tipe, ki so rezultat različnih potreb v podjetjih. Vse pogostejša je timska struktura, ki daje možnost

zaposlenim na srednjih in nižjih ravneh, da dajo svoj prispevek, ki bi bil drugače zavrnjen (Morgan, 2004, str. 52-53).

Z vidika komunikacije v ravnalni strukturi lahko letne razgovore opredelimo kot vertikalno komunikacijo, saj naj bi se razgovor izvajal neposredno med podrejenim in njegovim neposredno nadrejenim delavcem. Ravnanje se izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, primerno izvedeni letni razgovori pa lahko pripomorejo k lažjemu izvajanju ravnanja, saj se s pomočjo razgovorov lahko pridobijo pomembne informacije za lažje in bolj učinkovito izvajanje vseh petih prej naštetih procesov. Letne razgovore lahko opredelimo kot mešan tip vertikalnih komunikacij, saj gre za prepletanje navzdolnjega in navzgornjega tipa neposredne komunikacije, kjer naj bi pri komunikaciji imela enakovredno vlogo tako nadrejeni kot tudi podrejeni.

Z vidika motivacije v ravnalni strukturi lahko opredelimo letne razgovore kot način motiviranja ljudi za učinkovitejše in bolj uspešno izvajanje njihovih delovnih obveznosti. V okviru letnega razgovora se podrejenemu nakloni posebna pozornost in se mu da možnost, da skupaj z vodjo analizira svoje delo, predstavi videnja svojega nadaljnjega poklicnega in osebnega razvoja, poda predloge za izboljšave svojega dela, s tem pa lahko del zaposlenih dobi občutek pomembnosti in vpliva na odločanje v podjetju.

## **2.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI**

Temeljni namen namernega organizacijskega procesa je zagotavljanje obstoja, značilnosti in smotrnega uresničevanja ciljev podjetja. Proces sestavljajo podprocesi določanja ciljev podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev ter podprocesi, povezani z izvajanjem nalog podjetja s pomočjo drugih ljudi. S pomočjo planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja se zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja in, kot navaja Rozman (2007, str. 52-54), planiranje, kontroliranje in organiziranje ter uveljavljanje organizacije sestavlja upravljalno ravnalni proces.

Organizacijski procesi potekajo v okviru razmerja in njihovih povezav v strukture. Organizacijski proces kot razmerje je dvosmeren proces in poteka od ene k drugi funkciji. V okviru organizacijskih procesov ločimo formalne ali namerne in neformalne ali samonikle organizacijske procese. Formalni organizacijski proces je upravljalno-poslovodstveni proces, s katerim nosilec funkcije upravljanja zagotavlja obstoj, značilnosti in smotrno uresničevanje ciljev podjetja (Pučko, 2003, str. 7). Neformalne organizacijske procese lahko enačimo z nastajanjem in spreminjanjem kulture v združbi (Rozman, 2001, str. 27).

### **2.3.1 Kadrovanje in delegiranje kot del upravljalno-ravnalnega procesa**

Kadrovanje predstavlja nabor, izbor, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje in upokojevanje ter nenazadnje odpuščanje osebja. S kadrovanjem vzpostavljamo razmerja med ljudmi in s tem organizacijo družbe, saj dejansko najemamo, premeščamo in upravljamo različne lastnosti, ki jih imajo ljudje.

S kadrovanjem ne nastaja samo organizacija združbe, ampak tudi združba, saj so lastnosti neločljive od živih oseb. Kadrovanje lahko preučujemo tako s stališča organizacijskega procesa kot tudi s stališča poslovnega procesa, saj s kadrovanjem ustvarjamo organizacijo združbe kot tudi ostvárjamo organizirano združbo. Kadrovanje se pričinja z naborom, izbiro in zaposlitvijo delavcev, ki jih podjetja ponavadi še nadalje izobražujejo.

Delavce je potrebno neprenehoma izobraževati in usposabljeni za delo, saj je danes zaradi hitrih sprememb znanja ponavadi premalo oziroma se ne prilagaja dovolj hitro novim zahtevam, ki se v vse večji meri postavljajo pred delavce. Letni razgovor je ena izmed metod ugotavljanja potreb in pričakovanj zaposlenih ter organizacije za lažje doseganje zastavljenih ciljev organizacije.

Vzporedno s kadrovanjem poteka tudi delegiranje dolžnosti, pooblastil in odgovornosti. Oba procesa omogočata uveljavitev zamišljene organizacije združbe.

Letni razgovor predstavlja organizacijski podproces, pri katerem se oblikuje dvosmeren tok informacij, vsebuje pa prijeme planiranja, uveljavljanja in kontrole. Planiranje se izvede s pomočjo analize doseženih rezultatov, ki hkrati predstavlja tudi proces kontrole, vodja razgovora po mora znati z ustreznimi prijemi s sodelovanjem podrejenega uveljaviti cilje njegove organizacijske enote, ki so del ciljev podjetja. Razgovor predstavlja dvosmeren tok pridobivanja informacij, saj med razgovorom s svojimi predlogi aktivno sodelujeta tako vodja kot podrejeni. Kontrola doseženih zadanih ciljev v okviru prejšnjega razgovora obsega pregledovanje organizacije in opravljenega delovanja, ocenjevanje opravljenega na podlagi predvidevanj ter odpravljanje ovir in odklonov s korektivnim delovanjem.

## **2.4 VLOGA ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA**

V današnjem vse hitreje spreminjajočem se svetu se morajo organizacije nenehno prilagajati in spreminjati, v kolikor želijo biti konkurenčne v vse bolj globaliziranem poslovnem okolju. Pri tem morajo spreminjati tako formalne kot tudi neformalne organizacijske procese. V danem trenutku je lahko organizacija konkurenčna, hitro pa lahko pride do sprememb notranjega ali zunanjega okolja organizacije in tem spremembam se mora organizacija prilagoditi, če želi biti konkurenčna tudi v prihodnosti. Razvoj organizacije zahteva drugačno

obnašanje, delovanje in znanje zaposlenih, ki vplivajo na kakovost in smer razvoja organizacije.

Prav tako kot pri definiranju organizacije se tudi pri definiciji organizacijskega razvoja pojavlja več opredelitev tega pojma.

Newstrom in Davis (1993, str. 293) navajata, da je organizacijski razvoj sistematična uporaba dognanj znanosti na področju vedenja na različnih ravneh v organizaciji kot celoti, v skupinah in med skupinami z namenom, da bi dosegli načrtovani razvoj, visoko kakovost dela, produktivnost, prilagodljivost in učinkovitost. Prav tako dodajata, da si z organizacijskim razvojem prizadevamo za spremembo stališč, vedenja, vrednot, strategije, strukture in prakse na takšen način, da bo organizacija bolj konkurenčna in pripravljena v pravem trenutku izkoristiti tehnološke priložnosti ter slediti drugim hitrim spremembam v okolju.

Probleme v organizacijah je potrebno nenehno odkrivati, zavestno zaznavati, jih po možnosti predvideti in nato aktivno reševati oziroma preprečevati (Kotnik, 2007, str. 7). Pri razvoju organizacije se moramo zavedati, da tvorijo organizacijo ljudje, zato jih moramo vključevati v razvoj organizacije, pri tem pa moramo, kot navaja Gabrijelčič (1993, str. 47), stremeti k vzpostavitvi takšne klime in razmer v organizaciji, ki bodo vsem delavcem omogočale sproščanje in uveljavljanje nevidnega kapitala v njihovih glavah. Pri razvoju organizacije ne smemo pozabiti na osebni razvoj zaposlenih, saj sta oba neločljivo povezana.

Možina navaja (1984, str. 18), da je razvijanje organizacije načrtno proučevanje organizacije, njenih struktur in procesov, odnosov in pogojev, ciljev in metod dela tako z vidika posameznika in skupine kot okolja, da bi ugotovili potrebne spremembe za doseganje zelenih rezultatov.

Organizacijski razvoj mora biti ustvarjalen, saj se tako lažje dosežejo primerjalne prednosti pred konkurenco. Organizacijski razvoj poteka v več fazah. Newstrom in Davis (1993, str. 299) opisujeta sedem faz v procesu organizacijskega razvoja:

- odločitev vodstva za organizacijski razvoj, izbira strokovnega svetovalca,
- vodstvo in strokovni svetovalec skupaj določita potrebe,
- zbiranje potrebnih podatkov,
- seznanitev oz. soočenje z zbranimi informacijami,
- načrtovanje dejanj in reševanje težav,
- uveljavitev načrtovanih rešitev,
- ocenitev rezultatov in dopolnjevanje.

Za organizacijski razvoj je nujno potrebna podpora vodstva, pri razvoju organizacije pa lahko spreminjamo tehnologije, delovne postopke, organizacijo in ljudi. Uspešnost in učinkovitost organizacije sta bolj kot kdajkoli prej odvisni od uspešnosti in učinkovitosti menedžmenta



človeških virov in izobraževanja, menedžmenta sprememb, znanja in kompetenc (Miklavčič, Mihalič, 2004, str. 10).

Pri razvoju organizacije moramo upoštevati tudi sistematični razvoj zaposlenih, saj si le tako lahko organizacija zagotavlja celovit razvoj. Novo vrednost sicer lahko dodamo z razvojem tehnologije, delovnih postopkov ali organizacije, ključ do konkurenčnih prednosti pa so zaposleni s svojim delom in iznajdljivostjo.

### **3 RAZVOJ ZAPOSLENIH**

V sodobnem času nenehnih sprememb je preživetje organizacije bistveno lažje ob učinkovitem ravnanju s človeškimi viri. Zaposlene moramo znati privabiti, zadržati, motivirati, potrebno pa je vlagati tudi v njihov razvoj.

Danes je verjetno največji izziv za vse organizacije (Možina, 2002, str. XVII), kako pridobiti, razviti in vzdrževati zaposlene z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili voljni in zmožni reševati težave tako, da bi bili vsaj en korak pred drugimi.

Pojem razvoj zaposlenih je dobival skozi vključevanje drugih in ne zgolj izobraževalnih kadrovske ukrepov v sistem razvoja zaposlenih vedno širši pomen. Sprva se je pojem razvoj zaposlenih uporabljal kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah. Glede na takšno razumevanje pojma je bil temeljni cilj razvoja zaposlenih dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih v skladu s trenutnimi in bodočimi potrebami delovnih procesov. Takšno gledanje je bilo usmerjeno le k potrebam organizacije, dejstvo pa je, da pri razvoju zaposlenih ne smemo zanemariti zadovoljevanja potreb zaposlenih, k čemur so težili nadaljnji cilji razvoja zaposlenih. Pri načrtovanju razvoja zaposlenih moramo upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju, ne pa le potreb delovnega procesa.

Razvoj zaposlenih pomeni sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Florjančič, 1998, str. 45).

Podobno definicijo razvoja zaposlenih uporabljajo tudi drugi avtorji, medtem ko Noe (2002, str. 284-311) k razvoju zaposlenih vključuje še ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih. Po mnenju tega avtorja večina podjetji za razvijanje kadrov uporablja vsaj enega izmed naslednjih pristopov:

- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,

- ocenjevanje delovne uspešnosti z zbiranjem, obdelavo in povratkom informacij zaposlenim o njihovem vedenju, zmožnostih, za kar sta največkrat uporabljeni orodji letni razgovor in različni psihološki testi,
- pridobivanje delovnih izkušenj, predvsem z razširitvijo trenutnega dela, z napredovanjem, premestitvami, kroženje zaposlenih, kar da nove izzive in odgovornosti, s katerimi zaposleni razvijajo svoje sposobnosti,
- mentorstvo in trenerstvo.

K razvoju zaposlenih pripomoremo tudi z modeli kompetenc oziroma z zmožnostmi, delovno uspešnostjo in s cilji, ki jih vodja usmerja k zaposlenim z rednimi letnimi razgovori (Majcen, 2004, str. 36-41).

### **3.1 POMEN RAZVOJA ZAPOSLENIH**

Sodoben pristop k razvoju zaposlenih prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti organizacije, saj zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih. Pri tem je potrebno upoštevati obstoječo razvitost organizacije, prav tako pa strateške cilje organizacije. Pri postavljanju teh ima pomembno vlogo tudi strateško planiranje kadrovskih virov. Razvoj zaposlenih prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti organizacije in k njenemu čim ugodnejšemu položaju na trgu dela in znanja s svojim delovanjem na področjih, kot so (Možina, 2002, str. 56):

- usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev, smeri in stopenj izobrazbe,
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev,
- zagotavljanje menedžerskih in ključnih strokovnih znanj zaposlenih ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij,
- sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenih, skladen z zahtevami dela,
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih,
- zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh in med njimi,
- razvoj čuta pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Razvoj zaposlenih je dolgoročna naložba, s katero pravočasno in učinkovito prilagajamo zaposlene spremembam v organizaciji in okolju. Zavedati se moramo, da razvoj zaposlenih daje primerne rezultate le s pomočjo sistematičnega načrtovanja razvoja zaposlenih skozi daljše obdobje. V zaposlene morajo organizacije vlagati skozi vso njihovo delovno dobo, pri razvoju zaposlenih pa je ključna podpora vodstva organizacije.

Prihodnji razvoj organizacije je v veliki meri odvisen od sistematičnega razvoja zaposlenih. Ustrezen sistem razvoja zaposlenih pripomore k uspešnosti in učinkovitosti organizacije, saj zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za delo, prispeva k motivaciji zaposlenih in

izboljšanju nekaterih zunanjih dejavnikov učinkovitosti organizacije. Primeren sistem razvoja zaposlenih je pomemben za organizacijo, prav tako pa za posameznika, saj imajo posamezniki skozi sistem razvoja zaposlenih možnosti za izobraževanje in napredovanje ter zagotavljanje ostalih individualnih potreb in interesov.

Razvoj zaposlenih lahko z vidika organizacije pripomore k večji storilnosti, vpliva na boljšo kakovost izdelkov in storitev, pripomore pa tudi k večji prilagodljivosti delavca delu. Zaposlenemu lahko razvoj zaposlenih pripomore k zagotavljanju možnosti za strokovni, osebnostni in delovni razvoj in možnosti vertikalnega oziroma horizontalnega napredovanja. Napredovanje omogoča zaposlenemu večjo plačo ter materialne in nematerialne ugodnosti, kar vpliva na motivacijo in zadovoljstvo delavca z delom. Z razvojem lahko zaposleni poveča svojo zanesljivost zaposlitve, socialno varnost, poklicno fleksibilnost in mobilnost ter možnosti za poklicno samopotrjevanje.

### **3.2 DEJAVNIKI RAZVOJA ZAPOSLENIH**

Za ustrezen razvoj zaposlenih moramo imeti v organizaciji ustrezna teoretična in empirična izhodišča, prav tako pa mora biti temeljna vrednota organizacije doseganje zastavljenih ciljev. V organizacijah se morajo zavedati, da temelji moč organizacije na znanju, veščinah in odgovornosti. Zelo pomembna sta optimalna usposobljenost zaposlenih in njihov občutek pripadnosti organizaciji.

Vodstvo mora znati opredeliti pomembnost razvoja zaposlenih v strateških načrtih organizacije, za izvajanje sistema pa mora zagotoviti tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje. Postopno uvajanje in uveljavljanje sistema razvoja zaposlenih mora potekati od vrha navzdol, vodilni pa morajo biti svojim podrejenim za zgled. Možina (2002, str. 69) prav tako navaja, da mora postati stalna skrb in svetovanje za razvoj svojih sodelavcev ena od temeljnih nalog menedžmenta. Na sistem razvoja zaposlenih ključno vplivajo okolje organizacije, organizacija in zaposleni.

#### **3.2.1 Vpliv okolja organizacije na razvoj zaposlenih**

Na razvoj zaposlenih iz zunanjega okolja najpomembneje vplivajo trg oziroma tržni pogoji, ki zahtevajo od organizacij večjo prilagodljivost. Zahteva po večji prilagodljivosti kot posledici spremenljivih tržnih pogojev povzroča uvajanje ustreznih tehnologij in organizacije dela, za kar je potrebno ustrezno prilagajanje zaposlenih novim zahtevam.

Za oblikovanje uspešnega sistema razvoja zaposlenih mora posamezna organizacija poznati tudi položaj na trgu dela. Organizacije morajo točno vedeti, kakšne zaposlene imajo na razpolago tako po številu kot tudi kakovosti, prav tako pa morajo imeti ustrezne informacije, kakšne zaposlene nudi trg delovne sile. S temi informacijami bo lahko organizacija vzpostavila primeren sistem razvoja zaposlenih.

Za vpeljavo sistema razvoja zaposlenih so zelo pomembni tudi razvitost družbe oziroma uspešnost družbenih politik na področju sociale, politike zaposlovanja in delovno-pravne zakonodaje. Razvoj zaposlenih temelji predvsem na izobraževanju, zato je za zmanjšanje stroškov podjetij nujno potrebno, da se vzpostavi razvejan, kakovosten in posameznim organizacijam prilagojen sistem poklicnega izobraževanja mladine in odraslih. Bolj kot je ta sistem uspešen, manj je potreb po komplementarnem izobraževalnem podsistemu znotraj organizacije.

Delovna situacija in zasebno življenje posameznika lahko pomembno vplivata na delovne rezultate posameznika. Zelo negativno nanje vplivajo zasebne stiske in problemi posameznikov. Dobri sistemi razvoja zaposlenih dajejo velik poudarek zasebnemu in družinskemu življenju posameznikov. Sem sodijo predvsem reševanje stanovanjskih problemov, problemov varstva otrok in ostarelih sorodnikov, posebno zdravstveno in pravno varstvo in ostale storitve.

### **3.2.2 Vpliv organizacijskih dejavnikov na razvoj zaposlenih**

Za uspešno poslovanje naj bi si organizacije postavile ustrezne razvojne dolgoročne in kratkoročne strategije. Za uspešno planiranje morajo organizacije pripraviti pravilne planske predpostavke, pri njihovi izdelavi pa morajo izvesti celovito oceno podjetja. Pri tem morajo izvesti tudi analizo kadrovske podstrukture, ki jo ocenjujemo glede na število in kakovost posloводства, število in kakovost štabnega osebja, razpoložljivo delovno silo, strukturo kadrov (izobrazbeno, poklicno, starostno, spolno, fluktuacijo kadra, kakovost sistema rekrutiranja, selekcije, usposabljanja in razvijanja ter napredovanja kadrov) (Pučko, 2003, str. 135).

Sistem razvoja zaposlenih naj bi bil v funkciji razvojne strategije organizacije, ki temelji na poznavanju tržnih segmentov in dejavnikov gospodarjenja. Pri postavljanju celovite razvojne strategije organizacije ne smejo pozabiti na kadrovske razvojne strategije, ki mora biti del celovite strategije. Od kadrovske razvojne strategije, ki opredeljuje temeljne elemente in mehanizme sistema razvoja zaposlenih, so odvisni načini zadovoljevanja bodočih kadrovske potreb, politika planiranja zamenjav oziroma naslednikov, skrb za strokovni razvoj, usposabljanje in napredovanje zaposlenih, prav tako pa morajo biti s to strategijo definirani najpomembnejši kadrovske-razvojni procesi. Sistem razvoja zaposlenih, ki ne upošteva vseh teh procesov, ne more uspešno delovati (Možina 2002, str. 59).

Ko govorimo o organizaciji in njenem vplivu na sistem razvoja zaposlenih, ne moremo mimo njenih temeljnih dejavnosti in programov, ki po trditvah Možine (2002, str. 59) ključno vplivajo na sistem razvitosti razvoja zaposlenih v organizaciji. Programi organizacije določajo tehnologije, organizacijo in vplivajo na število zaposlenih ter kakovost zaposlenih, s tem pa na sistem razvoja zaposlenih.

Na sistem razvoja zaposlenih vplivajo razvojna strategija organizacije, dejavnosti in programi organizacije, tehnologija, makro- in mikroorganiziranost dela, zaposleni in poslovna uspešnost organizacije.

Temelj za pripravo ustrezne **razvojne strategije organizacije** je poznavanje tržnih segmentov in dejavnikov gospodarjenja. Sistem razvoja kadrov je v funkciji razvojne strategije organizacije.

Ključnega pomena za sistem razvoja zaposlenih so **programi in dejavnost organizacije**, saj določajo potrebne tehnologije, prav tako pa potrebno število in kakovost kadrov.

**Tehnološki dejavniki** opredeljujejo temeljno kadrovsko izobrazbeno strukturo organizacije in so kot taki z vidika razvoja zaposlenih zelo pomembni.

Sistem razvoja zaposlenih temelji na obstoječi **makroorganizaciji dela**, na katero pomembno vplivajo dejavniki, kot so npr. organizacijska struktura, razdelitve delovnih skupin, opredelitev odnosov med zaposlenimi in načini komuniciranja (Možina, 2002, str. 60).

Z vidika **mikroorganiziranosti** dela je za razvoj zaposlenih ključen opis delovnega mesta, ki predstavlja temeljni kadrovsko-organizacijski akt, saj povezuje organizacijo dela, delavca in vrednotenje dela. Na osnovi opisa delovnega mesta lahko definiramo pogoje, katerim mora zadostiti delavec, da bo lahko uspešen pri svojem delu, s primerjavo trenutnih in pričakovanih zahtev delovnega mesta pa lahko opredelimo zahteve po izpopolnjevanju zaposlenih.

**Obstoječi zaposleni** so glavni kadrovski vir podjetja, z ustreznim sistemom razvoja zaposlenih pa lahko dosežemo načrtno prilagajanje zaposlenih novim razmeram.

Ustrezen sistem razvoja zaposlenih je lahko ključ do **poslovne uspešnosti organizacije**, temeljna naloga razvoja zaposlenih pa je, da zaposleni ne predstavljajo kritičnega dejavnika za zniževanje poslovne uspešnosti.

Organizacije morajo za doseganje svojih ciljev obstoječe zaposlene, ki so glavni kadrovski vir, z ustreznim sistemom razvoja zaposlenih načrtno prilagajati novim razmeram in zahtevam. Z ustreznim ravnanjem z zaposlenimi si organizacije ustvarjajo ugodnejši položaj na trgu delovne sile, saj si vzgajajo lasten kakovosten kader, kar je še posebej pomembno pri zagotavljanju zaposlenih, po katerih je veliko povpraševanje.

V okviru motivacijsko-regulacijskega kroga ne smemo zanemariti delavca, ki s svojimi aktivnostmi prispeva k doseganju poslovne uspešnosti organizacije. Na učinkovitost delavca vplivajo njegova motivacija za delo, usposobljenost, delovna uspešnost, delovna situacija, osebnostne lastnosti, ocenjevanje delovne uspešnosti in zadovoljstvo z delom.

**Motivacija posameznika** zelo vpliva na delavčevo delovno učinkovitost in uspešnost, motivacijsko strukturo posameznika pa sestavljajo eksistenčne potrebe, potrebe po stikih in potrebe po osebnostnem razvoju.

Poleg vpliva motivacije za delo na storilnost in uspešnost delavca ne smemo pozabiti vpliva **delavčeve usposobljenosti**, kajti delavec mora imeti ustrezna znanja, veščine in odgovornost. Ustrezna kombinacije le-teh z ustrezno motivacijo je predpogoj za poslovno uspešnost.

Na uspešnost posameznega delavca pomembno vplivajo tudi **osebnostne lastnosti** posameznika oziroma psihofizične dejavnosti. Med temi izstopajo predvsem značaj, ustvarjalnost, fiziološke lastnosti delavca in inteligenca ter struktura vrednot. Navedene lastnosti so pomembne, ko prvič izbiramo delavca za določeno delovno mesto, pri premeščanju in napredovanju (Možina, 2002, str. 61).

**Delovna situacija** lahko pomembno vpliva na delovne rezultate posameznika. Na delovno situacijo lahko vplivajo vsebina dela, plača, način vodenja, delovno okolje in ostali dejavniki.

**Delovna uspešnost** posameznika je ob primernem sistemu nagrajevanja vzrok za zadovoljstvo posameznika. Zadovoljstvo posameznika lahko vpliva na motivacijo oziroma na njegovo potencialno delovno uspešnost. Delovno uspešnost moramo znati primerno oceniti in jo pravično nagraditi, saj bomo le tako oblikovali zadovoljne delavce, ki bodo ob ustrezni motiviranosti, usposobljenosti, s primernimi osebnostnimi lastnostmi in s čim manj negativnimi vplivi iz zasebnega življenja ter z ustreznimi delovnimi situacijami dosegali primerno osebno in poslovno uspešnost organizacije.

Element, ki prav tako vpliva na oblikovanje koncepta razvoja zaposlenih, je **zadovoljstvo delavca** z delom. Dejavniki, kot so primerna plača, možnost napredovanja, dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, možnost soodločanja na delovnem mestu, vplivanja na metode in sistem svojega dela, pozitivno vplivajo na večjo zadovoljstvo zaposlenega z delom, kar zelo vpliva na stopnjo motivacije za delo.

Z **ocenjevanjem delovne uspešnosti** pridobimo veliko informacij, na osnovi katerih lahko definiramo potrebne ukrepe za razvoj zaposlenih. Te informacije se nanašajo na uspešnost, način dela, norme, cilje, ovire in ustreznost za delo.

### ***3.3 MOŽNOSTI ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH***

Za vzpostavitev sistema razvoja zaposlenih in vključitev posameznikov v ta sistem moramo najprej ugotoviti, kakšne so razvojne možnosti oziroma potenciali zaposlenih. Ključna dejavnika sta usposobljenost in ustreznost za delo, ki ga opravlja, do podatkov pa lahko pridemo na podlagi razgovorov, testov in z drugimi načini.

Pri ugotavljanju usposobljenosti nas zanimajo delavčeve kvalifikacije in delovne izkušnje, najlažje pa jih preizkusimo v resnični ali simulirani delovni situaciji. Za ugotovitev delavčeve ustreznosti poskušamo pridobiti podatke o njegovih osebnostnih in psihofizičnih lastnostih, nadarjenosti in vsestranskosti, poskušamo pa prav tako ugotoviti, če se bo delavec ujema s sodelavci, podoba dela in vodjem.

### 3.3.1 Razvojne možnosti in uspešnost delavca

S pomočjo analize delovne uspešnosti in razvojnega potenciala lahko razvrstimo delavce v štiri skupine:

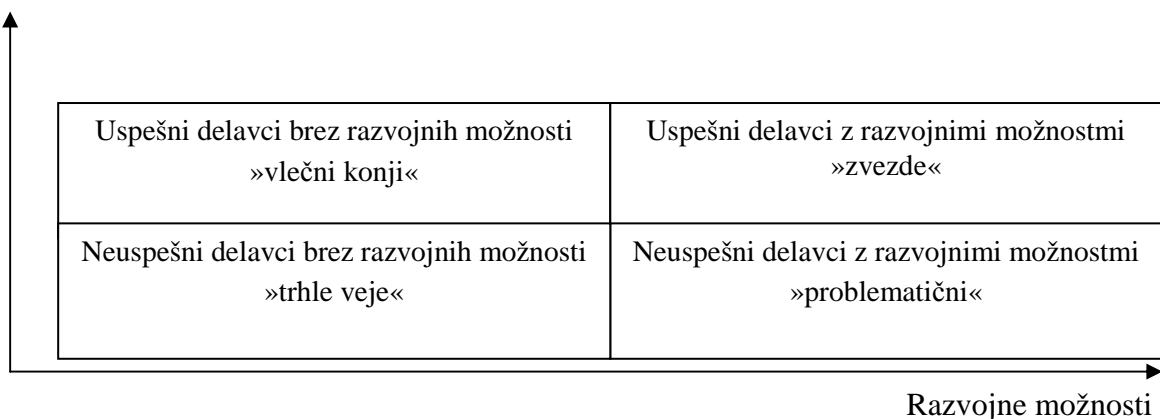
- uspešni delavci z razvojnimi možnostmi,
- uspešni delavci brez razvojnih možnosti,
- neuspešni delavci z razvojnimi možnostmi,
- neuspešni delavci brez razvojnih možnosti.

Nadpovprečno uspešnim delavcem, ki imajo razvojni potencial in razvojne ambicije, je potrebno omogočiti nadaljnji razvoj, saj lahko od vlaganj v njihov nadaljnji razvoj upravičeno pričakujemo koristi za organizacijo.

Prav tako je z vidika organizacije smiselno vlagati v neuspešne delavce z razvojnimi možnostmi. Vzroki za dosedanjo neuspešnost so lahko različni – primanjkuje jim lahko funkcionalnega, strokovno-praktičnega ali strokovno-tehničnega znanja, lahko pa smo jih npr. premalo spodbujali k razvoju in z ustreznim razvojem lahko njihovo uspešnost pri delu izboljšamo. Zadnja skupina so zaposleni, ki imajo zastarelo znanje, vendar odklanjajo spremembe, predvsem zaradi bojazni za svoj obstoj. Za pridobivanje znanja niso zainteresirani in niso za to sposobni, zato se organizacijam ne splača vlagati v njihov razvoj. Slika 1 prikazuje portfolio analizo, ki nam odgovori, kakšne zaposlene imamo oziroma kako je z njihovo delovno uspešnostjo in kakšne razvojne možnosti imajo zaposleni.

**Slika 1: Razvrstitev zaposlenih po delovni uspešnosti in razvojnih možnostih**

Delovna uspešnost



Vir: Možina, 2002, str. 66.

Na osnovi ugotovljenih razvojnih možnosti in delovne uspešnosti, prav tako pa na osnovi potreb organizacije in ambicij posameznika, se lahko pripravi načrt razvoja kariere posameznika in na njeni osnovi tudi napredovanje zaposlenih. Z možnostjo napredovanja se lahko zaposlene motivira za učinkovitejše in bolj produktivno delo, prav tako pa za njihov razvoj. Za napredovanje so najbolj pomembni delovna uspešnost in učinkovitost posameznika, njegov odnos do dela ter njegove razvojne možnosti. Ti dejavniki prav tako predstavljajo merila pri izbiri in usmerjanju zaposlenih v izobraževanje in izpopolnjevanje.

Sistem razvoja ključnih zaposlenih mora omogočati dovolj razvojnih možnosti, saj so razvojni interesi posameznikov različni. Pri tem si lahko precej pomagamo s tako imenovanimi razvojnimi ali kariernimi sidri, na podlagi katerih lahko, glede na to, katero sidro je pri posamezniku dominantno, načrtujemo njegovo individualno razvojno pot ali kariero (Možina, 2002, str. 66). Temeljna razvojna sidra, ki jih moramo upoštevati pri načrtovanju kariere vodstvenih delavcev ali kandidatov za ključna delovna mesta, so predvsem (Schein v Možina, 2002, str. 66):

- usmerjenost k vodstvenim pristojnostim,
- usmerjenost k strokovnim pristojnostim,
- usmerjenost k spremembam,
- usmerjenost k avtonomiji,
- usmerjenost k ustvarjalnosti,
- usmerjenost k inovativnosti.

Pri razvoju ključnih zaposlenih moramo za vsakega posameznika izdelati njegov individualni razvojni načrt, v okviru tega pa poskušamo optimalno uskladiti potrebe in interese organizacije z interesi posameznika.

Pri načrtovanju kadrovske-razvojne dejavnosti moramo v okviru individualnih razvojnih načrtov stremeti k zagotavljanju ključnih zaposlenih za prihodnji razvoj organizacije.

V okviru sistema razvoja zaposlenih moramo poleg individualnih razvojnih načrtov prav tako pripraviti skupinske razvojne načrte, s katerimi opredelimo kratkoročne razvojne dejavnosti, ki so namenjene več delavcem ali skupinam v organizaciji. S kratkoročnimi dejavnostmi, ki jih ponavadi opredelimo v letnih planih izobraževanja, zagotavljamo stalno izpopolnjevanje oziroma usposabljanje delavcev za učinkovito izvajanje dela, ki ga v določenem trenutku opravljajo.

### **3.3.2 Razvoj kariere posameznika**

Poudariti je potrebno, da različni strokovnjaki uporabljajo različne definicije kariere, kar je predvsem posledica različnega pojmovanja karier skozi različne stopnje razvoja tehnologij.



Danes različni avtorji pristajajo na načrtovano kariero kot sredstvo za zadovoljevanje osebnih delovnih ambicij (Možina, 2002, str. 73).

Razvoj kariere je pomemben tako za organizacijo kot posameznika. Sistem razvoja karier lahko pripomore k učinkovitejši organizaciji, saj tako lahko motiviramo zaposlene, nujno pa je, da pri načrtovanju karier vključimo zaposlene. Za organizacijo je nujno spoznanje, da načrtovanje in razvoj kariere pomagata pritegniti in zadržati visoko nadarjene zaposlene in povečata možnosti, da bodo njihovo znanje in veščine v organizaciji tudi uporabljeni (Cummings, Worley, 2001, str. 219).

Zaposleni se v svoji življenjski dobi srečujejo z različnim stanjem kariere. Svojo karierno pot si ponavadi definirajo z izborom izobraževalnega programa. Po njegovem zaključku sledi vstop v delovno organizacijo, skozi katerega si delavec prične oblikovati poklicno identiteto. Uvajalna doba za vključitev v organizacijo je zelo pomembna, da lahko zaposleni postane uspešen in zadovoljen delavec, pri tem pa imajo zelo pomembno vlogo prvo dodeljeno delo in njegov mentor oziroma nadrejeni.

Po nekajletnem delu se pri zaposlenih prične srednje obdobje kariere, ko se lahko pojavi problem pomanjkanja izzivov v karierah posameznikov. V tem obdobju je potrebno izvesti analizo doseženega, postaviti nove cilje ter ohraniti primerno raven produktivnosti posameznika. Mnogo zaposlenih je na istih delovnih mestih daljše časovno obdobje, kar lahko pripelje do upada motivacije, zato jim je potrebno omogočiti korake naprej v njihovih karierah – tudi s premestitvijo na drugo delovno mesto ali z večjim plačilom za uspešno izvedeno delo. Zaradi napredka tehnologij, starosti, mlajših in bolj učinkovitih delavcev, pa tudi zaradi pomanjkanja znanja lahko v tej fazi delavci čutijo strah pred izgubo delovnega mesta, naloga kadrovskih menedžerjev pa je, da z različnimi prijemi zmanjšajo negativne učinke takšnega razmišljanja.

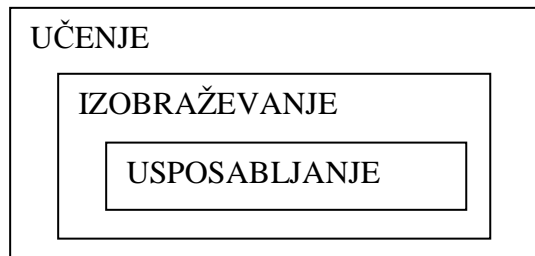
Kariera se konča z zadnjim obdobjem, ki se zaradi daljšanja delovne dobe podaljšuje. Zaposleni bi morali v tem obdobju razmišljati pozitivno, imeti bi morali podporo sodelavcev, ohraniti pa morajo primerno raven produktivnosti in se pripraviti na upokojeitev.

### **3.4 NAČINI RAZVOJA ZAPOSLENIH**

Glavne načine razvoja zaposlenih predstavljajo učenje, izobraževanje in usposabljanje, razmerje med njimi pa prikazuje slika 2. Učenje predstavlja širši pojem od izobraževanja, saj je to bolj odvisno od potreb in vrednot družbe, medtem ko je usposabljanje ožji in podrejeni pojem izobraževanju. Posamezni pojmi so podrobno razloženi v naslednjih treh podpoglavjih. Učenje je vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe (Jelenc, 1996, str. 10). Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, spodobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo (Jereb, 1998, str. 177).

Izobraževanje je usmerjeno na dolgi rok, zaposlene pa pripravi na prihodnje delovne zahteve, je pa širši pojem kot usposabljanje. Usposabljanje je del izobraževanja, je pa za razliko od izobraževanja osredotočeno na sedanost.

### **Slika 2: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje**



Vir: Možina, 2002, str. 217

#### **3.4.1 Razvoj zaposlenih s pomočjo učenja**

V tem procesu vplivajo na zaposlenega okolje in dejavnosti, v katerih sodeluje ali jih opazuje. Učenje je v prvi vrsti odvisno od posameznikovih aktivnosti in potreb, običajno pa obsega tri procese:

- pridobivanje novega znanja,
- ohranjanje učinkov naučenega in
- obnavljanje znanja, ki predstavlja proces skrajševanja ponovnega učenja.

O uspešnem učenju govorimo takrat, ko ljudje pokažejo, da vedo (dejstva, spoznanja) ali znajo narediti nekaj, česar prej niso bili sposobni (Mumford, 1995, str. 3). Pri razvoju zaposlenih s pomočjo učenja se moramo zavedati, da imamo opraviti z odraslimi osebami, pri katerih moramo uporabljati drugačne pristope pri učenju kot pa pri otrocih oziroma mladostnikih. S staranjem se spreminjajo senzorične sposobnosti, intelektualno-spoznavne in emocionalno-motivacijske lastnosti, zato moramo to upoštevati pri načrtovanju učnega procesa.

Pri razvoju zaposlenih s pomočjo učenja se moramo zavedati, da se ljudje ne učijo enako hitro in učinkovito ter da na učenje vpliva več dejavnikov. Dejavnike lahko razdelimo na fizične ter socialne, ki predstavljajo zunanje dejavnike, in na psihološke ter fiziološke, ki predstavljajo notranje dejavnike.

Fizični, npr. osvetljenost in temperatura prostora, kjer se izvaja učni proces, izhajajo iz neposrednega učnega okolja, medtem ko socialni dejavniki izhajajo iz delavčevega ožjega ali širšega okolja. Fiziološki dejavniki izhajajo iz posameznikovega telesnega stanja, zdravja in počutja. Najpomembnejši dejavniki za učenje so psihološki dejavniki, predvsem sposobnosti zaposlenega, motivacija, navade, spretnosti in znanje ter osebnostno-čustvene sposobnosti.

### 3.4.2 Razvoj zaposlenih s pomočjo izobraževanja

Izobraževanje je formalni proces in je institucionalno določeno. Armstrong (1991, str. 414) navaja, da je izobraževanje dejavnost, katere namen je razvijanje znanja, sposobnosti, moralnih vrednot in razumevanja, ki jih potrebujemo v vseh življenjskih pogledih. Rezultati izobraževanja so ponavadi postavljeni kot splošen cilj, pri izobraževanju pa je velik poudarek na teoriji in konceptu. Izobraževanja so pripravljena za širšo populacijo, predstavljajo pa dolgotrajen proces, usmerjen k posamezniku. Izobraževanje predstavlja temelj za različna nespecifična vedenja, izvajajo pa ga profesionalni, pooblašteni inštruktorji (Peterson, 1998, str. 84). Namen izobraževanja, ki mora biti načrtno in sistematično, je razvijanje in pridobivanje splošnih in strokovnih znanj, ki jih potrebuje vsak zaposleni. Izobraževanje se ponavadi odvija v predavalnicah z uporabo formalnih metod, za podjetje pa je pomembno, da izobraževanje dviguje potencial za učenje in je osredotočeno na znanja, sposobnosti in spremembo odnosa zaposlenih, povezanih z opravljanjem bodočih delovnih aktivnosti (Horvat, 2008, str. 9). Poznamo več vrst izobraževanj. Jelenc (1991, str. 70) jih deli na formalna in neformalna, začetna in nadaljnja, vseživljenjsko, šolsko in zunajšolsko, splošno in poklicno, kot obliko izobraževanja pa navaja tudi izpopolnjevanje in usposabljanje.

### 3.4.3 Razvoj zaposlenih s pomočjo usposabljanja

Usposabljanje predstavlja proces za razvijanje točno določenih sposobnosti zaposlenega, ki jih ta potrebuje za izvajanje natančno določenega dela v okviru določene aktivnosti. Usposabljanje se lahko definira tudi kot načrtno in organizirano učenje, ki pripelje do razvoja določenih sposobnosti pri posamezniku, potrebnih za izvajanje natančno določenega dela. S stališča organizacije naj bi usposabljanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organiziranosti dela (Jereb, 1998, str. 101). V organizacijah poznamo naslednje tipe usposabljanj:

- pripravništvo,
- dopolnilno usposabljanje,
- uvajanje,
- priučitev in
- preusposabljanje.

S pomočjo **pripravništva** v organizacijo vključujemo delavce po končanem šolanju, jim pa omogočamo strokovno usposabljanje za konkretno delo v podjetju. Vključevanje poteka ponavadi dalj časa in je načrtovano, ključni cilj tega procesa pa predstavlja usposobitev osebe za samostojno opravljanje dela.

**Dopolnilno usposabljanje** pomeni dodatno usposabljanje delno že usposobljenega delavca, ki potrebuje dodatno znanje oziroma dopolnitve njegovih sposobnosti. V primeru, da zaposleni ne dosegajo določenih internih kriterijev v podjetju (na primer kakovost izdelave,

produktivnost, nepravilnost pri izvajanju operacijskega postopka ipd.) ali pa kadar se je način dela delno spremenil, se lahko uporabi dopolnilno usposabljanje kot način razvoja zaposlenih.

Pri **uvajanju** delavec razvije potrebne sposobnosti z učenjem v procesu in razmerah, ki so podobne tistim, v katerih bo tudi sam opravljal delovni proces. Uvajanje je še posebej primerno za tiste delavce, ki se vključujejo v delo v spremenjenih delovnih pogojih, in nove delavce, lahko pa je razdeljeno na temeljno usposabljanje in usposabljanje za delo in lahko poteka na delovnem mestu.

**Priučitev** je postopek usposabljanja, ki je primeren zlasti za enostavna in nezahtevna dela, poteka pa v običajnih delovnih okoliščinah. Primeren je za opravljanje del, za katera se ne zahteva poklicna izobrazba.

V primeru, da potrebujemo delavca z drugačnimi znanji, kot pa jih je potreboval za obstoječe delo, se lahko uporabi **preusposabljanje** kot način razvoja zaposlenih. Takšna oblika razvoja zaposlenih je ožja, kot je prekvalifikacija, s katero lahko zaposleni pridobi znanja iz drugega poklicnega področja.

#### **3.4.4 Razvoj zaposlenih s pomočjo učeče se organizacije**

Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. Učeča se organizacija je organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije. Pri tem se v organizaciji izvajajo prijemi systemskega mišljenja, osebnega mojstrstva, ustrezni miselni modeli, skupna vizija in timsko učenje (Senge, 1990, str. 8). V učeči se organizaciji, ki je eden od pristopov podjetij k soočanju s spremembami, uporabljajo sposobnosti spreminjanja mentalnih modelov posameznikov ter sposobnosti ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu. Za učečo se organizacijo je značilno sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi ter učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak. Učeča se organizacija vzpodbuja njene člane k izboljšanju njihovih osebnih zmožnosti in kvalitet tako, da se lahko učijo in razvijajo (Černelič, 2004, str. 16). Učeča se organizacija uporablja tudi učenje iz tujih izkušenj – »benchmarking« in hiter ter učinkovite prenosa znanja skozi organizacijo. Učeča se organizacija je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje. Zaposleni v taki organizaciji se uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih (Možina, 2000, str. 5).

Učeča se organizacija je dosegla najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije, zahteva pa specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, komunikacije, dajanja večjih pooblastil, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski, Penger, 2002a, str. 36). Prednosti učeče se organizacije so zlasti sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje z novimi načini, učenje na podlagi

lastnih izkušenj iz preteklosti in na podlagi izkušenj v preteklosti uspešnih podjetij ter hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije (Treven, 1994, str. 567).

Pristop učeče se organizacije predstavlja mehak pristop k spreminjanju organizacije in predstavlja razvoj in spreminjanja posameznika, kar se posledično odrazi v izboljšanju konkurenčnih sposobnosti celotnega podjetja. Ta pristop je primeren za podjetja, ki imajo za prilagajanje spremembam še dovolj časa, in takrat, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka in zmerna.

V učeči se organizaciji ima pomembno vlogo učeči se menedžment, ki mora znati ustvariti ugodno delovno okolje, s tem pa omogočiti zaposlenim priložnost ter spodbude za visoke dosežke podjetja, ob tem pa ne sme zanemariti osebnega razvoja sodelavcev. Učeči se vodja bi moral poleg izpolnjevanja kratkoročnih nalog iskati tudi nove ideje, metode, storitve ter iskati rešitve za stare probleme, hkrati pa omogočati razvoj zaposlenim in organizaciji.

### ***3.5 RAZVOJ ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST PODJETJA***

Vsako podjetje želi čim bolj uspešno poslovati, za to pa potrebuje primerno usposobljene zaposlene. Razvoj zaposlenih kot del kadrovske funkcije postaja v podjetjih vse pomembnejši, dejstvo pa je, da podjetja zaradi vlaganja v zaposlene pričakujejo določen donos oziroma pričakujejo, da je investicija v zaposlene najmanj povrnjena.

Rejčeva navaja (Rejc v Mohar, 2005, str. 10), da se uspešnost delovanja podjetja spremlja v nenehnem procesu merjenja, ocenjevanja in presojanja uspešnosti poslovanja s pomočjo izbranih finančnih in nefinančnih kazalcev.

Razvoj zaposlenih kot del kadrovske funkcije vpliva na poslovne prihodke in odhodke ter s tem na poslovni izid podjetja. Na poslovne prihodke vpliva predvsem preko količine proizvodnje s programi za povečanje produktivnosti, na odhodke poslovanja pa lahko z razvojem zaposlenih vplivamo predvsem v smeri znižanja stroškov na enoto proizvoda. S programi izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, kot navaja Rejčeva (Rejc v Mohar, 2005, str. 14), lahko izboljšamo kakovost dela, dosežemo večjo učinkovitost pri delu, lažje obvladujemo stroške, na te vsebine pa lahko delno vplivamo tudi preko zaposlovanja ustreznega kadra in selekcije.

Z razvojem zaposlenih lahko vplivamo na povečanje produktivnosti zaposlenih, kar vpliva na povečanje dobičkonosnosti poslovanja. Razvoj zaposlenih lahko neposredno vpliva na zmanjšanje stroškov, kar zopet pozitivno vpliva na dobičkonosnost poslovanja.

### **3.6 SPREMLJANJE RAZVOJA ZAPOSLENIH**

Razvoja zaposlenih kot del kadrovske funkcije lahko pozitivno vpliva tako na prihodkovno kot tudi na odhodkovno raven, razvoj zaposlenih pa moramo izvajati sistematično in načrtno. Načrtno in sistematično mora biti tudi spremljanje učinkovitosti in uspešnosti kadrovske aktivnosti, saj s tem podjetje pridobi informacije, kako učinkovito izvajajo svoje aktivnosti in kakšni so rezultati ter učinki teh aktivnosti. Rezultati analiz podjetjem pomagajo pri lažjemu načrtovanju teh aktivnosti v prihodnosti. Pri razvoju zaposlenih sta zlasti pomembna izobraževanje in usposabljanje. Oboje lahko spremljamo na več ravneh, nujno pa je, da poznamo namen in cilje teh dveh dejavnosti.

Pri spremljanju razvoja zaposlenih je potrebno ločevati med pojmom merjenje in ocenjevanje ter med pojmom učinkovitost in uspešnost. V primeru natančno določene mere in primernega orodja za njeno izmero govorimo o merjenju, če tega nimamo, pa o ocenjevanju. Merjenje omogoča primerljivost rezultatov med različnimi enotami, prav tako pa so merjenja za uporabnike bolj verodostojna, zato je merjenje bolj zaželeno kot pa ocenjevanje. Uspešnost pomeni delati prave stvari, medtem ko učinkovitost pomeni delati stvari prav oziroma na pravi način.

Učinkovitost je tesno povezana s stroški in časom, učinek na ti dve komponenti pa lahko prikažemo tudi skozi razvoj zaposlenih.

#### **3.6.1 Spremljanje usposabljanja zaposlenih**

Pred pričetkom spremljanja usposabljanja zaposlenih moramo najprej razjasniti razliko med pojmi podatek, kazalec, kazalnik in informacija. Podatek nam predstavlja nevtralnno neovrednoteno sporočilo, medtem ko je informacija že namensko usmerjeno sporočilo, ki olajša sprejemanje odločitev. Kazalniki so zgolj relativna števila – npr. indeksi, medtem ko je kazalec lahko tudi absolutno izražena velikost in predstavlja širši pojem od kazalnika.

Za spremljanje usposabljanja zaposlenih lahko postavimo naslednje kazalce (Jamšek v Možina, 2002, str. 253):

- produktivnost,
- stroški,
- čas,
- kakovost in
- zadovoljstvo.

S temi kazalci lahko po navajanju obeh avtorjev težimo k čim bolj celovitemu informacijskemu pokrivanju vsebine za izvedbo analize učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Po navedbah je izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih smiselno spremljati na petih ravneh (Jamšek v Možina, 2002, str. 253):

- reakcije udeležencev spremljamo že med programom in ob koncu programa,
- takoj po zaključku preverimo pridobljeno znanje in sposobnosti,
- v roku pol do enega leta ugotavljamo, v kolikšni meri udeleženci pridobljeno znanje in sposobnosti dejansko uporabljajo pri svojem delu,
- v roku pol do enega leta ugotavljamo tudi neposredne poslovne rezultate programa (kolikšen je dvig kakovosti, produktivnosti, kolikšni so prihranki v stroških in podobno),
- poskušamo oceniti tudi donosnost programov usposabljanja.

### **3.6.2 Ocenjevanje delovnih dosežkov zaposlenih**

Dosežke zaposlenih morajo organizacije neprestano meriti in jih primerjati z drugimi, v kolikor želijo dolgoročno ohraniti konkurenčnost, zlasti pa jih morajo primerjati z dosežki konkurenčnih organizacij. Na dosežke organizacij vplivajo trije tipi dejavnikov: organizacijski dejavniki, dejavniki okolja in podjetniška orientacija organizacije. Vprašanje, ki se poraja ob upoštevanju teh treh dejavnikov v povezavi z ocenjevanjem delovnih dosežkov, pa je, kako si zastaviti cilje, da bodo merljivi, in kako jih meriti.

Za vsakega posameznika moramo v organizacijah postaviti delovne cilje, opredeljevanje delovnih ciljev pa je lahko sodelovalna metoda dela med nadrejenim in podrejenim, s pomočjo katere lahko definirata odgovornost, standarde dela in skupno ugotavljata delovno uspešnost oz. neuspešnost pri delu, letni razgovor pa lahko predstavlja orodje takšne sodelovalne metode. Ocenjevalni model in postopek ocenjevanja sta lahko določena s kolektivno pogodbo (dejavnosti ali podjetja), lahko pa sta predpisana z ustreznim aktom kot merilom za ugotavljanje delovne uspešnosti (Jurančič, 1995, str. 81).

Delovne dosežke morajo podjetja neprestano meriti, saj lahko le s povratnimi informacijami vplivamo na nadaljnji razvoj in spremembe v organizacijah.

Glavni namen ocenjevanje delovnih dosežkov je pridobitev povratnih informacije o izvajanju dela in delovnih rezultatov. S pomočjo teh informacij lahko vodstvo podjetja vpliva na vedenje zaposlenih in s tem na njihove prihodnje delovne dosežke. Ocenjevanje delovnih dosežkov skuša motivirati zaposlenega k boljšim delovnim dosežkom in predstavlja formalni proces, v katerem zaposlenemu zagotovimo diagnostično povratno informacijo (pozitiven ali negativen odnos do njegovih delovnih dosežkov) o njegovih delovnih dosežkih (Jamšek v Možina, 2002, str. 261).

Za ocenjevanje delovnih dosežkov poznamo več metod. Najpreprostejše so številčne ocenjevalne letvice, pri katerih določamo oceno s številom. Za oceno si podamo ustrezen

razpon, npr. od 1 do 10 ali od 1 do 5, vsaka številka v tem razponu pa definira oceno določene aktivnosti. Zelo dolgo zgodovino imajo grafične ocenjevalne lestvice, ki so po navedbah avtorjev (Jamšek v Možina, 2002, str. 272) najpogostejša tehnika pri izvajanju ocenjevalnih intervjujev. Glavna značilnost te metode je številčno izražena skala, na kateri so standardi delovnih dosežkov izraženi opisno. Za ocenjevanje delovnih dosežkov se uporabljajo tudi opisne ocenjevalne lestvice, pri katerih ocenjevalec izbere opis ocenjevalnega pojava, ki ustreza opisu ugotovljenih dosežkov.

Delovne dosežke lahko ocenjujejo s pomočjo pristopa od zgoraj navzdol, kjer delovne dosežke ocenjuje predpostavljeni, od katerega se pričakuje, da dobro pozna delo in delovne dosežke ocenjevalca. Glede na organizacijo dela je v določenih primerih potrebno tudi sodelovanje ostalih sodelavcev, npr. v matrični organizacijski strukturi, lahko pa pri ocenjevanju delovnih dosežkov sodeluje tudi zunanji strokovnjak ali delavec, ki pokriva področje kadrovskega virov.

Poleg pristopa »od zgoraj navzdol« poznamo tudi obraten pristop, kjer podrejeni ocenjujejo nadrejene, takšen pristop pa je namenjen predvsem za določevanje izobraževalnih potreb ocenjevalca.

Kombiniran pristop predstavlja način, imenovan »360 stopinj«, kjer je ocenjevalec ocenjen s strani nadrejenega in podrejenega ter ostalih sodelavcev.

Ocenjevanje delovnih dosežkov se najpogosteje izvaja enkrat ali dvakrat letno (Jamšek v Možina, 2002, str. 276), pogostnost izvajanja ocenjevanja pa je odvisna od razvojne faze, v kateri se nahaja organizacija.

Za preverjanje in ocenjevanje delovnih dosežkov lahko uporabimo tudi pravilno strokovno načrtovan in izveden letni razgovor, ki lahko predstavlja učinkovit pripomoček pri ustreznem ravnanju z ljudmi v organizaciji. V vsakem letnem razgovoru naj bi vodja in zaposleni definirala cilje dela v prihodnjem časovnem obdobju. Prvi pomemben korak za ugotavljanje delovne uspešnosti v okviru letnega razgovora so jasno postavljeni in merljivi cilji, ki se primerjajo z dejansko doseženimi rezultati. Opredeljevanje delovnih ciljev je sodelovalna metoda dela med nadrejenim in podrejenim oziroma med sodelavci, kjer skupno ugotavljajo področje delovne odgovornosti, skupno določajo standarde dela in končno ugotavljajo uspešnost ali neuspešnost pri delu, ko preverjajo dosežke (Svetlik v Možina, 2002, str. 263).

S primerjavo ciljev in doseženega lahko vodja pridobi povratne informacije o izvajanju dela in o rezultatih dela, s čimer lažje izvaja analize delovne uspešnosti posameznika. S primernimi ukrepi lahko vodja vpliva na vedenje zaposlenega, s tem pa na izboljšanje delovne uspešnosti posameznika. Ocenjevanje delovne uspešnosti v okviru letnih razgovorov lahko vpliva pozitivno na motivacijo posameznika. Ocenjevanje delovnih dosežkov in s tem delovne uspešnosti se lahko uporabi tudi za načrtovanje napredovanja in



premestitev zaposlenih ter določitev povečanja ali zmanjšanja plače oziroma različnih nagrad. Prav tako se lahko ocena delovne uspešnosti uporabi za načrtovanje potreb po izobraževanju, nenazadnje pa tudi za sprejemanje odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov.

## **4 LETNI RAZGOVOR Z ZAPOSLENIM**

### **4.1 OPREDELITEV LETNEGA RAZGOVORA**

Letni razgovori so oblika načrtnega dela vodje s sodelavci, prav tako pa so tudi način zbiranja informacij, s pomočjo katerih se lažje vodi zaposlene. Vsak zaposleni si zasluži, da se mu na začetku leta pove, kaj se od njega pričakuje, kako zadostuje tem pričakovanjem ter kako jih izpolnjuje (Gruban, 2008a). Za izvedbo teh opravil lahko uporabimo metodo letnih razgovorov, za njihovo izvedbo pa potrebujemo ustrezno znanje, čas in ustrezno pripravo.

Letni razgovor predstavlja eno najstarejših in hkrati najučinkovitejših orodij vodenja, katerega osnovni namen je mobilizacija energije posameznikov za uresničevanje lastnih in s tem posledično tudi ciljev podjetja (Stepančič, Slavec, 2007, str. 4).

Primerno načrtovan in uspešno izvedeni letni razgovor je lahko ključni element spremljanja zaposlenih in usmerjanja njihove kariere.

Letni razgovor je pogovor med vodjo in sodelavcem o njegovem delu v preteklem letu ter o razvoju zaposlenega v prihodnjem enoletnem obdobju. Vodja in sodelavec se v okviru letnega razgovora pogovorita o doseganju pričakovanih rezultatov in postavljenih ciljih ter skupaj postavita naloge in cilje za naslednje obdobje. V okviru letnega razgovora naj bi vodja in zaposleni pripravila načrt izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenega, ki naj bi pripomogel k doseganju ciljev organizacije. Letni razgovor je način načrtnega dela vodij s podrejenimi in njihovo usmerjanje v povečanje njihove strokovne usposobljenosti. V okviru razgovora lahko pridobimo informacije, na osnovi katerih lahko sklepamo na delavčevo delovno uspešnost. Letni razgovor se lahko obravnava kot sklepno dejanje delavčeve uspešnosti, opravljen letni razgovor pa je lahko spet osnova za spremljanje delavčeve uspešnosti v prihodnjem letu.

Zavedati se je potrebno, da je letni razgovor oblika sproščene medsebojne komunikacije med vodjo in sodelavcem s poudarkom na zaupanju, nikakor pa pri letnem razgovoru ne gre za ocenjevanje zaposlenega, kjer ena stran sprašuje, druga pa odgovarja. Letni razgovor se od drugih običajnih sestankov vodje s sodelavcem, kjer se rešujejo tekoči problemi, loči po tem, da udeleženca skušata stvari videti z nekoliko oddaljenega zornega kota, tako da pregledata delo za celotno preteklo in ga načrtujeta za celotno prihodnje leto (Habič, 2000, str. 13).

## **4.2 VLOGA LETNEGA RAZGOVORA**

Z rednimi letnimi razgovori lahko vsem zaposlenim omogočimo, da izboljšajo svojo delovno storilnost. Z uspešno opravljenim letnim razgovorom lahko pridobita tako vodja kot sodelavec, hkrati pa ima koristi tudi podjetje. S pomočjo letnih razgovorov lahko pridobimo opise ključnih znanj, sposobnosti in veščin, ki lahko pomagajo pri izdelavi seznama značilnih kompetenc, potrebnih za posamezna delovna mesta. V okviru letnega razgovora vodja lahko oceni tudi osebnostne in vedenjske značilnosti zaposlenih, pridobi informacije o prepričanjih, motivih in vrednotah ter druge lastnosti zaposlenih. Na osnovi letnih razgovorov se lahko oblikujejo letni programi dela posameznika, določijo cilji in pričakovani rezultati ter podlage za spremljanje dela in doseženih rezultatov.

Poudariti je potrebno, da temeljni namen letnih razgovorov ni zgolj ocenjevanje dela zaposlenih, ampak hočemo prvenstveno spodbuditi uspešnejše delo in s sodelavcem jasno definirati, kaj natančno se od njega pričakuje.

Ta pogovor je tudi sredstvo, s katerim dosežemo, da so vsi zaposleni seznanjeni s skupnimi cilji, kajti le tako jih bomo lahko uspešno uresničevali (Latham v Habič, 2002, str. 13).

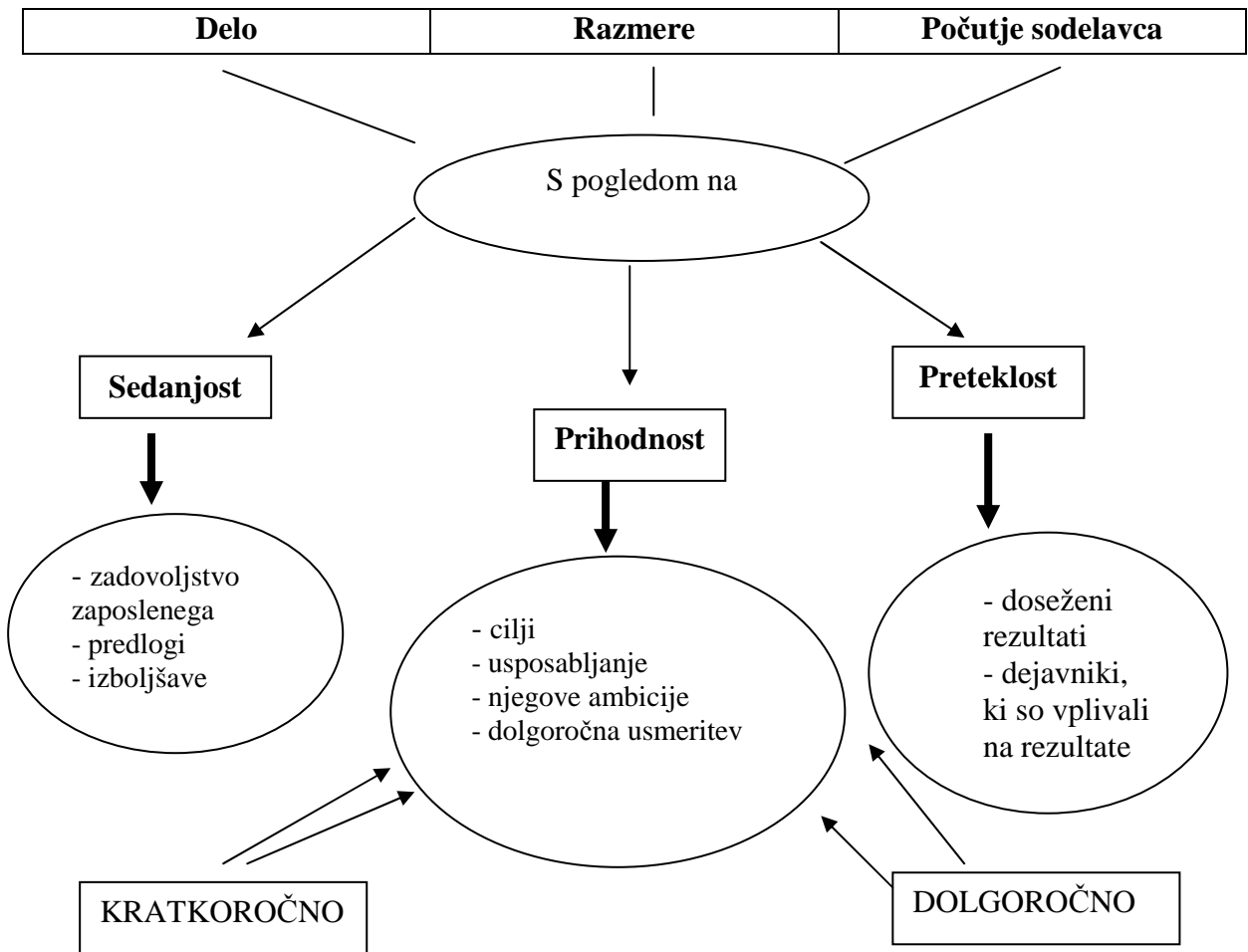
Habičeva (2000, str. 14) prav tako navaja, da je izvajanje letnega razgovora enkrat letno smiselno tudi iz naslednjih razlogov:

- ljudje se spreminjajo,
- zaposleni zaslužijo več kot eno priložnost, da pokažejo svoje potencialne,
- v nasprotnem primeru bo nekaj dobrih ljudi spregledanih in izgubljenih,
- potenciali odražajo tudi morebitne priložnosti, saj hitre spremembe v poslovnem svetu zahtevajo vedno nova znanja in sposobnosti.

Med letnim razgovorom se lahko ugotovi, da zaposleni ni dosegel pričakovanega, ravno letni razgovor pa je lahko idealna priložnost, da lahko oba ugotovita obseg in vzrok za odstopanja. Tako vodja kot zaposleni naj bi sproščeno navedla vzroke za odstopanja. S takšnim pristopom in z iskanjem skupnih rešitev sta oba naredila pomemben korak k skupnemu in učinkovitemu reševanju problemov. Lažji del letnega razgovora je ugotavljanje dejstev, zahtevnejši del pa razpravljanje o spremembah, ki so potrebne za doseg boljših rezultatov (Habič, 2000, str. 15). Koristi od letnih razgovorov naj bi imeli vsi: delovna organizacija, v okviru katere se izvaja razgovore, vodja in zaposleni.

Pri izvedbi letnega razgovora se moramo zavedati, da se pogovarjamo o delu, razmerah in počutju zaposlenega s pogledom na preteklost, sedanost in prihodnost, povezave med temi elementi pa so prikazane na sliki 3.

**Slika 3: Prikaz povezav med posameznimi elementi v okviru letnih razgovorov**



Vir: Majcen, 2003, str. 8.

V okviru pregleda nalog in rezultatov preteklega obdobja bosta vodja in sodelavec pregledala opravljeno s poudarkom na ugotovitvi, katere glavne naloge so bile opravljene, katere bi lahko opravil bolje in katerih še ni dokončal. Za nedokončane naloge se lahko v tem delu letnega razgovora dogovorita, kdaj in kako jih bo dokončal, če so še aktualne. Ta del pogovora bo vodji koristil pri kasnejšem ocenjevanju sodelavčeve delovne uspešnosti.

Vodja lahko v okviru letnega razgovora pridobi informacije o načinu dela zaposlenega in organiziranju dela, poskušamo pa tudi pridobiti informacije, na kakšne načine si postavlja prioritete, katere naloge so mu bolj in katere manj pomembne in kako ravna s časom. Za uspešno izvajanje dela je pomembno tudi načrtovanje izvedbe le-tega, zato v okviru razgovora pridobimo informacije o načinih načrtovanja. Če je sodelavec tudi sam vodja, naj se njegov nadrejeni z njim pogovori tudi o organizaciji dela v njegovi enoti, o vzdušju, sodelovanju, obremenjenosti posameznikov, izobraževanju in odsotnosti zaposlenih v njegovi enoti. V okviru letnega razgovora se lahko pridobijo tudi predlogi za spremembe organiziranosti dela.

Takšne informacije se nato poskušajo pridobiti od vseh zaposlenih, s katerimi je vodja opravil razgovor. Tako vodja pridobi nabor idej od sodelavcev, s pomočjo katerih se nato lahko izboljša način dela v organizacijski enoti. V kolikor se to izkaže za potrebno, se lahko v okviru letnega razgovora izdela načrt za spremembe v delavčevem ravnanju, nujno pa je, da vodja pokaže naklonjenost in podporo pri spremembi načina ravnanja.

Informacije o organizacijskem vedenju sodelavca so zelo pomembne za lažje oblikovanje ustrezne vedenjske kulture, ki vpliva na delovno vzdušje, zadovoljstvo zaposlenih, motiviranost in delovne rezultate.

Vsak zaposleni ima v organizaciji natančno določeno vlogo, zato poskušata vodja in zaposleni med razgovorom definirati vlogo posameznika v delovnem procesu, meje njegove samostojnosti in odločanja ter njegovo odgovornost in pristojnost. Ta del letnega razgovora lahko vodja izkoristi za pojasnitev, da vsak zaposleni s svojim zgledom, delovno uspešnostjo in ravnanjem vpliva na dobro ime in učinkovitost organizacije ter da so vsi delavci soodgovorni za skupne rezultate.

Za uspešno opravljanje dela so pomembne kompetence – strokovna usposobljenost delavca in vse tiste lastnosti, ki so pomembne za uspešno opravljanje nalog na delovnem mestu, zato vodja in zaposleni ugotovita, katera so značilna znanja, sposobnosti, veščine in druge lastnosti, potrebne pri njegovem delu. Neprestano razvijanje sposobnosti, spretnosti in znanj posameznika in posledično skupin je v današnjem tekmovalnem in spreminjajočem se svetu ključno za obstoj in razvoj na trgu (Biro Praxis, 2007). V tem delu letnega razgovora se pridobijo tudi informacije o prednostih zaposlenega in njegovih šibkih točkah.

Letni razgovor je namenjen tudi pogledu v prihodnost, zato služi tudi pogovoru o osebnem razvoju zaposlenega, njegovih željah in možnostih za napredovanje, znanjih in izkušnjah, ki naj bi jih še pridobil, potrebah po izpopolnjevanju lastnosti ter možnostih za razširitev njegovih odgovornosti. V okviru tega dela letnega razgovora vodja in zaposleni uskladita svoje poglede na v prejšnjem stavku navedene vsebine in pripravita okvirni dolgoročni načrt njegovega možnega napredovanja in kariere. Prav tako določita časovni raspored aktivnosti, s katerimi bo zaposleni razvijal tiste kompetence, ki mu bodo omogočile poklicni in delovni razvoj (Majcen, 2003, str. 16).

Pogovor o prihodnosti v okviru letnega razgovora vsebuje določitev letnih delovnih ciljev sodelavca. Pred tem mu mora vodja natančno pojasniti, kaj od njega pričakuje, vlogo in predvidene cilje ter predviden razvoj organizacijske enote. V okviru tega sklopa vodja in zaposleni definirata ključne naloge zaposlenega, ki pomenijo pogoj za uspešno izvajanje nalog in zadolžitev organizacijske enote. Pri določitvi ključnih nalog je nujno potrebno definiranje rokov, pričakovane kakovosti, stroškov in učinkov.

Posebno poglavje letnega razgovora je določitev meril za oceno dela zaposlenega. Po opredelitvi nalog in ciljev v naslednjem obdobju se v okviru letnega razgovora definirajo merila za kasnejše ocenjevanje doseženih rezultatov, prav tako pa način spremljanja ciljev.

V vsakem letnem razgovoru naj bi vodja in zaposleni definirala cilje dela v prihodnjem časovnem obdobju. Prvi pomemben korak za ugotavljanje delovne uspešnosti v okviru letnega razgovora so jasno postavljeni in merljivi cilji, ki se primerjajo z dejansko doseženimi rezultati. Opredeljevanje delovnih ciljev je sodelovalna metoda dela med nadrejenim in podrejenim oziroma med sodelavci, kjer skupno ugotavljajo področje delovne odgovornosti, določajo standarde dela in končno ugotavljajo uspešnost ali neuspešnost pri delu, ko preverjajo dosežke (Svetlik v Možina, 2002, str. 263).

S primerjavo ciljev in doseženega lahko vodja pridobi povratne informacije o izvajanju dela in rezultatih dela, s čimer lažje izvaja analize delovne uspešnosti posameznika. S primernimi ukrepi lahko vodja vpliva na vedenje zaposlenega, s tem pa na izboljšanje delovne uspešnosti posameznika. Ocenjevanje delovne uspešnosti v okviru letnih razgovorov lahko vpliva pozitivno na motivacijo posameznika. Ocenjevanje delovnih dosežkov in s tem delovne uspešnosti se lahko uporabi tudi za načrtovanje napredovanja in premestitev zaposlenih ter določitev povečanja ali zmanjšanja plače oziroma različnih nagrad. Prav tako se lahko ocena delovne uspešnosti uporabi za načrtovanje potreb po izobraževanju, nenazadnje pa tudi za sprejemanje odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov. Vodja mora znati kritično in objektivno oceniti dosežke zaposlenih, je pa najbolje, če se za ocenjevanje postavijo uravnoteženi in objektivni kazalniki, saj se lahko tako prav vsi - posamezniki, timi in skupine osredotočajo na učinkovitost in rezultate (Gruban, 2008b).

Izobražen in usposobljen sodelavec lahko pripomore k boljšim rezultatom, zato se del letnega razgovora nameni tudi izdelavi načrta usposabljanja zaposlenega za naslednje leto. Pri tem se upoštevajo njegovi interesi, potrebe delovnega mesta in njegova dolgoročnejša razvojna usmeritev.

### ***4.3 LETNI RAZGOVOR KOT PRIPOMOČEK ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH***

Letni razgovor je ena izmed priložnosti za načrtovanje osebnega razvoja zaposlenega. Načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih s pomočjo letnih razgovorov predstavlja kratkoročen ukrep, saj se letni razgovori izvajajo enkrat letno. Za dobo enega leta se izvaja načrtovanje in kontroliranje, prav tako pa spremljanje osebnega razvoja zaposlenih.

Letne razgovore lahko uporabimo kot orodje za načrtovanje osebnega razvoja posameznika, saj lahko z ustrezno izvedbo razgovora (Anterič, 2005, str. 15):

- seznanimo zaposlene s cilji podjetja in organizacijske enote,
- načrtujemo cilje posameznika in zagotavljamo njihovo skladnost s cilji organizacije,

- motiviramo zaposlene za doseganje načrtovanih ciljev organizacijske enote in organizacije,
- pridobimo informacije in spremljamo uresničevanje ciljev ter ocenimo dosežene rezultate zaposlenega,
- omogočimo zaposlenim, da bolje razumejo svojo vlogo, ugotovijo smer lastnega razvoja in poklicno pot,
- ustvarjamo pozitivno klimo.

V okviru letnega razgovora se ugotovijo in načrtujejo možnosti vključitve zaposlenega v načrte organizacije. Njegovi interesi in možnosti se pričnejo usklajevati z interesi in možnostmi organizacije, opredelijo se kratkoročni in dolgoročni karierni cilji, usklajeni z možnostmi in cilji organizacije, ter določijo poti in načini za njihovo uresničitev (Kotnik – Konečnik, 2007, str. 30). V okviru letnih razgovorov se izvede odkrivanje delavčevih kompetenc, ugotovi se usklajenost le-teh s kompetencami delovnega mesta, definirajo pa se tudi načini za razvoj delavčevih kompetenc.

Prav tako se v okviru letnega razgovora vodja in podrejeni pogovarjata o morebitnem napredovanju, ki mora biti omogočeno uspešnejšim delavcem v okviru sistema razvoja kadrov. V okviru razgovora mora vodja ugotoviti delavčeve sposobnosti, njegove razvojne zmožnosti in njegovo uspešnost, pa tudi ambicije posameznika.

Kot izvajalci letnih razgovorov imajo pri razvoju zaposlenih pomembno vlogo vodje, saj vplivajo na osebni razvoj zaposlenega in določanje kompetenc za izvedbo delovnih nalog. Prav tako odkrivajo in sodelujejo pri razvijanju ustreznih kompetenc ter pomembno vplivajo na načrtovanje kariere posameznika. Vodja zaposlenega nadzira in ima možnost stalne spremljave dela podrejenega, prav tako pa ga lahko ocenjuje. Dober vodja je sposoben spoznati delavčeve vrline in slabosti ter odkriti njegov razvojni potencial. Vodja se v odnosu do zaposlenih pojavlja kot učitelj, inštruktor, vzornik, spodbujevalec, skrbnik, posredovalec ali sponzor.

Vodja se mora zavedati, da sodeluje pri opredelitvi individualnih in organizacijskih potreb ter usmerja sodelavce in pomaga pri pripravi načrta osebnega razvoja zaposlenega. Prav tako vodja odobri razvojne načrte in proračune, sodeluje pri ustvarjanju razvojnih priložnosti in nadzira izvedbo programov osebnega razvoja delavcev. Svojo mentorsko vlogo pri osebnem razvoju lahko vodja v veliki meri izrazi v rednem letnem razgovoru. Ta mu da možnost, da v neposrednem in osebnem razgovoru s sodelavcem odkrije njegove delovne potenciale in ambicije in načrtuje njegov nadaljnji razvoj v korist posameznika in organizacije.

## **4.4 KORISTI LETNIH RAZGOVOROV**

### **4.4.1 Koristi za podjetje**

Od letnih razgovorov ima koristi tudi podjetje, saj je razgovor osnova za določitev sodelavčevih delovnih ciljev. Z njihovo pomočjo naj bi sodelavec kar najbolj prispeval k poslovnim rezultatom in poslanstvu podjetja.

Podjetje ima lahko naslednje koristi od izvajanja letnih razgovorov (Deželak, 2007, str. 1):

- ustvarjajo se boljši delovni odnosi med zaposlenimi,
- izboljša se vodenje dela in ljudi, zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost,
- dvigne se raven komuniciranja v podjetju,
- osvetlijo se prioritete,
- izboljša se kakovost dela,
- lažje se odkrijejo potenciali v zaposlenih,
- poveča se stopnja zadovoljstva zaposlenih.

S pomočjo razgovorov lahko vodje zaposlenim prenesejo informacije o poslanstvu in viziji podjetja, tako da vsak zaposleni razume njihov pomen zase in za svojo enoto.

### **4.4.2 Koristi za vodje**

Vodja se lahko z uspešno izvedenim letnim razgovorom posveti sodelavcu, mu pokaže ustrezno pozornost, prav tako pa mu lahko da priložnost, da se sam aktivno pripravi na svoje bodoče naloge in zadolžitve, kar pripomore k njegovi osebni rasti in razvoju za primerno izkoriščanje svojih potencialov za doseganje primernih rezultatov.

Vodja ima lahko naslednje koristi od izvajanja letnih razgovorov (Deželak, 2007, str. 1):

- bolje spozna svoje sodelavce, zaradi česar jih potem lažje vodi in usmerja,
- ugotovi odnos zaposlenih do dela,
- spozna zamisli podrejenih o tem, kaj delajo dobro in kaj bi lahko bilo bolje,
- pridobi ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela,
- seznaneni se s pogledi zaposlenih na prihodnost (njihova pričakovanja, želje in poglede),
- pridobi informacije o potrebni pomoči zaposlenim, da bodo pri svojem delu lahko učinkovitejši.

#### **4.4.3 Koristi za zaposlene**

Vsak zaposleni si želi pozornosti, letni razgovor pa je idealna priložnost, da zaposlenim sporočimo, da jih potrebujemo oziroma jim lahko izkažemo posebno pozornost. S primerno izvedenim letnim razgovorom se zaposleni čutijo priznane, prav tako pa zaposleni (Deželak, 2007, str. 1):

- bolje spoznajo svojo vlogo v delovnem procesu oziroma širše v podjetju,
- pri opravljanju svojega dela postanejo bolj samozavestni,
- povečajo svojo delovno angažiranost,
- s svojimi mnenji in idejami pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in posledično k boljšim poslovnim rezultatom,
- vedo, kaj se od njih pričakuje,
- vedo, kaj lahko v tem podjetju v prihodnje pričakujejo sami.

### ***4.5 PRIPRAVA NA IZVEDBO LETNEGA RAZGOVORA***

Vsi, ki sodelujejo v pripravi in izvedbi letnih razgovorov, se morajo nanje temeljito pripraviti, ključno pa je, da vsi razumejo pomen in vlogo ter svojo vlogo pri izvajanju razgovorov. Z jasnimi razumevanjem zgoraj navedenih vsebin bo izvedba razgovorov lažja za vse sodelujoče, od njih pa bodo imeli koristi vsi. V nasprotnem primeru se lahko hitro zgodi, da bodo letni razgovori še ena dodatna obremenitev, ki bo pri zaposlenih porajala občutke nelagodja, v najslabšem primeru pa občutke strahu in odpora. Med pripravo na izvedbo letnega razgovora se moramo zavedati, da je razgovor priložnost za analizo rezultatov preteklosti, reševanje problemov sedanjosti in načrtovanje prihodnosti.

Organizatorji letnih razgovorov naj pripravijo vso potrebno dokumentacijo za nemoteno izvajanje razgovorov, po potrebi pa naj tudi pripravijo izobraževanja tako za vodje kot tudi zaposlene. Vodja in zaposleni naj uskladita termin izvedbe letnega razgovora, vodja pa naj pošlje zaposlenemu tudi podpisano pisno vabilo za letni razgovor, zraven pa naj mu doda osnutek tem s podvprašanji, da se bo zaposleni lažje pripravil na letni razgovor.

#### **4.5.1 Priprava vodij letnih razgovorov**

Pred razgovorom si mora vodja razgovora pripraviti scenarij njegovega izvajanja. Scenarij vsebuje spisek osnovnih vprašanj, ki jih nato med razgovorom postavi zaposlenemu. Vsako vprašanje mora biti usmerjeno in predstavlja določeno področje, s čimer definiramo vsebino pogovora. Vprašanja morajo biti kratka, nevtralna in jasno oblikovana, vedeti pa moramo, da vsa vprašanja niso enako pomembna za vsakega zaposlenega. Vprašanj ne sme biti preveč. Zadošča pet do osem okvirnih vprašanj, ki se po potrebi lahko dopolnijo z podvprašanji.



Glede na področje dela se lahko za vsakega zaposlenega pripravijo specifična vprašanja, ki se uporabijo glede na potek razgovora. Vodja mora prav tako pred pričetkom izvajanja razgovora dobiti pregled podatkov o delu in njegovi učinkovitosti in pregled podatkov o dosedanjem razvoju zaposlenega in njegovi karierni poti. Vodja se mora seznaniti tudi z dokumentacijo in podatki za preteklo leto, ki prikažejo (Bagon, 2003, str. 11):

- opis delovnega mesta,
- delovno zgodovino zaposlenega,
- znanje zaposlenega,
- dosedanja napredovanja,
- vključenost v projekte in
- dosedanja ocenjevanja.

Pred izvedbo letnega razgovora mora vodja jasno vedeti, kakšne so najpomembnejše naloge in odgovornosti zaposlenega, izdelati pa si mora tudi seznam potrebnih znanj, sposobnosti in lastnosti, ki so potrebne za uspešno in učinkovito delo na tem delovnem mestu. Vodja mora pred pričetkom razgovorov vedeti, kakšna je vloga zaposlenega in kako vpliva njegovo delo na rezultate znotraj organizacijske enote. Pomembno je, da si vodja odgovori na naslednja vprašanja (Bagon, 2003, str. 13):

- kaj se pričakuje od zaposlenega, kakšen program dela in delovne cilje za naslednje leto bosta oblikovala,
- kakšni so njegovi rezultati dela in kako dobro dela,
- katere so njegove dobre značilnosti dela in navade,
- kaj naj bi izboljšal,
- kateri so delavčevi pomembni delovni potenciali,
- kateri delovni potenciali so premalo izkoriščeni, kje in kako jih lahko razvije,
- katero je delavčevo karierno sidro?

Z dobro pripravo na razgovor bo lahko vodja bolj samozavesten, saj bo natanko vedel, kaj ga čaka in kaj se od njega pričakuje, razgovor bo tekel bolj gladko, prav tako pa lahko z dobro pripravo vplivamo na to, da bo tudi zaposleni bolj sproščen. Pred izvedbo letnega razgovora se mora vodja seznaniti tudi z vsebino zapisov, ki bodo narejeni med letnim razgovorom.

Vodja naj opravi najprej letne razgovore z osebami, s katerimi je v preteklosti najlažje in najbolj učinkovito izvedel razgovore, saj se bo tako dodatno usposobil in bo lažje izvedel najzahtevnejše razgovore.

#### **4.5.2 Priprava zaposlenega na letni razgovor**

Za lažje izvajanje razgovorov je nujno potrebno, da se tudi sodelavec poglobi v namen letnega razgovora in se nanj temeljito pripravi, naloga vodje pa je, da sodelavcu posreduje nabor ključnih tem, o katerih bo tekel pogovor. V okviru priprave na letni razgovor naj sodelavec pregleda svoje dosedanje naloge in rezultate dela, kritično naj presodi svoje znanje in sposobnosti ter način sodelovanja in vodenja s strani neposrednega vodje. Pred razgovorom naj poskuša pridobiti čim več informacij o možnostih svojega poklicnega in osebnega razvoja v okviru organizacije. Prav tako naj izdela predlog ciljev dela v prihodnje, načina osebnega in poklicnega razvoja ter predlog rešitev za izboljšanje učinkovitosti dela.

### **4.6 IZVEDBA LETNEGA RAZGOVORA**

Pri sistematičnem izvajanju letnih razgovorov sodelujejo tri skupine kadrov: vodje, zaposleni in organizatorji letnih razgovorov. Na letni razgovor se morajo vnaprej pripraviti tako organizatorji in vodje letnih razgovorov kot sodelavci, sam razgovor pa naj bi trajal največ dve uri. Poleg dobre priprave na razgovor je pri letnem razgovoru izjemno pomemben način komunikacije in ustvarjanje prijetnega ozračja, ki spodbuja pogovor. Letni razgovor mora potekati v primernem tonu, vzpostaviti pa se mora tudi primerno neformalno ozračje, predvsem pa se zaposleni ne sme počutiti, kot da je na zatožni klopi. S pozitivnim tonom med razgovorom vodja sporoča sodelavcu, da ga ceni, kar lahko pri sodelavcu spodbudi samokritiko. Z negativnimi informacijami med pogovorom lahko delavec začne razmišljati le o protiargumentih, kar lahko pripelje do konfliktov in neuspešnega letnega razgovora.

Pri izvajanju razgovora je izjemno pomembna tako verbalna kot tudi neverbalna komunikacija. Govorica telesa je izrazno močnejša kot jezikovno izražanje, zato mora biti vodja pozoren na obrazno mimiko in premikanje glave, položaj rok in kretnje, prav tako pa tudi na držo celega telesa, saj lahko z neprimernimi potezami onemogoči uspešno izvedbo letnega razgovora.

Vodja mora opraviti letni razgovor z vsakim podrejenim – tudi z najzahtevnejšimi in najtežavnejšimi sogovorniki, medtem ko imajo zaposleni pravico do odklonitve izvedbe letnega razgovora. Na dan naj bi vodja opravil do dva razgovora, ki naj ne trajata več kot dve uri, pri času izvedbe pa naj se vodja poskuša prilagoditi naravi posameznika.

Letni razgovor je v večini primerov stresna situacija za oba sogovornika, naloga vodje pa je, da ustvari okolje, ki bo pripomoglo k uspešno izvedenemu letnemu razgovoru, prav tako pa se mora vodja zavedati, da je razgovor namenjen motiviranju zaposlenega.

Organizatorji naj izvajalcem letnih razgovorov dostavijo vso potrebno dokumentacijo in podatke, s pomočjo katerih bodo lažje in bolj učinkovito izvedli razgovor. Poskrbijo naj, da bodo vsi zaposleni obveščeni o izvajanju letnih razgovorov s prošnjo, da jih ne prekinjajo, razen v nujnih primerih.

#### **4.6.1 Izvedba letnega razgovora s sodelavcem**

Vodja in zaposleni se morata zavedati, da je letni razgovor dvosmerna komunikacija, kjer je izredno pomemben začetek razgovora. Sproščenost, prisrčen pozdrav, prijetno vzdušje, umirjenost in pozitivna energija so osnovni gradniki razgovora, med katerim se ne sme hiteti. Letni razgovor naj ne poteka v pisarni vodje, potrebno pa je zagotoviti enakopravnost sogovornikov. Miza, za katero se izvede razgovor, naj ima obliko L, saj takšna pozicija omogoča boljše vzdušje kot sedenje eden nasproti drugega. Od sproščenega in ustvarjalnega vzdušja na začetku razgovora je odvisen nadaljnji potek razgovora, konec razgovora pa vpliva na motiviranost sodelavca, da izpolni sprejete dogovore.

Za začetek razgovora naj vodja postavi nekaj nevtralnih in prijetnih vprašanj, nujno pa mora razložiti namen letnega razgovora. Vodja mora postavljati primerna vprašanja in vzpodbujati sodelavca, da odgovarja čim bolj sproščeno, odprto in obširno. Vodja mora biti med izvajanjem razgovora dober izpraševalec in s tem usmerjevalec razgovora, hkrati pa mora biti dober in pozoren poslušalec, ki obravnava zaposlenega kot enakovrednega sogovornika. Komunikacija med razgovorom mora biti dvosmerna, nikakor pa niso sprejemljivi enostranski monologi, kjer vodja ali zaposleni postavljata sogovornika v podrejen položaj. Kakovosten letni razgovor temelji na izmeničnem govorjenju in poslušanju drug drugega. Vodja in zaposleni se morata zavedati, da bolj ko se bosta poslušala in si prizadevala razumeti, kaj je sogovornik poskušal povedati, bolj neposreden odnos bosta vzpostavila. Prav tako se morata oba zavedati, da je nujno premišljeno sporočanje mnenj in izražanje misli, saj to vodi k boljšemu razumevanju, boljšemu počutju in lažjemu dogovarjanju. Pozorno poslušanje vodje brez ugovarjanja oziroma branjenja bo omogočilo pridobitev dragocenih povratnih informacij, ki bodo lahko pripomogle h kasnejšemu izboljšanju delovnih procesov, vzdušja, motiviranosti in delovnih rezultatov.

Letni razgovor naj se razdeli na več vrst vprašanj, ki se nanašajo na določene vsebine, saj bo tako lažje uspešno izpeljati razgovor. Vodja mora vzpodbujati zaposlenega, da sam ugotovi, kaj bi bilo potrebno spremeniti, dati pa mu mora tudi možnost, da sam naredi načrt sprememb, ki ga nato skupaj uskladi. Zaposleni mora zaznati podporo vodje, nujno pa je, da vodja v okviru razgovora ne spregleda njegovih dobro opravljenih nalog. Vodja mora znati pohvaliti sodelavca in mu izreči priznanje, zavedati pa se mora, da je največji uničevalec motivacije spregledanje prizadevanj zaposlenih in njihovih dobrih rezultatov.

Pri definiranju ciljev mora vodja preveriti, ali je zaposleni razumel vlogo in cilje organizacije ter cilje in predviden razvoj organizacijske enote, prav tako pa mora poskrbeti, da se predstave zaposlenega o njegovi vlogi in njegovi letni cilji izenačijo s pričakovanji vodje. Postavljenih ciljev ne sme biti preveč. Majcenova (2003, str. 16) navaja, da včasih zadošča en sam cilj, nikakor pa ni primerno, da se jih določi več kot pet.

V pogovoru naj vedno sodelavec prvi pove svoje mnenje (o delu, dosežkih, odnosih) (Bagon, 2003, str. 9). Med samim letnim razgovorom naj si vodja zapisuje kratke povzetke odgovorov, saj bo tako lažje narediti končni zapis. Nujno je, da se sodelavec strinja z zapisom njegovih izrečenih misli. Zapis naj bo kratek, jednat, podkrepljen s konkretnimi podatki, skratka, v njem naj bodo le tiste bistvene stvari, ki so pomembne za izvajanje nalog v prihodnosti ali za kadrovske potrebe. Vodja mora pred zaključkom letnega razgovora zaposlenemu prebrati vsebino zapisa. Če so potrebne dopolnite, se te izvedejo, po uskladitvi vsebine zapisa pa se oba podpišeta pod zapis. Pri zapisu ne gre le samo za pisni dogovor, še večjo težo imata moralna obveza in dogovor, ki se za tem skrivata (Ivanuša – Bezjak, 1999, str. 72).

En izvod zapisa se da sodelavcu, enega pa obdrži v osebni arhivu vodja letnega razgovora, ki je tudi odgovoren za varovanje zaupnosti. Stran zapisa, ki se nanaša na program dela za naslednje leto in na predlog prihodnjega razvoja zaposlenega, se odda v kadrovske službe, ki nato pripravi načrt izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenega, informacije pa služijo tudi kot osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovske politike v podjetju.

#### ***4.7 ANALIZA IZVEDBE LETNEGA RAZGOVORA***

Po koncu letnega razgovora naj bi vodja izvedel analizo uspešnosti izvajanja letnega razgovora s kritično samooceno z namenom izboljšanja izvajanja razgovorov. Z analizo lahko ugotovi svoje pomanjkljivosti, oceni počutje udeleženca razgovora in si odgovori na vprašanje, če je pridobil vse potrebne informacije, oziroma če je sodelavca povsem razumel. Prav tako se mora vprašati, če je sodelavec razumel vodjo in če sta obdelala ključne stvari, ki so pomembne za odnos med vodjo in sodelavcem, za njegov osebni razvoj in njegovo uspešnost. Analiza izvedbe razgovora lahko pokaže na potrebo po spremembah načina izvedbe razgovorov v organizaciji. Koristi lahko organizaciji, vodji in sodelavcu, ključno pa je, da so rezultati nepristranski in da na osnovi kritične presoje izvedemo ustrezne izboljšave in spremembe.

## **4.8 AKTIVNOSTI PO IZVEDENIH LETNIH RAZGOVORIH**

Po opravljenih letnih razgovorih z vsemi sodelavci naj vodja temeljito razmisli o predlogih in pogledih sodelavcev. Tiste, ki bi lahko pripomogli k večji kakovosti in učinkovitosti organizacijske enote, naj vključi v predlog organizacijskih sprememb. Za te naj vodja pripravi načrt uresničitve, seveda pa je o predlogu nujen pogovor z nadrejenimi. Na osnovi podatkov, zbranih iz letnih razgovorov, lahko vodja pripravi predlog kadrovskega plana za enoto, prav tako pa mora poskrbeti, da kadrovske podatke pravočasno odda kadrovski službi. Vodja mora izpolniti obljube, ki jih je morebiti dal zaposlenim med izvajanjem letnih razgovorov.

Med letom mora vodja spremljati zapis o letnem razgovoru in razvoj sodelavca oziroma dogovorjenih vsebin. Nujno mora zaposlenega podpirati, vzpodbujati in usmerjati, če pa ugotovi, da sta si s sodelavcem postavila preveč ambiciozne cilje, se lahko med letom pogovorita in postavita nove, bolj realne cilje.

## **5 IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU**

### **5.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA, KI IZVAJA LETNE RAZGOVORE**

Podjetje se ukvarja z izdelavo avtomobilskih komponent, energetske in industrijske opreme ter kmetijske mehanizacije. Organizirano je kot delniška družba s sedežem v Sloveniji, poleg tega pa obvladuje še 24 odvisnih družb v osmih državah. Podjetje je v lasti različnih nefinančnih gospodarskih družb (44,8 odstotkov), zavarovalnic in pokojninskih skladov (27,9 odstotkov), poslovnih bank (15,6 odstotkov), 10,1 odstotka podjetja je v lasti vzajemnih skladov in investicijskih družb, ostali pa imajo v lasti 2,5 odstotkov podjetja. Sedež podjetja predstavlja direkcija, v Sloveniji pa ima podjetje dva proizvodna centra – enega na lokaciji direkcije, drugi je dislociran. V podjetju so imeli v letu 2008 zaposlenih 1079 delavcev. V direkciji je bilo po podatkih ob izvedbi ankete o učinkovitosti izvajanja letnih razgovorov zaposlenih 363 delavcev, povprečna starost je znašala 41,5 let. Med zaposlenimi v direkciji so prevladovali delavci s šesto ali višjo stopnjo izobrazbe (52 odstotkov), peto stopnjo izobrazbe je imelo 33 odstotkov zaposlenih, ostali pa nižjo stopnjo izobrazbe.

V podjetju je prisoten trend rasti čistih prihodkov od prodaje. Le-ti so v letu 2003 znašali dobrih 163 milijonov evrov, v letu 2005 282 milijonov evrov, v letu 2006 311 milijonov evrov in v letu 2007 419 milijonov evrov, kar pomeni 35-odstotno rast glede na leto 2006. Čisti prihodki od prodaje so v letu 2007 znašali 419,9 milijonov evrov, delež čistih prihodkov od prodaje na tujih trgih pa je znašal 89 odstotkov. Rast prihodkov od prodaje na slovenskem trgu je bila 183-odstotna. Povečevali so se tudi čisti prihodki od prodaje na zaposlenega: v letu 2003 so znašali 187.000 evrov, v letu 2005 266.000 evrov in v letu 2007 384.000 evrov.

Poslovni odhodki podjetja so v letu 2007 znašali 417 milijonov evrov. V primerjavi s predhodnim letom so se povečali za 36 odstotkov. Poslovni odhodki so se povečali za eno odstotno točko več kot poslovni prihodki zaradi hitre rasti cen vhodnih sestavin tako na energetske področju kot tudi pri materialih. Med poslovnimi odhodki so v letu 2007 predstavljali 91 odstotkov stroški blaga, materiala in storitev, stroški dela 5 odstotkov, 4 odstotke pa odpisi.

Dobiček iz poslovanja podjetja je v letu 2007 znašal 10 milijonov evrov in je bil za 17 odstotkov višji kot v letu 2006. Čisti poslovni izid je znašal 3,4 milijonov evrov.

Delež vlaganj v investicije je bil v letu 2007 v analiziranem podjetju na ravni 5 odstotkov poslovnih prihodkov, za raziskave in razvoj pa so v letu 2007 porabili 3,5 odstotkov realizacije.

V sestavi virov sredstev so v letu 2007 v analiziranem podjetju prevladovali kratkoročni dolgovi (59 odstotkov), 14 odstotkov so predstavljali nekratkoročni dolgovi, 27 odstotkov pa lastni kapital.

Na ravni gospodarnosti poslovanja in čistega poslovnega izida je v analiziranem podjetju v letu 2007 koeficient ekonomičnosti znašal 1,02. Stopnja dobičkonosnosti prihodkov (ROS) je v letu 2007 znašala 1 odstotek, čista dobičkonosnost kapitala (ROE) 3,32 odstotkov, čista dobičkonosnost sredstev (ROA) pa je v letu 2007 v analiziranem podjetju znašala 1 odstotek (vir: priloga 9).

Zaloge gotovih proizvodov so imeli v letu 2007 vezane v povprečju 18 dni, zaloge materiala pa so obrnili približno enajstkrat letno.

Knjigovodska vrednost delnice je na dan 31. decembra 2007 znašala 7,40 evrov.

## ***5.2 RAZVOJ ZAPOSLENIH V PODJETJU***

V podjetju veliko pozornosti namenjajo razvoju zaposlenih, saj se zavedajo, da so doseženi rezultati v veliki meri rezultat vlaganja v razvoj človeških zmogljivosti, strokovno izobraževanje zaposlenih in usposabljanje vodilnega kadra, razvojno in raziskovalno delo ter spodbujanje inovativnosti. Temeljne usmeritve podjetja predpostavljajo obsežno in usmerjeno vlaganje v človeško znanje, sposobnosti in osebno rast, kar izražajo tudi poslovni rezultati. Primerno poslovno okolje v podjetju bo vplivalo na povečano zadovoljstvo z organiziranostjo dela, delovnimi pogoji ter usposabljanjem in izobraževanjem, vplivalo pa bo tudi na večjo pripadnost in identifikacijo zaposlenih s podjetjem.

Podjetje je usmerjeno v visoko strokovno in razvojno-ustvarjalno delo. To dosejajo z visoko strokovnim in razvojno-ustvarjalnim delom, saj skrbijo za dvig ravni znanja in nenehno usposabljanje ter šolanje vseh sodelujočih v poslovnem procesu. S tem ustvarjajo pogoje za zaposlitev in nudijo ustvarjalne možnosti za uresničevanje strateških ciljev, ki jih neprestano dopolnjujejo in prilagajajo tehnološkemu razvoju.

V razvoju zaposlujejo strokovnjake različnih profilov, kar prispeva k raznolikosti pogledov, idej in pristopov k delu. Zagotavljajo jim multidisciplinarna usposabljanja, na katerih pridobivajo najnovejša znanja in veščine s področij splošnega delovanja na področju razvoja in raziskav, metod avtomobilske industrije ter sodobnih znanstvenih in strokovnih dognanj, povezanih z izdelki in tehnologijami skupine. V razvojne aktivnosti intenzivno vključujejo tudi mlade raziskovalce.

V razvojnem procesu pridobljeno znanje predstavlja za podjetje dinamično kategorijo, saj skrbijo za njegov prenos in uporabnost v novih projektih. S tem namenom združujejo razvojne vire v specializirane ekspertne skupine. Združevanje sposobnosti na posameznih lokacijah in/ali v okviru posameznih družin izdelkov naj bi še dodatno izboljšalo skupinsko učenje in povečuje zbir znanja in veščin, s tem pa tudi učinkovitost in uspešnost razvojnega procesa.

V podjetju se zavedajo, da so zaposleni in njihovo znanje največje bogastvo. Da bi v čim večji meri omogočili vsem zaposlenim, da svoje znanje pokažejo in ga na delovnem mestu čim bolj koristno uporabijo zase in za podjetje, imajo vzpostavljen sistem zbiranja, presojanja in nagrajevanja koristnih predlogov. Klasični koristni predlogi so po njihovem prepričanju tisti, katerih uvedba običajno ni preprosta in zahteva sodelovanje več zaposlenih iz različnih organizacijskih enot, ustvarjajo pa gospodarsko korist, tj. omogočajo prihranke ali povečujejo prihodke podjetja.

V podjetju se prav tako zavedajo, da je zaznavanje in obvladovanje tveganj ključno za dolgoročni obstoj, zato posebno pozornost posvečajo obvladovanju poslovnih, prodajnih, nabavnih, kreditnih, finančnih, plačilnih in tudi kadrovskih tveganj.

Da bi omejili tveganje, ki je povezano z morebitno izgubo ključnih kadrov, v podjetju izvajajo letne razgovore s sodelavci, na osnovi katerih izdelajo razvojne načrte zaposlenih, spodbujajo izobraževanje, nagrajujejo osebno uspešnost itd. Pred pomanjkanjem strokovno usposobljenega kadra se poskušajo zavarovati s strokovnimi srečanji, študentom pa omogočajo opravljanje študijskih obveznosti v podjetju.

Razvojni načrt za razvoj zaposlenih oblikujejo na podlagi letnih razgovorov med vodstvenimi kadri in drugimi zaposlenimi. Na podlagi vsebinske analize pogovorov oblikujejo načrt usposabljanja in prerazporejanja po horizontalni ali vertikalni liniji delovnih mest. Spremembe načrtujejo v skladu z interesom podjetja in zaposlenega.

S kadrovskimi tveganji delovanja so se soočali predvsem v proizvodnji. Pred njimi so se poskušali zavarovati z vključevanjem delavcev v zdravstveno-preventivne programe, upoštevanjem načel zdravega in varnega dela ter pravilno pripravo delavca na delovno mesto.

V podjetju so prav tako izvajali aktivnosti, ki omogočajo celovit pregled nad varnostjo in zdravjem pri delu. V podjetju so za vsa delovna mesta izdelali ocene tveganj in sprejeli izjave o varnosti. Zaposleni redno opravljajo predpisane zdravstvene preglede. Vse predpisane pogoje glede varnosti in zdravja pri delu so obvezani izpolnjevati tudi zaposleni pri njihovih pogodbenih izvajalcih. Upoštevanje načel zdravega in varnega dela ter pravilna odločitev in priprava delavca na novo delovno mesto so bistveni elementi upravljanja kadrovskih tveganj v podjetju. Ta so najpogostejša v proizvodnji; v tem segmentu zaposlenih sta zato toliko pomembnejša kompleksen in skrben odnos ter tekoče komuniciranje. Za slednje skrbijo z rednim vzdrževanjem programske in strojne opreme ter komunikacijske in omrežne povezave, vgrajevanjem sodobnih zaščit proti vdorom tretjih oseb in ustreznim usposabljanjem. Tako hkrati s kadrovskim zmanjšujejo tudi informacijska tveganja.

V podjetju redno in kompleksno obveščajo zaposlene in vzpostavljajo dvosmerni komunikacijski sistem, za komunikacijo pa imajo sprejet tudi kodeks komuniciranja in vedenja. Glavni namen komunikacije je identifikacija zaposlenih v podjetju s cilji, pričakovanji ter potrebami matičnega in povezanih podjetij. Posredovanje informacij in spodbujanje odprtega dialoga sta bistvena za dobro sodelovanje in partnerski odnos. Potekata prek osebnih razgovorov, internega časopisa, letnih športnih iger, intraneta, brošur, zgibank in priročnikov. Letni razgovori z zaposlenimi so prav tako eno izmed orodij za uspešno in učinkovito komunikacijo z namenom nadaljnjega usposabljanja in napredovanja, kar prispeva k izboljšanju dela, a tudi k zadovoljstvu ter medsebojnemu razumevanju in sodelovanju.

V podjetju si prav tako prizadevajo za čim večjo stopnjo odgovornosti do širše in ožje družbene skupnosti, uporabnikov izdelkov in storitev ter naravnega okolja.

Vse te cilje skrbno spremljajo, prav tako pa analizirajo učinkovitost in uspešnost izvajanja aktivnosti, zato smo se tudi odločili za izvedbo analize izvajanja letnih razgovorov.



### **5.3 IZVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V ENOTI PODJETJA**

V analizirani enoti podjetja so v letu 2008 izvedli letne razgovore enajstič, v podjetju pa s pomočjo letnih razgovorov izdelajo razvojni načrt zaposlenih, izvedejo analizo zadanih ciljev in postavijo cilje za prihodnje obdobje.

Letne razgovore izkoristijo za seznanitev zaposlenih s cilji družbe, cilji organizacijske enote ter usklajevanjem le-teh s cilji posameznika. Posebno pozornost namenijo tudi opredelitvi odgovornosti za zagotavljanje kakovosti izdelkov, storitev in vodenja ter prepoznavanju potencialov in interesov sodelavca za prevzem dodatnih ali novih pristojnosti in odgovornosti na istem ali drugem delovnem področju. S tem postavijo kodeks komuniciranja in vedenja, zato se v okviru letnega razgovora posvetijo tudi aktivnostim, ki bodo prispevale k doslednemu spoštovanju tega kodeksa.

Vsak vodja naj bi pred razgovorom pregledal, kaj je bilo dogovorjeno na lanskem razgovoru, kakšni so bili doseženi rezultati, katera znanja in usposobljenosti je pridobil sodelavec, katere so bile predlagane in izvedene izboljšave in kako je z odsotnostjo z dela. Vse te vsebine naj bi koristile vodjem za pripravo osnutka za vodenje razgovora. Prav tako naj bi si vodja pred razgovorom pripravil vodilne teme razgovora, določil čas razgovora, o terminu razgovora pa naj bi pravočasno obvestil sodelavca. Ta dobi pred izvedbo letnega razgovora obrazec, ki se nahaja v prilogi 4, za samoocenitev dosežkov preteklem letu, zaposlenemu pa je prepuščena odločitev, ali si bo pripravil zapiske in jih prinesel na razgovor.

Med izvajanjem razgovora mora biti čim manj motečih dejavnikov. Razgovor je sestavljen iz ocene rezultatov preteklega ocenjevalnega obdobja in opredelitve ciljev za naslednje obdobje, ki jih vodja zapisuje v za to predhodno izdelan obrazec (priloga 5). Ocena rezultatov preteklega obdobja vsebuje analizo kakovosti dela, ustreznosti količine dela, inovativnosti, usposobljenosti, učinkovitosti usposabljanja, gospodarnosti in varnosti ter zdravja pri delu in ekološke naravnosti. Analiza dela obsega tudi področje razpoložljivosti, rednosti, odnosa do sodelavcev, samostojnosti in samoiniciativnosti ter uresničevanje ciljev. V okviru analize rezultatov vodja in zaposleni izdelata tudi povzetek izstopajočih prednosti in področij, ki jih mora zaposleni izboljšati.

Pri definiranju ciljev prihodnjega obdobja vodja in zaposleni definirata bistvena področja in odgovornosti na delovnem mestu, predviden poklicni razvoj zaposlenega in potrebno izobraževanje na obstoječem ter predvidenem drugem delovnem mestu. Obrazec za izvedbo letnega razgovora, ki se nahaja v prilogi 5, vsebuje tudi rubriko za definiranje mnenja in predlogov zaposlenega. Letni razgovor se konča s podpisom obrazca zaposlenega in vodje, ta pa po končanem razgovoru definira delež plače iz osebne uspešnosti zaposlenega, o čemer mora obvestiti delavca.

Delež plače iz naslova osebne uspešnosti se lahko poveča oziroma zmanjša za največ 10 odstotkov, pri tem pa mora vodja upoštevati tudi za ta namen razpoložljiva sredstva, ki mu jih je predhodno odobril njegov nadrejeni vodja. Obrazec, ki definira delež plače iz osebne uspešnosti, mora podpisati tudi vodja neposrednega vodje, ta pa mora obrazec posredovati v obdelavo v kadrovske službe. Med letom mora vodja spremljati aktivnosti, ki sta jih dogovorila s sodelavcem na letnem razgovoru, prav tako pa mora spremljati delovno uspešnost delavca ter ga sprotno obveščati o napredku in odklonih. Pomembne dogodke med letom lahko vodja zapiše v posebno rubriko, ki se nahaja na obrazcu za izvedbo letnega razgovora.

V podjetju so se odločili, da izvedejo analizo izvajanja letnih razgovorov, saj si želijo nadaljnjih izboljšav, z ustrezno raziskavo pa smo želeli pridobiti dodatne informacije o mnenju udeležencev o koristnosti letnih razgovorov.

## **6 ANALIZA USPEŠNOSTI IZVAJANJA LETNIH RAZGOVOROV**

### ***6.1 OPREDELITEV VSEBINE IN CILJA RAZISKAVE***

Cilj raziskave je bil pridobiti informacije o pripravah na izvedbo razgovora, zadovoljstvu o poteku razgovora ter obseg izvajanja aktivnosti po opravljenem razgovoru. Prav tako smo z raziskavo želeli ugotoviti mnenje o potrebnosti izvajanja letnih razgovorov za vsa področja, ki so predmet letnih razgovorov tako med vodji – izvajalci letnih razgovorov kot zaposlenimi ter ugotoviti razliko med odgovori vodij in zaposlenih. Za izvedbo ankete je dalo soglasje vodstvo podjetja, saj tudi njih zanimajo rezultati izvajanja letnih razgovorov.

### ***6.2 OPREDELITEV VZORCA RAZISKAVE***

Anketa je bila izvedena med vodji letnih razgovorov ter med sodelavci v eni izmed enot podjetja, v kateri je bilo v času izvedbe ankete 363 zaposlenih. V vzorec smo vključili praviloma vsakega tretjega zaposlenega, kar predstavlja 130 zaposlenih (36 odstotkov) in 16 vodij (100 odstotkov). S takšnim obsegom anketirancev smo poskušali doseči reprezentativnost pridobljenih odgovorov.

### ***6.3 METODOLOGIJA RAZISKAVE***

Analiza letnih razgovorov v podjetju je bila izvedena s pomočjo dveh podobnih anketnih vprašalnikov, ki se nahajata v prilogah 2 in 3. Vsak anketiranec je poleg vprašalnika dobil

tudi uvodno pojasnilo (priloga 1), ki je vsebovalo predstavitev izvajalca ankete, prikaz namena izvedbe ankete ter zagotovilo o anonimnosti izvedbe ankete.

Anketna vprašalnika vsebujeta vprašanja, ki so pri večini vprašanj omogočila primerjavo odgovorov vodij in zaposlenih.

Anketna vprašalnika (prilogi 2 in 3) sta razdeljena na štiri dele.

Prvi del predstavlja splošni del, v katerem so anketiranci navedli spol, starost, izobrazbo in delovno dobo. Vprašanja v prvem delu so bila zaprtega tipa, anketiranci pa so odgovarjali v skladu z navedenimi odgovori.

Drugi del ankete vsebuje vprašanja o načinu priprave na letni razgovor.

Tretji del vsebuje vprašanja o samem izvajanju razgovorov. Vprašanja v teh dveh delih so prav tako zaprtega tipa, anketiranci pa so tako kot v prvem delu odgovarjali v skladu z navedenimi odgovori.

Četrty del ankete je namenjen analizi rezultatov izvedenih razgovorov s poudarkom na področjih, za katere naj bi letni razgovori prinesli koristi za vodje, zaposlene oziroma za celotno podjetje. Trditve v tem sklopu so anketiranci ocenjevali s pomočjo opisnih kazalnikov: zelo veliko, veliko, malo, zelo malo in nič. Ta sklop vprašanj se je končal z vprašanjem o spremljavi dogovorjenih aktivnosti s strani vodij. Vprašanje je bilo zaprtega tipa, anketiranci pa so odgovarjali v skladu z navedenimi odgovori.

Na koncu ankete smo anketirancem dali možnost, da tudi sami povedo svoje mnenje in predloge za izboljšanje letnih razgovorov.

## ***6.4 POTEK RAZISKAVE IN OBDELAVE PODATKOV***

### **6.4.1 Potek raziskave**

Anketa je bila izvedena v avgustu leta 2008. Vprašalnike smo razdelili tajnicam oddelkov, te pa so jih nato razdelile vsakemu tretjemu zaposlenemu v teh oddelkih. Ankete so bile zaradi zagotovitve večje anonimnosti zaposlenim posredovane v kuvertah, vsak, ki je izpolnil anketo, pa jo je vrnil v zaprti kuverti tajnici svojega oddelka. V spremnem dopisu smo postavili rok za vrnitev vprašalnika dan po prejetju ankete. Anketiranci so ankete vrnili svojim tajnicam, te pa so jih posredovale v kadrovsko službo. V roku petih dni je dobila kadrovska služba vrnjenih petnajst izpolnjenih vprašalnikov, namenjenih vodjem (vrnjenih 93 odstotkov) ter 78 vprašalnikov, namenjenih sodelavcem (vrnjenih 55 odstotkov anket).

## 6.4.2 Obdelava podatkov

Za izvedbo primerjave odgovorov zaposlenih in vodij smo uporabili metodo primerjave in statistično analizo, s katero smo izvedli statistično preizkušanje domnev. Statistično preizkušanje domnev je prevladujoč način sklepanja pri malih vzorcih (Rovan, 1997, str. 195). Statistična domneva je trditev, ki se nanaša na parameter ali obliko verjetnostne porazdelitve za spremenljivko v populaciji ali več populacijah (Rovan, 1997, str. 196). V statistični analizi poznamo sestavljene in nesestavljene domneve. Pri nesestavljenih domnevah je v ničelni in alternativni domnevi upoštevana za parameter le ena vrednost, pri sestavljenih pa je v eni ali drugi domnevi lahko vključenih za parameter več vrednosti. Za preizkušanje hipotez najprej definiramo ničelno hipotezo, ponavadi pa jo označimo s  $H_0$ . Vzoredno z ničelno domnevo opredelim še alternativno domnevo, ki je ničelni nasprotna oziroma se ničelna in alternativna domneva izključujeta, označimo pa jo s  $H_1$ . Nato iz osnovne populacije izberemo vzorec, ki nam služi za preskušanje hipotez o preučevani populaciji, glede na vzorec izberemo ustrezen preizkus in preizkusimo ničelno hipotezo. Če je dobljena izračunana vrednost v kritičnem območju, ničelno hipotezo zavrnilo oziroma osnovno hipotezo sprejmemo na določeni stopnji tveganja prve vrste za ničelno hipotezo (Kotar, 1977, str. 184). Če izračunana vrednost pade v kritično območje, lahko sklepamo, da je dejansko stanje značilno različno od ničelne domneve, ponavadi pa določamo kritična območja na treh stopnjah tveganja  $\alpha=0,05$ ; 0,01 ali 0,001.

Za izvedbo preizkusa zbranih podatkov smo uporabili metodo preizkušanja domnev o frekvenčnih porazdelitvah. Pri tem preizkusu ugotavljamo enakost porazdelitve prve in druge populacije, za preizkus pa uporabimo Snedecor-Brand formulo, ki se glasi:

$$\chi^2 = \frac{N^2}{(N_1 * N_2)} * \left( \sum_{k=1}^r \frac{f_{1k}^2}{n_k} - \frac{N_1^2}{N} \right)$$

$N_1$  – skupno število enot v vzorcu iz populacije 1

$N_2$  – skupno število enot v vzorcu iz populacije 2

$N = N_1 + N_2$

$f_{1k}$  – število enot v razredu k v vzorcu iz populacije 1

$f_{2k}$  – število enot v razredu k v vzorcu iz populacije 2

$n_k = f_{1k} + f_{2k}$

Število stopinj prostori se pri tem preizkusu izračuna po formuli  $m = k - 1$ .

Za primerjavo odgovorov vodij in zaposlenih o vplivu letnih razgovorov na posamezna področja dela smo možne odgovore ocenili od 1 do 5 in izračunali ter primerjali povprečne vrednosti pri posameznih vprašanjih.

## 6.5 PREDSTAVITEV REZULTATOV ANKETE – ZAPOSLENI IN VODJE

Predstavitev rezultatov je razdeljena na štiri dele. Prvi del vsebuje predstavitev spola, starosti, izobrazbe in delovne dobe anketirancev.

Drugi del predstavitve rezultatov vsebuje analizo odgovorov o načinu priprave anketirancev na letni razgovor.

Tretji del predstavitve vsebuje prikaz analize odgovorov o izvajanju letnih razgovorov.

Četrti del predstavitve predstavlja prikaz rezultatov analize primerjave odgovorov vodij in zaposlenih o koristi izvajanja razgovorov po posameznih vsebinskih področjih.

Zgoraj navedeni prikazi odgovorov so v nadaljevanju v tabelah, kjer navajamo deleže odgovorov vodij in zaposlenih, opisno primerjavo med odgovori ter podatke o statistični značilnosti med odgovori obeh anketiranih skupin. Pri prikazu vpliva letnih razgovorov na posamezna področja prikazujemo v tabelah izračun in primerjavo povprečnih vrednosti.

### 6.5.1 Demografski podatki anketiranih

#### Spol anketiranih

Anketo je izpolnilo 78 zaposlenih in 15 vodij. Od 78 anketiranih zaposlenih je anketo izpolnilo 38 oseb moškega spola. Anketo je izpolnilo 10 vodij moškega spola. Prikaz strukture anketiranih zaposlenih in vodij glede na spol se nahaja v tabeli 1.

**Tabela 1: Podatki o spolu anketiranih**

Spol	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Moški	38	49	10	66
Ženske	40	51	5	44
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

Analiza podatkov spola anketiranih je pokazala, da so pri anketiranih zaposlenih prevladovali ženske, medtem ko so pri anketiranih vodjih močno prevladovali osebe moškega spola.

#### Starost anketiranih

Med anketiranimi zaposlenimi ni bilo mlajših od 20 let, starih od 20 do 29 let je bilo 22 odstotkov, od 30 do 39 let 26 odstotkov, od 40 do 49 let 33 odstotkov in od 50 do 59 let 19 odstotkov anketirancev.

Med vodji ni bilo mlajših od 29 let, starih od 30 do 39 let je bilo 34 odstotkov, od 40 do 49 let 33 odstotkov in od 50 do 59 let prav tako 33 odstotkov anketirancev. Prikaz strukture anketiranih zaposlenih in vodij glede na starost se nahaja v tabeli 2.

**Tabela 2: Podatki o starosti anketiranih**

Leta	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Manj kot 20 let	0	0	0	0
Od 20 do 29 let	17	22	0	0
Od 30 do 39 let	20	26	5	34
Od 40 do 49 let	26	33	5	33
Od 50 do 59 let	15	19	5	33
60 let in več	0	0	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnica v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

Anketirani zaposleni so bili stari od 20 do 59 let, prevladovale pa so osebe v razredu od 40 do 49 let. Vodje so se enakomerno porazdelili med 30. in 59. leti, v razredih pod 30 in nad 60 let pa ni bilo nobenega anketiranega vodje.

#### Izobrazba anketiranih

Od 78 anketiranih zaposlenih imajo 3 odstotki dokončano osnovno oz. poklicno šolo, 32 odstotkov srednjo šolo, 18 odstotkov višjo šolo, 17 odstotkov visoko strokovno šolo, 21 odstotkov univerzitetno izobrazbo ter 6 odstotkov specializacijo oz. magisterij.

Vsi anketirani vodje imajo fakultetno izobrazbo, od tega 54 odstotkov višjo šolo, 40 odstotkov univerzitetno izobrazbo, 6 odstotkov pa ima opravljen doktorat. Prikaz strukture anketiranih glede na izobrazbo se nahaja v tabeli 3.

**Tabela 3: Podatki o izobrazbi anketiranih**

Izobrazba	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Osnovna šola	2	3	0	0
Poklicna šola	2	3	0	0
Srednja šola	26	32	0	0
Višja šola	14	18	8	54
Visoka strokovna šola	13	17	0	0
Univerzitetna izobrazba	16	21	6	40
Specializacija, magisterij	5	6	0	0
Doktorat	0	0	1	6
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnica v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

Glede na izobrazbo so imeli anketirani zaposleni predvsem srednjo, višjo in visoko strokovno šolo ter univerzitetno izobrazbo, medtem ko so imeli vodje višjo šolo in univerzitetno izobrazbo, eden pa je imel v času izvedbe ankete akademski doktorski naziv.

#### Delovna doba anketiranih

Večina anketiranih zaposlenih ima od 25 do 30 let delovne dobe (22 odstotkov), manj kot 5 let 21 odstotkov, 18 odstotkov ima od 15 do 19 let delovne dobe, 17 odstotkov ima od 5 do 9 let, 15 odstotkov od 20 do 24 let, 4 odstotki imajo 30 ali več let, 3 odstotki pa od 10 do 14 let delovne dobe.

Večina anketiranih vodij ima od 10 do 14 (33 odstotkov) oziroma 30 in več let delovne dobe (34 odstotkov), od 20 do 24 let delovne dobe ima 20 odstotkov in od 25 do 30 let delovne dobe 13 odstotkov anketiranih. Prikaz strukture anketiranih glede na delovno dobo se nahaja v tabeli 4.

**Tabela 4: Podatki o delovni dobi anketiranih**

Delovna doba	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Manj kot 5 let	16	21	0	0
Od 5 do 9 let	13	17	0	0
Od 10 do 14 let	2	3	5	33
Od 15 do 19 let	14	18	0	0
Od 20 do 24 let	12	15	3	20
Od 25 do 30 let	18	22	2	13
30 let in več	3	4	5	34
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah. 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

Med anketiranimi zaposlenimi jih je imelo največ od 25 do 30 let delovne dobe in manj kot pet let delovne dobe, medtem ko je imelo največ vodij več kot 30 let oziroma od 10 do 14 let delovne dobe.

#### **6.5.2 Podatki o načinu priprave na izvedbo razgovora**

V analiziranem podjetju dobi vsak zaposleni pred izvedbo letnega razgovora obrazec (priloga 4) za pripravo zapiskov, ki vsebuje ključna vprašanja za lažjo izvedbo letnega razgovora. Zaposlenemu je prepuščena odločitev, ali si bo pripravil zapiske in jih prinesel na razgovor. Za prikaz načina in morebitnih težav s pripravo na letni razgovor sta bili zaposlenim in vodjem postavljeni dve podobni vprašanji, posebej pa smo vodjem postavili dve vprašanji v zvezi s potrebnostjo predpriprave na razgovor.

Prvo vprašanje se je glasilo: **»Pred letnim razgovorom dobite za pripravo na razgovor obrazec. Na letni razgovor prinesete: v celoti izpolnjen obrazec, delno izpolnjen obrazec, obrazca ne izpolnim.«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih o izpolnjevanju obrazca za pripravo na razgovor se nahaja v tabeli 5.

**Tabela 5: Podatki o izpolnjevanju obrazca pred razgovorom**

Izpolnjevanje obrazca	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Izpolni(jo*)m celoten obrazec	18	24	4	26
Delno izpolni(jo*)m obrazec	28	35	6	40
Obrazca ne izpolni(jo*)m	32	41	5	34
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

\*Oblika se nanaša na vprašanje, zastavljeno vodjem.

Analiza je pokazala, da le 24 odstotkov zaposlenih prinese na razgovor v celoti izpolnjen obrazec, 35 odstotkov delno izpolnjen obrazec, 41 odstotkov anketiranih pa obrazca ne izpolni.

Po mnenju vodij 26 odstotkov zaposlenih prinese na razgovor v celoti izpolnjen obrazec, 40 odstotkov ga izpolni le delno, 34 odstotkov zaposlenih pa obrazca ne izpolni. Vodje ocenjujejo, da prinese več zaposlenih na razgovor v celoti in delno izpolnjen obrazec kot pa zaposleni, delež tistih, ki obrazca ne izpolnijo, pa je večji pri zaposlenih.

Razlika med odgovori zaposlenih in vodij ni statistično značilno različna (vir: Priloga 8).

Drugo vprašanje se je glasilo: **»Pred letnim razgovorom dobite za pripravo na razgovor obrazec. Morebitne težave s pripravo zapiskov imate zaradi (možnih je več odgovorov): pomanjkanja časa za pripravo zapiskov, pomanjkanja ustreznih informacij za pripravo zapiskov, pomanjkanja ustreznih navodil za pripravo zapiskov, priprava zapiskov mi ne povzroča težav.«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih glede na vzroke težav pri izpolnjevanju obrazca se nahaja v tabeli 6.



**Tabela 6: Podatki o vzrokih težav pri pripravi zapiskov**

Vzroki težav pri pripravi zapiskov	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Pomanjkanje časa za pripravo zapiskov	25	32	2	13
Pomanjkanje ustreznih informacij za pripravo zapiskov	12	15	6	40
Pomanjkanje ustreznih navodil za pripravo zapiskov	6	8	1	7
Priprava zapiskov mi (jim*) ne povzroča težav	35	45	6	40
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

\*Oblika se nanaša na vprašanje, zastavljeno vodjem.

Analiza odgovorov zaposlenih je pokazala, da 45 odstotkom anketiranih zaposlenih priprava zapiskov ne povzroča težav. Pomanjkanje časa za pripravo zapiskov predstavlja težave 32 odstotkom zaposlenih. Kljub temu da se v analizirani enoti zelo trudijo z informiranjem zaposlenih, pomanjkanje ustreznih informacij za pripravo zapiskov povzroča težave 15 odstotkom zaposlenih, pomanjkanje ustreznih navodil za pripravo zapiskov pa povzroča težave 8 odstotkom anketiranih zaposlenih.

Da priprava zapiskov za pripravo na letni razgovor ne povzroča težav, meni 40 odstotkov anketiranih vodij, da predstavlja težave zaposlenim pomanjkanje časa za pripravo zapiskov, meni 13 odstotkov vodij, 40 odstotkov anketiranih vodij ocenjuje, da naj bi predstavljalo težave zaposlenim pomanjkanje ustreznih informacij za pripravo zapiskov, 7 odstotkov pa jih meni, da zaposlenim predstavlja težave pomanjkanje ustreznih navodil za pripravo zapiskov.

Odgovori zaposlenih in vodij niso statistično značilno različni (vir: priloga 8).

Poleg dveh vprašanj v povezavi s pripravo zapiskov, ki smo jih zastavili tudi zaposlenim, smo za vodje dodali še vprašanja o njihovi pripravi na razgovor.

Vodjem smo zastavili naslednje vprašanje: **»Pred ponovnim izvajanjem letnih razgovorov si zopet osvežite znanje, potrebno za izvedbo letnih razgovorov. Osvežit(ve)ev znanja pred izvedbo letnih razgovorov ni potrebna, je ne izvedem zaradi pomanjkanja časa, je potrebna za kakovostno izpeljavo letnih razgovorov.«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih vodij o pripravi pred razgovorom se nahaja v tabeli 7.

**Tabela 7: Podatki o potrebnosti priprave na razgovor**

<b>Priprava vodij pred razgovorom</b>	<b>Število</b>	<b>Odstotki</b>
Priprava ni potrebna	2	13
Priprave ne izvedem zaradi pomanjkanja časa	0	0
Priprava je potrebna za kakovostno izpeljavo letnih razgovorov	13	87
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketni vprašalnik v prilogi 2, številčni pregled odgovorov v prilogi 7.

Da osvežitev znanja pred izvedbo letnih razgovorov ni potrebna, meni 13 odstotkov anketiranih vodij, medtem ko jih 87 odstotkov ocenjuje, da je priprava potrebna za kakovostno izpeljavo letnih razgovorov. Zelo visok delež tistih, ki menijo, da je priprava potrebna, kaže na visoko stopnjo odgovornosti vodij, ki se zavedajo, da lahko le s strokovnim pristopom učinkovito in uspešno izvedejo letne razgovore.

Prav tako smo vodje v okviru tega sklopa vprašanj povprašali: **»Koliko časa porabite pred izvedbo letnega razgovora za pripravo na posamezen razgovor?«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih vodij o dolžini priprave na posamezen razgovor se nahaja v tabeli 8.

**Tabela 8: Podatki o dolžini priprav posameznih vodij na posamezen razgovor**

<b>Priprave na posamezen razgovor</b>	<b>Število</b>	<b>Odstotki</b>
Dve uri	0	0
Eno uro	8	53
Pol ure	0	0
Petnajst minut	5	33
Na razgovore se ne pripravljam	2	14
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketni vprašalnik v prilogi 2, številčni pregled odgovorov v prilogi 7.

V 53 odstotkih primerov anketirani vodje porabijo za pripravo na razgovor eno uro časa, 15 minut za pripravo na posamezen razgovor potrebuje 33 odstotkov anketirancev, 14 odstotkov anketirancev pa se na razgovor ne pripravi.

### 6.5.3 Podatki o načinu izvajanja letnih razgovorov

V okviru analize izvajanja letnih razgovorov smo se osredotočili na čas trajanja razgovorov, na morebitne motnje med izvedbo razgovora in na morebitno spodbujanje vodje k razmišljanju in odkritemu pogovoru. Prav tako smo želeli dobiti informacije o vzdušju med izvajanjem letnega razgovora, načinu analize dela in definiranja ciljev za prihodnje obdobje, pripravljenosti vodij na letne razgovore ter morebitni spremembi odnosa do vodje oz. zaposlenega po opravljenem letnem razgovoru.

Vodje in zaposlene smo vprašali, ali **»letni razgovor traja: premalo časa, zadosti dolgo, predolgo.«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih o dolžini trajanja razgovorov se nahaja v tabeli 9.

**Tabela 9: Podatki o dolžini trajanja razgovorov**

Dolžina trajanja razgovora	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Razgovori trajajo premalo časa	11	14	2	14
Razgovori trajajo zadosti dolgo	66	85	10	66
Razgovori trajajo predolgo	1	1	3	20
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnica v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

Analiza je pokazala, da letni razgovor traja po mnenju 14 odstotkov zaposlenih premalo časa, 1 odstotek jih meni, da traja predolgo, velika večina (85 odstotkov) pa ocenjuje, da letni razgovor traja zadosti dolgo.

Analiza prejetih odgovorov vodij je pokazala, da 20 odstotkov vodij ocenjuje, da letni razgovori potekajo predolgo, 66 odstotkov jih meni, da trajajo zadosti dolgo, 14 odstotkov pa jih ocenjuje, da trajajo premalo časa.

Odgovori vodij in zaposlenih so statistično značilno različni, stopnja značilnosti med obema vzorcema je pri tem vprašanju 0,01 (vir: priloga 8).

Prav tako smo anketirancem postavili vprašanje, ali **»izvedbo letnega razgovora prekinjajo: tajnica, drugi sodelavci, mobilni telefon, stacionarni telefon, ropot, med potekom letnega razgovora ni negativnih zunanjih vplivov.«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih o motnjah pri izvajanju letnega razgovora se nahaja v tabeli 10.

**Tabela 10: Podatki o motnjah pri izvajanju letnega razgovora**

Vzrok motenj	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Tajnica	4	4	1	5
Drugi sodelavci	12	10	2	11
Mobilni telefon	27	24	2	11
Stacionarni telefon	25	22	1	5
Ropot	1	1	1	5
Med potekom letnega razgovora ni negativnih zunanjih vplivov	44	39	12	63
<b>Skupaj</b>	<b>113</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnica v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

Analiza je pokazala, da je letni razgovor po mnenju 61 odstotkov zaposlenih prekinjen zaradi različnih vzrokov, 39 odstotkov anketiranih zaposlenih pa meni, da med potekom letnega razgovora ni negativnih zunanjih vplivov. Največji problem predstavljajo motnje zaradi telefonskih klicev (46 odstotkov primerov), drugi sodelavci pa predstavljajo motnjo v 10 odstotkih primerov.

Po mnenju 63 odstotkov anketiranih vodij letni razgovor ni prekinjen zaradi navedenih vzrokov. Največji problem predstavljajo motnje zaradi telefonskih klicev (16 odstotkov primerov), drugi sodelavci pa predstavljajo motnjo v 11 odstotkih primerov.

Statistična analiza je pokazala, da odgovori zaposlenih in vodij niso statistično značilno različni (vir: priloga 8).

Vodja naj bi zaposlenega spodbujal k razmišljanju in odkritemu pogovoru, zato smo anketirance vprašali: **»Vas vodja med izvajanjem letnega razgovora spodbuja k razmišljanju in odkritemu pogovoru? Označite: da, ne, do neke mere.«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih o spodbujanju k razmišljanju in odkritemu pogovoru pri izvajanju letnega razgovora se nahaja v tabeli 11.

**Tabela 11: Podatki o spodbujanju med letnim razgovorom**

Način spodbujanja	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Vodja me spodbuja / Zaposlenega spodbujam*	40	52	12	80
Vodja me ne spodbuja / Zaposlenega ne spodbujam*	15	19	1	7
Vodja me spodbuja do neke mere / Zaposlenega spodbujam do neke mere*	23	29	2	13
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

\*Oblika se nanaša na vprašanje, zastavljeno vodjem.

Analiza je pokazala, da 52 odstotkov anketiranih zaposlenih meni, da jih vodja med izvajanjem letnega razgovora spodbuja k razmišljanju in odkritemu pogovoru, 29 odstotkov pa jih meni, da jih vodja spodbuja do neke mere. Skoraj 20 odstotkov anketiranih zaposlenih je odgovorilo, da jih vodja ne spodbuja k razmišljanju in odkritemu pogovoru.

Med anketiranimi vodji jih 80 odstotkov spodbuja zaposlene k razmišljanju in odkritemu pogovoru, medtem ko jih 13 odstotkov spodbuja do neke mere, 7 odstotkov pa jih je odgovorilo, da zaposlenega ne spodbujajo k razmišljanju in odkritemu pogovoru.

Odgovori zaposlenih in vodij niso statistično značilno različni (vir: priloga 8).

Letni razgovor naj bi potekal v sproščenem vzdušju, zato smo anketirance povprašali, če **»letni razgovor poteka v: napetem vzdušju, zadržanem vzdušju, delno sproščenem vzdušju, sproščenem in odkritem vzdušju.«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih o vzdušju med letnim razgovorom nahaja v tabeli 12.

**Tabela 12: Podatki o vzdušju med letnim razgovorom**

Vzdušje med letnim razgovorom	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Napeto vzdušje	6	8	1	7
Zadržano vzdušje	13	17	2	13
Delno sproščeno vzdušje	26	33	11	73
Sproščeno in odkrito vzdušje	33	42	1	7
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

Analiza je pokazala, da 8 odstotkov zaposlenih meni, da letni razgovor poteka v napetem vzdušju, 17 odstotkov jih meni, da je vzdušje zadržano, 33 odstotkov jih ocenjuje, da je vzdušje delno sproščeno, 42 odstotkov pa jih ocenjuje, da je vzdušje sproščeno in odkrito.

Med anketiranimi vodji jih 73 odstotkov meni, da letni razgovor poteka v delno sproščenem vzdušju, 13 odstotkov pa jih meni, da je vzdušje zadržano, 7 odstotkov pa jih meni, da je vzdušje napeto oziroma sproščeno in odkrito.

Statistična analiza je pokazala, da so odgovori vodij in zaposlenih statistično značilno različni, stopnja značilnosti pa je 0,025 (vir: priloga 8).

Zaposlenim smo postavili tudi naslednje vprašanje: **»Ali vodja upošteva vaše zapiske pri analizi vašega dela: da, ne, delno?«** Vprašanje vodjem se je glasilo: **»Ali uporabljate delavčeve zapiske pri analizi njegovega dela?«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih o načinih obravnave zapiskov zaposlenih se nahaja v tabeli 13.

**Tabela 13: Podatki o načinih obravnave zapiskov zaposlenih**

Način obravnave zapiskov	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Vodja upošteva moje zapiske / Zapiske upoštevam*	30	38	2	13
Vodja ne upošteva mojih zapiskov / Zapiskov ne upoštevam*	32	41	8	54
Vodja delno upošteva moje zapiske/ Zapiske upoštevam le delno*	16	21	5	33
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

\*Oblika se nanaša na vprašanje, zastavljeno vodjem.

Analiza je pokazala, da 38 odstotkov zaposlenih ocenjuje, da vodja upošteva njihove zapiske pri delu, 41 odstotkov, da vodja ne upošteva njihovih zapisov, 21 odstotkov pa, da jih upošteva le delno.

Pri analizi preteklega dela 54 odstotkov anketiranih vodij ne uporablja delavčevih zapiskov, 33 odstotkov anketiranih upošteva zapiske le delno, 13 odstotkov pa uporablja zapiske.

Statistična analiza je pokazala, da odgovori vodij in zaposlenih niso statistično značilno različni.

Za analizo načina analiziranja preteklega dela zaposlenega smo zaposlenim postavili vprašanje: **»Na kakšen način z vodjo analizirata vaše delo?«**, medtem ko se je vprašanje vodjem glasilo: **»Na kakšen način z zaposlenim analizirata njegovo delo?«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih o načinih analize preteklega dela zaposlenih se nahaja v tabeli 14.

**Tabela 14: Podatki o načinih analize preteklega dela zaposlenih**

Način analize preteklega dela	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Sam navajam svoje uspehe in neizvedene naloge / Sam navajam uspehe in neizvedene naloge zaposlenega*	7	9	1	7
Vodja sam prikaže uspehe mojega dela in neizvedene naloge/Zaposleni sam prikaže uspehe dela in neizvedene naloge*	19	24	1	7
Z vodjem skupaj izvedeva analizo mojega dela / Z zaposlenim skupaj izvedeva analizo njegovega dela*	52	67	13	86
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

\*Oblika se nanaša na vprašanje, zastavljeno vodjem.

Od zaposlenih je 9 odstotkov odgovorilo, da pri analizi preteklega dela sami navajajo svoje uspehe in neizvedene naloge, 24 odstotkov jih je odgovorilo, da vodja sam prikaže uspehe njihovega dela in neizvedene naloge, 67 odstotkov pa je odgovorilo, da z vodjem skupaj izvedeta analizo preteklega dela.

Vodje so odgovorili, da 7 odstotkov zaposlenih pri analizi preteklega dela sami navajajo uspehe in neizvedene naloge, isti odstotek pa jih meni, da sami prikažejo uspehe dela in neizvedene naloge, 86 odstotkov anketiranih vodij pa je odgovorilo, da z zaposlenim skupaj izvedejo analizo njegovega dela.

Statistična analiza je pokazala, da odgovori vodij in zaposlenih niso statistično značilno različni (vir: priloga 8).

Za pridobitev informacij o načinu oblikovanja ciljev za prihodnje obdobje smo anketirancem postavili naslednje vprašanje: **»Na kakšen način z vodjo oblikujeta cilje vašega dela v prihodnjem obdobju? a) Vodja sam določi cilje mojega dela v prihodnjem obdobju, b) Cilje mojega dela določiva sporazumno skupaj z vodjo, c) Vodja določi cilje na osnovi mojih zapiskov, ki jih prinesem na razgovor.«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih o načinih določanja ciljev se nahaja v tabeli 15.

**Tabela 15: Podatki o načinih določanja ciljev**

Način določitve ciljev	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Vodja sam določi cilje mojega dela v prihodnjem obdobju / Sam določim cilje dela v prihodnjem obdobju*	24	31	5	34
Cilje mojega dela določiva sporazumno skupaj z vodjo / Cilje dela določiva sporazumno skupaj z zaposlenim*	51	65	9	60
Vodja določi cilje na osnovi zapiskov, ki jih prinesem na razgovor / Sam določim cilje na osnovi zapiskov, ki jih zaposleni prinese na razgovor*	3	4	1	6
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

\*Oblika se nanaša na vprašanje, zastavljeno vodjem.

Od zaposlenih je 31 odstotkov odgovorilo, da pri oblikovanju ciljev za prihodnje obdobje vodja sam določi cilje dela, 65 odstotkov jih je odgovorilo, da cilje dela določita sporazumno skupaj z vodjo, 4 odstotki pa so odgovorili, da vodja določi cilje na osnovi zapiskov, ki jih prinesejo zaposleni na razgovor.

Od anketiranih vodij je 60 odstotkov odgovorilo, da cilje dela določijo sporazumno skupaj z zaposlenim, 34 odstotkov pa je odgovorilo, da zaposleni sami določijo cilje dela v prihodnjem obdobju, medtem ko jih je 6 odstotkov odgovorilo, da sami določijo cilje na osnovi zapiskov, ki jih zaposleni prinese na razgovor.

Statistična analiza je pokazala, da odgovori vodij in zaposlenih niso statistično značilno različni (vir: priloga 8).

Za ugotovitev pripravljenosti vodij na razgovore smo zaposlenim postavili vprašanje: **»Je vodja dobro pripravljen na letni razgovor? a) Vodja je pripravljen na razgovor, b) Vodja je dobro pripravljen na razgovor, c) Vodja je premalo pripravljen na razgovor.«** Prikaz strukture odgovorov anketiranih zaposlenih o pripravljenosti vodij na razgovor se nahaja v tabeli 16.

**Tabela 16: Odgovori zaposlenih o pripravljenosti vodij na razgovor**

<b>Pripravljenost vodij</b>	<b>Število</b>	<b>Odstotki</b>
Vodja je pripravljen na razgovor	43	55
Vodja je dobro pripravljen na razgovor	22	28
Vodja je premalo pripravljen na razgovor	13	17
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Vir: Anketni vprašalnik v prilogi 3, številčni pregled odgovor v prilogi 6.

Od zaposlenih je 55 odstotkov odgovorilo, da je vodja pripravljen na razgovor, 28 odstotkov je odgovorilo, da je vodja dobro pripravljen na razgovor, 17 odstotkov jih meni, da je vodja premalo pripravljen na razgovor..

Prav tako smo vodje povprašali o njihovem mnenju o lastni pripravljenosti na razgovore. Prikaz strukture odgovorov anketiranih vodij o njihovi lastni pripravljenosti na razgovor se nahaja v tabeli 17.

**Tabela 17: Odgovori anketiranih vodij o lastni pripravljenosti na letni razgovor**

<b>Ustreznost priprave na letni razgovor</b>	<b>Število</b>	<b>Odstotki</b>
Za pripravo bi potreboval več časa	2	13
Priprava na razgovor je ustrezna	13	87
Priprava na razgovor ni potrebna	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketni vprašalnika v prilogi 4, številčni pregled odgovor v prilogi 7.

Od anketiranih vodij je 87 odstotkov odgovorilo, da je priprava na letni razgovor ustrezna, medtem ko jih 13 odstotkov jih meni, da bi za pripravo na razgovor potrebovali več časa. Statistična primerjava odgovorov pri teh dveh vprašanjih ni bila možna, saj vodjem in zaposlenim nismo postavili identičnih vprašanj.

Za prikaz spremembe odnosa do vodje po izvedenem letnem razgovoru smo zaposlenim postavili vprašanje: **»Se je vaš odnos do vodje po opravljenem letnem razgovoru spremenil? a) Da – izboljšal se je v smeri večjega sodelovanja, b) Da - poslabšal se je v smeri slabšega sodelovanja, c) Ni sprememb«, prav tako pa smo vodje vprašali o morebitni spremembi odnosa do zaposlenih po opravljenih letnih razgovorih.** Prikaz strukture odgovorov anketiranih o spremembi odnosa do zaposlenega oziroma vodje po izvedenem letnem razgovoru se nahaja v tabeli 18.



**Tabela 18: Odgovori anketiranih o spremembi odnosa do vodje/zaposlenega po letnem razgovoru**

Sprememba odnosa	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Odnos (do vodje) se je izboljšal v smeri večjega sodelovanja / Odnos (do zaposlenega) se je izboljšal v smeri večjega sodelovanja*	9	12	9	60
Odnos (do vodje) se je poslabšal v smeri slabšega sodelovanja / Odnos (do zaposlenega) se je poslabšal v smeri slabšega sodelovanja *	4	5	1	7
Ni sprememb v odnosu do vodje / Ni sprememb v odnosu do zaposlenega*	65	83	5	33
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

\*Oblika se nanaša na vprašanje, zastavljeno vodjem.

Od anketiranih zaposlenih je 12 odstotkov odgovorilo, da se je odnos izboljšal v smeri večjega sodelovanja, 5 odstotkov jih je odgovorilo, da se je odnos poslabšal v smeri slabšega sodelovanja, 83 odstotkov pa jih je odgovorilo, da se odnos do vodje ni spremenil.

Od vodij je 60 odstotkov odgovorilo, da se je odnos do zaposlenega izboljšal v smeri večjega sodelovanja, 33 odstotkov pa jih je odgovorilo, da v odnosu ni sprememb, medtem, ko jih je 7 odstotkov odgovorilo, da se je odnos do zaposlenega poslabšal v smeri slabšega sodelovanja.

Statistična analiza je pokazala, da so odgovori vodij in zaposlenih statistično značilno različni, stopnja značilnosti pa je 0,0001 (vir: priloga 8).

#### **6.5.4 Vpliv letnih razgovorov na ključne vsebine**

V okviru analize rezultatov izvedenih razgovorov smo poskušali izvedeti, v kolikšni meri pripomorejo letni razgovori h ključnim vsebinam, ki se obravnavajo v okviru letnega razgovora. Prikaz strukture odgovorov anketirancev o vplivu letnih razgovorov na ključne vsebine se nahaja v tabeli 19.

**Tabela 19: Podatki o vplivu razgovorov na posamezna področja dela**

Vpliv razgovorov na:	Vpliv letnih razgovorov																				Srednja vrednost	
	Zelo velik (5)				Velik (4)				Majhen (3)				Zelo majhen (2)				Nimajo vpliva (1)				Zaposleni	Vodje
	Zaposleni		Vodje		Zaposleni		Vodje		Zaposleni		Vodje		Zaposleni		Vodje		Zaposleni		Vodje			
	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%		
- izboljšanje kakovosti dela zaposlenih	0	0	0	0	23	29	7	47	23	29	6	40	16	21	2	13	16	21	0	0	2,68	3,33
- povečanje storilnosti zaposlenih	0	0	0	0	19	25	7	47	23	29	6	40	13	17	2	13	23	29	0	0	2,49	3,33
- izboljšanje inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu	1	1	0	0	8	10	0	0	32	41	9	60	16	21	4	27	21	27	2	13	2,38	2,47
- izboljšanje usposobljenosti zaposlenih na delovnem mestu	2	3	0	0	11	14	0	0	30	38	14	93	17	22	1	7	18	23	0	0	2,51	2,93
- povečanje uporabnosti izobraževanja zaposlenih	2	3	0	0	15	19	3	20	27	34	7	47	14	18	5	33	20	26	0	0	2,55	2,87
- izboljšanje dela zaposlenih	1	1	0	0	18	23	8	53	29	37	7	47	11	14	0	0	19	25	0	0	2,63	3,53
- izboljšanje varnosti in ekološke naravnosti zaposlenih	0	0	0	0	2	3	3	20	26	33	9	60	23	29	3	20	27	35	0	0	2,04	3,00
- opravljanje nalog zaposlenih na različnih delovnih mestih	0	0	0	0	13	17	7	47	32	40	5	33	9	12	3	20	24	31	0	0	2,44	3,27
- izboljšanje točnosti in discipline zaposlenih	0	0	0	0	8	10	3	20	25	32	9	60	15	19	3	20	30	38	0	0	2,14	3,00
- izboljšanje odnosa zaposlenih do sodelavcev	1	1	0	0	10	13	8	53	24	31	5	33	15	19	2	13	28	36	0	0	2,24	3,40
- povečanje samostojnosti in samozadostnosti zaposlenih	2	3	0	0	23	29	8	53	19	24	7	47	14	18	0	0	20	26	0	0	2,65	3,53
- povečanje plače na osnovi uspešnosti zaposlenih	3	4	0	0	15	19	7	47	25	32	5	33	18	23	3	20	17	22	0	0	2,60	3,27
- reševanje konkretnih problemov pri delu zaposlenih	3	4	0	0	13	17	3	20	27	34	10	67	16	21	2	13	19	24	0	0	2,55	3,07
- razvoj kariere zaposlenih	2	3	0	0	19	24	0	0	19	24	13	87	9	12	2	13	29	37	0	0	2,44	2,87
- napredovanje pri delu	0	0	0	0	15	19	3	20	20	26	8	53	15	19	4	27	28	36	0	0	2,28	2,93
- doseganje zadanih ciljev zaposlenih	0	0	0	0	14	18	3	20	32	41	12	80	17	22	0	0	15	19	0	0	2,58	3,20
- večjo informiranost zaposlenih	2	3	3	20	13	17	8	53	27	34	2	13	22	28	2	13	14	18	0	0	2,58	3,80
- razširitev znanja zaposlenih	1	1	0	0	8	10	0	0	29	37	12	80	20	26	3	20	20	26	0	0	2,36	2,80
- večjo motiviranost zaposlenih za delo v podjetju	0	0	0	0	17	22	10	67	27	34	5	33	17	22	0	0	17	22	0	0	2,56	3,67
- večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu	2	3	0	0	18	23	0	0	18	23	15	100	16	21	0	0	24	30	0	0	2,46	3,00
<b>Skupaj</b>	<b>22</b>		<b>3</b>		<b>282</b>		<b>88</b>		<b>514</b>		<b>166</b>		<b>313</b>		<b>41</b>		<b>429</b>		<b>2</b>		<b>2,46</b>	<b>3,16</b>

Vir: Anketna vprašalnica v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

Prvo vprašanje v tem delu ankete se je glasilo: **»Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju kakovosti dela zaposlenih?«**

Da letni razgovori nič ne vplivajo na kakovost dela zaposlenih, meni 21 odstotkov zaposlenih, prav tolikšen delež anketirancev meni, da zelo malo vplivajo. 29 odstotkov anketiranih zaposlenih meni, da vplivajo malo oziroma veliko. Nihče izmed anketiranih zaposlenih ni odgovoril, da razgovori zelo veliko vplivajo na kakovost dela zaposlenih.

Da letni razgovori veliko vplivajo na kakovost dela zaposlenih, meni 47 odstotkov anketiranih vodij, 40 odstotkov jih meni, da malo vplivajo, 13 odstotkov pa jih meni, da letni razgovori zelo malo vplivajo na kakovost dela zaposlenih.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na kakovost dela zaposlenih sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na kakovost dela (povprečna ocena 2,68) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,33.

Na vprašanje: **»Ali letni razgovori pripomorejo k povečanju storilnosti zaposlenih?«** je 29 odstotkov anketiranih zaposlenih odgovorilo, da letni razgovori nič ne vplivajo na povečanje storilnosti, 17 odstotkov jih meni, da zelo malo vplivajo, 29 odstotkov pa jih ocenjuje, da malo vplivajo. Samo 25 odstotkov zaposlenih ocenjuje, da letni razgovori veliko vplivajo na storilnost, s trditvijo, da zelo veliko vplivajo, pa se ne strinja noben zaposleni.

Da letni razgovori veliko vplivajo na storilnosti zaposlenih, meni 47 odstotkov anketiranih vodij, 40 odstotkov jih meni, da malo vplivajo, 13 odstotkov pa jih meni, da letni razgovori zelo malo vplivajo na kakovost dela zaposlenih.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na storilnost zaposlenih sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na storilnost zaposlenih (povprečna ocena 2,49) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,33.

Prav tako smo zaposlene in vodje povprašali: **»Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu?«**

Med anketiranimi zaposlenimi jih 27 odstotkov ocenjuje, da letni razgovori nič ne vplivajo na inovativnost, 21 odstotkov, da vplivajo zelo malo, 41 odstotkov, da vplivajo malo, 10 odstotkov, da vplivajo veliko, 1 odstotek pa jih ocenjuje, da razgovori zelo veliko vplivajo na izboljšanje inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu.

Med vodji jih 60 odstotkov ocenjuje, da letni razgovori vplivajo malo na inovativnost, 27 odstotkov, da vplivajo zelo malo, 13 odstotkov pa jih meni, da ne vplivajo na inovativnost. Izmed vseh dvajsetih trditev je to edina trditev, na katero so anketirani vodje odgovorili nikalno.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na inovativnost zaposlenih sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv k izboljšanju inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu (povprečna ocena 2,38) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 2,47.

Naslednje vprašanje o vplivu letnih razgovorov na ključne vsebine se je glasilo: **»Ali letni razgovori omogočajo izboljšanje usposobljenosti za delo zaposlenih, ki ga opravljajo?«**

Da vplivajo letni razgovori zelo veliko na izboljšanje usposobljenosti zaposlenih na delovnem mestu, menijo 3 odstotki zaposlenih, 14 odstotkov jih meni, da vplivajo veliko, 38 odstotkov, da vplivajo malo, 22 odstotkov, da vplivajo zelo malo, 23 odstotkov pa jih ocenjuje, da nič ne vplivajo na izboljšanje usposobljenost zaposlenih na delovnem mestu.

Da vplivajo letni razgovori malo na izboljšanje usposobljenost zaposlenih na delovnem mestu, meni 93 odstotkov vodij, 7 odstotkov pa jih meni, da vplivajo zelo malo na izboljšanje usposobljenost zaposlenih na delovnem mestu.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na izboljšanje usposobljenost zaposlenih na delovnem mestu sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na izboljšanje usposobljenosti zaposlenih na delovnem mestu (povprečna ocena 2,51) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 2,93.

Cilj letnih razgovorov v podjetju je tudi povečanje uporabnosti izobraževanja zaposlenih, zato smo anketirance vprašali: **»Ali letni razgovori pripomorejo k večji uporabnosti izobraževanja zaposlenih?«**

Zelo veliko pripomorejo letni razgovori k večji uporabnosti izobraževanja zaposlenih po mnenju 3 odstotkov anketiranih zaposlenih, 19 odstotkov jih meni, da vplivajo veliko, 34 odstotkov, da vplivajo malo, 18 odstotkov jih ocenjuje, da vplivajo zelo malo, da ne vplivajo nič, pa meni 26 odstotkov anketirancev.

K povečanju uporabnosti izobraževanja zaposlenih veliko pripomorejo letni razgovori po mnenju 20 odstotkov vodij, 47 odstotkov jih meni, da vplivajo malo, 33 odstotkov pa jih ocenjuje, da vplivajo zelo malo.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na uporabnost izobraževanja zaposlenih sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na uporabnost izobraževanja zaposlenih (povprečna ocena 2,55) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 2,87.

Prav tako smo anketirance povprašali: **»Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju dela, ki ga opravljajo zaposleni?«**. Da razgovori zelo veliko vplivajo na izboljšanje dela zaposlenih, ocenjuje 1 odstotek zaposlenih, 23 odstotkov jih meni, da vplivajo veliko, 37

odstotkov, da vplivajo malo, 14 odstotkov jih meni, da zelo malo vplivajo, 25 odstotkov pa jih ocenjuje, da ne vplivajo.

Po mnenju 53 odstotkov anketiranih vodij razgovori veliko vplivajo na izboljšanje dela zaposlenih, medtem ko jih 47 odstotkov ocenjuje, da malo vplivajo.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na izboljšanje dela zaposlenih sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na izboljšanje dela zaposlenih (povprečna ocena 2,63) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,53.

V podjetju želijo s pomočjo razgovorov izboljšati varnost in zdravje pri delu ter ekološko naravnost, zato smo anketirancem postavili vprašanje: **»Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju varnosti in zdravja pri delu ter ekološke naravnosti zaposlenih?«**

Od zaposlenih je 35 odstotkov odgovorilo, da letni razgovori ne vplivajo na izboljšanje varnosti in zdravja pri delu ter ekološke naravnosti zaposlenih, 29 odstotkov jih meni, da zelo malo vplivajo, 33 odstotkov jih ocenjuje, da malo vplivajo, 3 odstotki pa, da veliko vplivajo, medtem ko nihče ne ocenjuje, da zelo veliko vplivajo na izboljšanje varnosti in zdravja pri delu ter ekološke naravnosti zaposlenih.

Na isto vprašanje je 20 odstotkov vodij odgovorilo, da veliko vplivajo, 60 odstotkov jih meni, da malo vplivajo, medtem ko jih 20 odstotkov ocenjuje, da zelo malo vplivajo.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na izboljšanje varnosti in zdravja pri delu ter ekološke naravnosti sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,04) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,00.

Vodjem in zaposlenim smo postavili vprašanje: **»Ali letni razgovori pripomorejo k opravljanju nalog zaposlenih na različnih delovnih mestih?«**

Med anketiranimi zaposlenimi je 31 odstotkov ocenilo, da letni razgovori nič ne pripomorejo k opravljanju nalog na različnih delovnih mestih, 12 odstotkov jih ocenjuje, da vplivajo zelo malo, 40 odstotkov, da vplivajo malo, 17 odstotkov, da vplivajo veliko, medtem ko nihče od anketirancev ne ocenjuje, da zelo veliko vplivajo k opravljanju nalog na različnih delovnih mestih.

Od anketiranih vodij je 47 odstotkov odgovorilo, da letni razgovori veliko pripomorejo k opravljanju nalog na različnih delovnih mestih, 33 odstotkov jih ocenjuje, da vplivajo malo, 20 odstotkov pa jih meni, da vplivajo zelo malo.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na opravljanje nalog na različnih delovnih mestih sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,44) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,27.

Za pridobitev podatka o vplivu letnih razgovorov na izboljšanje točnosti in discipline smo postavili vprašanje: **»Ali letni razgovori vplivajo na izboljšanje točnosti in discipline zaposlenih?«**

Med anketiranimi zaposlenimi 38 odstotkov meni, da ne vplivajo, 19 odstotkov jih ocenjuje, da vplivajo zelo malo, 32 odstotkov, da vplivajo malo, 10 odstotkov, da vplivajo veliko, tudi pri tem vprašanju pa ni bilo odgovora, ki bi pokazal na zelo velik vpliv razgovorov na izboljšanje točnosti in discipline.

Da letni razgovori veliko vplivajo na izboljšanje točnosti in discipline, meni 20 odstotkov vodij, 60 odstotkov jih ocenjuje, da vplivajo malo, 20 odstotkov pa jih meni, da zelo malo vplivajo.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na izboljšanje točnosti in discipline sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,14) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,00.

Za pridobitev podatka o vplivu letnih razgovorov na izboljšanje njihovega odnosa do sodelavcev smo postavili vprašanje: **»Ali letni razgovori vplivajo na izboljšanje odnosa zaposlenih do sodelavcev?«**

Od anketiranih zaposlenih je 36 odstotkov ocenilo, da letni razgovori nimajo vpliva, 19 odstotkov jih ocenjuje, da imajo zelo majhen vpliv, 31 odstotkov, da imajo majhen vpliv, 13 odstotkov, da imajo velik vpliv, 1 odstotek pa jih ocenjuje, da imajo letni razgovori zelo velik vpliv na izboljšanje njihovega odnosa do sodelavcev.

Od anketiranih vodij je 53 odstotkov ocenilo, da letni razgovori veliko vplivajo na izboljšanje odnosa zaposlenih do sodelavcev, 33 odstotkov, da imajo majhen vpliv, 13 odstotkov pa jih ocenjuje, da imajo zelo majhen vpliv na izboljšanje odnosa zaposlenih do sodelavcev.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na izboljšanje njihovega odnosa do sodelavcev sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,24) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,40.

Za pridobitev podatka o vplivu letnih razgovorov na večanje samostojnosti in samozadostnosti zaposlenih smo postavili vprašanje: **»Ali letni razgovori pripomorejo k večanju samostojnosti in samozadostnosti zaposlenih?«**

Da letni razgovori nič ne pripomorejo k večanju samostojnosti in samozadostnosti zaposlenih, meni 26 odstotkov anketiranih zaposlenih, 18 odstotkov jih meni, da vplivajo zelo malo, 24 odstotkov, da vplivajo malo, 29 odstotkov jih ocenjuje, da vplivajo veliko, 3 odstotki pa menijo, da letni razgovori pripomorejo zelo veliko k večanju samostojnosti in samozadostnosti.

Da letni razgovori veliko pripomorejo k večanju samostojnosti in samozadostnosti zaposlenih, meni 53 odstotkov anketiranih vodij, 47 odstotkov pa jih meni, da vplivajo malo.

Povprečni oceni odgovorov o vplivu razgovorov na večanje samostojnosti in samozadostnosti zaposlenih sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,65) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,53.

Za pridobitev podatka o vplivu letnih razgovorov na povečanje plače na osnovi njihove uspešnosti smo postavili vprašanje: **»Ali letni razgovori omogočajo večjo plačo na osnovi uspešnosti zaposlenih?«**

Od anketiranih zaposlenih je 22 odstotkov ocenilo, da letni razgovori ne vplivajo na večjo plačo, 23 odstotkov jih meni, da imajo zelo majhen vpliv, 32 odstotkov jih ocenjuje, da imajo majhen vpliv, 19 odstotkov, da imajo velik vpliv, 4 odstotki pa menijo, da letni razgovori zelo veliko pripomorejo k večji plači na osnovi njihove uspešnosti.

Od anketiranih vodij je 47 odstotkov ocenilo, da letni razgovori veliko vplivajo na povečanje plače zaposlenih na osnovi njihove uspešnosti, 33 odstotkov jih meni, da imajo majhen vpliv, 20 odstotkov pa jih ocenjuje, da imajo zelo majhen vpliv.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na povečanje plače na osnovi uspešnosti sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,60) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,27.

Prav tako smo anketirancem postavili naslednje vprašanje: **»Ali letni razgovori prispevajo k reševanju konkretnih problemov pri delu zaposlenih?«**

Na vprašanje je nikalno odgovorilo 24 odstotkov anketiranih zaposlenih, 21 odstotkov jih ocenjuje, da vplivajo zelo malo, 34 odstotkov jih meni, da imajo majhen vpliv, 17 odstotkov, da imajo velik vpliv, 4 odstotki pa ocenjujejo, da letni razgovori zelo veliko prispevajo k reševanju konkretnih problemov pri njihovem delu.

Da letni razgovori veliko prispevajo k reševanju konkretnih problemov pri delu zaposlenih, meni 20 odstotkov anketiranih vodij, 67 odstotkov jih ocenjuje, da vplivajo malo, 13 odstotkov pa jih meni, da imajo zelo majhen vpliv k reševanju konkretnih problemov pri delu zaposlenih.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov k reševanju konkretnih problemov sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,55) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,07.

Za pridobitev podatka o vplivu letnih razgovorov na razvoj kariere smo postavili vprašanje:

**»Ali letni razgovori pripomorejo k razvoju kariere zaposlenih?«**

Da letni razgovori ne pripomorejo k razvoju kariere zaposlenih, je odgovorilo 37 odstotkov anketiranih zaposlenih, 12 odstotkov jih meni, da imajo zelo majhen vpliv, 24 odstotkov, da imajo majhen oz. velik vpliv, medtem ko 3 odstotki ocenjujejo, da letni razgovori zelo veliko pripomorejo k razvoju njihove kariere.

Od anketiranih vodij 87 odstotkov meni, da letni razgovori malo pripomorejo k razvoju kariere zaposlenih, 13 odstotkov pa jih meni, da imajo zelo majhen vpliv.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na razvoj kariere sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,44) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 2,87.

Anketirancem smo postavili tudi vprašanje: **»Ali so letni razgovori izpolnili pričakovanja zaposlenih glede napredovanja pri delu?«**

Od anketiranih zaposlenih je 36 odstotkov odgovorilo nikalno, 19 odstotkov jih meni, da zelo malo, 26 odstotkov, da malo, 19 odstotkov jih meni, da veliko, medtem ko nihče ni odgovoril, da so letni razgovori izpolnili zelo veliko njihovih pričakovanj glede napredovanja pri delu.

Med vodji 27 odstotkov meni, da so letni razgovori izpolnili zelo malo pričakovanj zaposlenih glede napredovanja pri delu, 20 odstotkov jih meni, da veliko, 53 odstotkov pa jih ocenjuje, da je vpliv razgovorov na to področje majhen.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na napredovanja pri delu sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,28) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 2,93.

Za pridobitev podatka o vplivu letnih razgovorov na doseganje zadanih ciljev smo postavili vprašanje: **»Ali letni razgovori prispevajo k doseganju zadanih ciljev zaposlenih pri delu?«**

Da letni razgovori ne prispevajo k doseganju njihovih zadanih ciljev pri delu, meni 19 odstotkov anketiranih zaposlenih, 22 odstotkov jih meni, da prispevajo zelo malo, 41 odstotkov, da prispevajo malo, da prispevajo veliko, meni 18 odstotkov anketirancev, medtem



ko tudi pri tem vprašanju nihče izmed anketirancev ni odgovoril, da letni razgovori zelo veliko pripomorejo k doseganju njihovih zadanih ciljev.

Da letni razgovori veliko prispevajo k doseganju zadanih ciljev zaposlenih pri delu, meni 20 odstotkov anketiranih vodij, 80 odstotkov pa jih meni, da prispevajo malo k doseganju zadanih ciljev zaposlenih.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na doseganje zadanih ciljev pri delu sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,58) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,20.

Namen letnih razgovorov je tudi večja informiranost v podjetju, zato smo anketirancem postavili vprašanje: **»Ali letni razgovori pripomorejo k večji informiranosti zaposlenih v podjetju?«**

Po mnenju 18 odstotkov anketiranih zaposlenih letni razgovori ne pripomorejo k večji informiranosti v podjetju, 28 odstotkov jih meni, da vplivajo zelo malo, 34 odstotkov jih meni, da vplivajo malo, da vplivajo veliko, jih meni 17 odstotkov, medtem ko 3 odstotki ocenjujejo, da letni razgovori zelo veliko pripomorejo k njihovi informiranosti v podjetju.

Po mnenju 20 odstotkov anketiranih vodij letni razgovori pripomorejo zelo veliko k večji informiranosti v podjetju, 53 odstotkov jih meni, da vplivajo veliko, 13 odstotkov pa jih meni, da pripomorejo malo oziroma zelo malo k informiranosti zaposlenih v podjetju. Izmed vseh dvajsetih trditev je to edina trditev, na katero so anketirani vodje izbrali odgovor »zelo veliko«.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na večjo informiranost zaposlenih v podjetju sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,58) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,80.

Anketirancem smo postavili tudi vprašanje: **»Ali letni razgovori omogočajo razširitev znanja zaposlenih?«**

Nikalno je odgovorilo 26 odstotkov anketiranih zaposlenih, prav tako jih 26 odstotkov meni, da imajo zelo majhen vpliv, 37 odstotkov jih meni, da imajo majhen vpliv, da imajo velik vpliv, ocenjuje 10 odstotkov zaposlenih, 1 odstotek pa jih meni, da letni razgovori zelo veliko pripomorejo k razširitvi njihovega znanja.

Da vplivajo malo, je odgovorilo 80 odstotkov anketiranih vodij, medtem ko jih 20 odstotkov meni, da imajo zelo majhen vpliv na razširitev znanja zaposlenih.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na razširitev znanja zaposlenih sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,36) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 2,80.

Prav tako nas je zanimalo, kakšen je vpliv letnih razgovorov na povečanje motiviranosti za delo v podjetju, zato smo postavili vprašanje: **»Ali letni razgovori pripomorejo k večji motiviranosti zaposlenih za delo v podjetju?«**

Med anketiranimi zaposlenimi 22 odstotkov meni, da nimajo nobenega vpliva oziroma zelo majhen vpliv, 34 odstotkov jih ocenjuje, da imajo majhen vpliv, 22 odstotkov, da imajo velik vpliv, nihče pa ne ocenjuje, da imajo zelo velik vpliv.

Od anketiranih vodij je 67 odstotkov odgovorilo, da imajo velik vpliv, 33 odstotkov pa jih ocenjuje, da imajo majhen vpliv.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na večjo motiviranosti zaposlenih za delo v podjetju sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,56) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,67.

Zadnje vprašanje v tem sklopu je bilo namenjeno pridobitvi informacij, kako letni razgovori pripomorejo k večjemu zadovoljstvu, zato smo postavili vprašanje: **»Ali letni razgovori pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu?«**

Od anketiranih zaposlenih je 30 odstotkov ocenilo, da nimajo nobenega vpliva, 21 odstotkov, da imajo zelo majhen vpliv, 23 odstotkov, da imajo majhen oziroma velik vpliv, 3 odstotki anketirancev pa menijo, da letni razgovori zelo veliko pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

Vsi anketirani vodje so odgovorili, da letni razgovori malo vplivajo na to področje.

Srednji vrednosti vpliva razgovorov na večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu sta pokazali, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv na to področje (povprečna ocena 2,46) kot pa vodje, pri katerih srednja vrednost znaša 3,00.

Poleg tega nas je zanimalo, v kakšni meri vodja preverja aktivnosti, za katere sta se z zaposlenim dogovorila na letnem razgovoru. Za pridobitev teh informacij smo postavili vprašanje: **»Ali preverjate aktivnosti, za katere ste se dogovorili z zaposlenim na letnem razgovoru?«** Odgovori anketirancev o preverjanju dogovorjenih aktivnosti na razgovorih so v tabeli 20.

**Tabela 20: Odgovori anketirancev o spremljanju dogovorjenih aktivnosti**

Spremljanje aktivnosti po razgovoru	Zaposleni		Vodje	
	Število	Odstotki	Število	Odstotki
Dogovorjene aktivnosti spremlja(m*) le delno	43	55	8	53
Dogovorjene aktivnosti spremlja(m*) v celoti	26	33	6	40
Dogovorjenih aktivnosti ne spremlja(m*)	9	12	1	7
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Vir: Anketna vprašalnika v prilogah 2 in 3, številčni pregled odgovorov v prilogah 6 in 7.

\*Oblika se nanaša na vprašanje, zastavljeno vodjem.

55 odstotkov zaposlenih je odgovorilo, da dogovorjene aktivnosti spremljajo le delno, 33 odstotkov jih je odgovorilo, da dogovorjene aktivnosti spremljajo v celoti, 12 odstotkov pa jih je odgovorilo, da dogovorjenih aktivnosti ne spremljajo.

53 odstotkov anketiranih vodij je odgovorilo, da dogovorjene aktivnosti spremljajo le delno, 40 odstotkov jih je odgovorilo, da jih spremljajo v celoti, medtem ko jih je 7 odstotkov odgovorilo, da dogovorjenih aktivnosti ne spremljajo.

Statistična analiza je pokazala, da odgovori vodij in zaposlenih niso statistično značilno različni (vir: priloga 8).

Na koncu ankete smo anketirance prosili, če lahko **navedejo svoja mnenja in predloge za izboljšanje letnih razgovorov v podjetju.**

Predlog za izboljšavo oz. mnenje o letnih razgovorih je podalo dvanajst anketiranih zaposlenih. Štirje anketiranci so navedli, da mora uspešno delo in ocenjevanje le-tega v okviru letnega razgovora imeti večji vpliv na politiko nagrajevanja v podjetju. Dva anketiranca sta navedla, da so razgovori zgolj formalnost in je potrebna ukinitvev razgovorov, saj naj ne bi prinašali nobenih koristi. Dva anketiranca sta navedla, da morajo vodje več časa posvetiti spremljanju dogovorjenih nalog in ukrepanju na osnovi kontrole.

En anketiranec je predlagal, da bi se morali razgovori izvajati trikrat letno, en anketiranec pa je ocenil, da so razgovori koristni, vendar mora komunikacija med vodjo in podrejenim potekati pogosteje in ne le enkrat letno. Dva zaposlena si želita boljše pripravljene vodje, prav tako pa bolj realno ocenjevanje dosežkov, več upoštevanja mnenja podrejenih in več obojestranskega sodelovanja (vir: anketni vprašalnik v prilogi 3, številčni pregled odgovorov v prilogi 6).

En anketirani vodja je predlagal, da bi se morali letni razgovori izvajati dvakrat letno, eden pa meni, da bi morali rezultate letnih razgovorov za lažje izvajanje in obdelavo rezultatov le-teh ter spremljavo napredka zaposlenih vnašati v informacijsko bazo. Eden anketirani vodja meni, da je leto dni med dvema letnima razgovoroma predolgo in je potrebno več komunikacije s podrejenimi ob konkretnih problemih, še posebej pa je potrebna kontrola dela (vir: anketni vprašalnik v prilogi 2 , številčni pregled odgovorov v prilogi 7).

## **6.6 POMEMBNEJŠE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU**

V nadaljevanju poglavja so prikazane glavne ugotovitve raziskav, podali pa smo tudi priporočila za učinkovitejše in uspešnejše izvajanje letnih razgovorov.

### **Način priprave na izvedbo letnega razgovora**

#### **Izpolnjevanje obrazca pred razgovorom**

Analiza podatkov je pokazala, da le četrtnina zaposlenih prinese na razgovor v celoti izpolnjen obrazec, odgovori vodij in zaposlenih pa niso statistično značilno različni. Lahko navedemo, da je vzrok za majhno število zaposlenih, ki izpolnijo zapiske, pomanjkanje časa in ustreznih informacij za pripravo zapiskov, prav tako pa lahko iščemo vzroke v majhnemu vplivu razgovorov na ključne vsebine, ki so tema razgovora. Vodje se zavedajo, da pomanjkanje informacij in časa za pripravo zapiskov predstavlja težave zaposlenim, zato bodo morali reševanju teh problemov v podjetju nameniti več pozornosti.

#### **Osvežitev znanja in priprava vodij pred izvedbo razgovorov**

Velika večina vodij je odgovorila, da je potrebna priprava za kakovostno izpeljavo letnih razgovorov. Za pripravo jih 53 odstotkov porabi eno uro časa, medtem ko se 14 odstotkov anketiranih vodij ne pripravlja na razgovore. Vprašani sta bili postavljeni samo vodjem, zato statistična primerjava podatkov ni bila možna.

### **Priporočljivi ukrepi za boljšo pripravljenost na razgovor**

Glede na prejete odgovore zaposlenih in vodij menimo, da bi morali:

- zaposlenim odmeriti več delovnega časa za pripravo zapiskov za letni razgovor,
- zaposlenim posredovati več informacij in ustreznih navodil za lažjo pripravo zapiskov,
- vodje več časa nameniti pripravam na razgovore.

## **Način izvajanja letnih razgovorov**

### **Čas trajanja razgovorov**

Večina anketiranih zaposlenih (85 odstotkov) in 66 odstotkov vodij je odgovorila, da letni razgovori trajajo zadosti dolgo. Petina vodij ocenjuje, da razgovori trajajo predolgo, medtem ko je takšnega mnenja samo 1 odstotek zaposlenih. Odgovori so statistično značilno različni, stopnja značilnosti med obema vzorcema je pri tem vprašanju 0,01.

#### **Priporočljivi ukrepi za doseganje primerne dolžine trajanja razgovorov:**

- vodje se naj bolj temeljito pripravijo na razgovore,
- zaposlenim je potrebno dati več možnosti za temeljitejšo pripravo na razgovore.

### **Motnje med letnim razgovorom**

Več kot polovica zaposlenih (61 odstotkov) je odgovorila, da so razgovori prekinjeni zaradi različnih motenj. Najpogostejše so po mnenju zaposlenih razgovori prekinjeni zaradi telefonov (46 odstotkov), drugih sodelavcev (10 odstotkov) in tajnic (4 odstotkov). Vodje so kot vzrok motenj navedli telefon (16 odstotkov) in druge sodelavce (11 odstotkov), večina (63 odstotkov) pa jih ocenjuje, da med potekom letnega razgovora ni negativnih zunanjih vplivov. Statistična analiza je pokazala, da odgovori zaposlenih in vodij niso statistično značilno različni.

#### **Priporočljivi ukrepi za zmanjšanje števila motenj med razgovori:**

- organizatorji razgovorov naj poskrbijo za ustrežnejši termin izvajanja razgovorov,
- vodje si morajo drugače organizirati delo, saj bi s tem lahko zmanjšali število motenj med razgovori,
- organizatorji razgovorov morajo obvestiti vse zaposlene v podjetju o času izvajanja razgovorov,
- vodje morajo v času razgovorov preusmeriti telefone na tajništvo,
- tajnice je potrebno obvestiti, da lahko prekinjajo razgovore le ob najnujnejših zadevah,
- tajnice morajo obvestiti sodelavce o izvajanju razgovorov.

### **Spodbujanje k razmišljanju in odkritemu pogovoru**

Večina vodij se zaveda (80 odstotkov), da je potrebno spodbujati zaposlene k razmišljanju in odkritemu pogovoru, 7 odstotkov pa jih navaja ravno obratno in ne spodbujajo zaposlenih k razmišljanju in odkritemu pogovoru. Analiza je pokazala, da 52 odstotkov anketiranih zaposlenih meni, da jih vodja med izvajanjem letnega razgovora spodbuja k razmišljanju in odkritemu pogovoru, 29 odstotkov pa jih meni, da jih vodja spodbuja do neke mere.

Skoraj 20 odstotkov anketiranih zaposlenih je odgovorilo, da jih vodja ne spodbuja k razmišljanju in odkritemu pogovoru. Odgovori zaposlenih in vodij niso statistično značilno različni.

#### Priporočljivi ukrepi za spodbujanje zaposlenih k razmišljanju in odkritemu pogovoru:

- vodje morajo pred razgovorom bolj temeljito predstaviti namen razgovora,
- vodje morajo zmanjšati število motenj med razgovori,
- letni razgovori morajo imeti več vpliva na ključne vsebine, ki so tema razgovora.

#### **Vzdušje med letnim razgovorom**

Večina anketiranih vodij (73 odstotkov) ocenjuje, da je vzdušje med razgovorom delno sproščeno, medtem ko jih 13 odstotkov ocenjuje, da je med pogovorom zadržano vzdušje. 42 odstotkov zaposlenih navaja, da je vzdušje sproščeno in odkrito, 33 odstotkov pa jih ocenjuje, da je med pogovorom delno sproščeno vzdušje. Odgovori vodij in zaposlenih glede vzdušja med razgovorom so statistično značilno različni, stopnja značilnosti znaša 0,025. Vzrok za visok delež tistih, ki menijo, da razgovor ne poteka sproščeno in odkrito, bi lahko bil v dokaj visokem deležu anketirancev, ki so odgovorili, da jih vodja ne spodbuja k razmišljanju in odkritemu pogovoru. Ti dve aktivnosti bi lahko imeli velik vpliv na sproščenost in odkritost, bilo bi pa dobro, da se vodje dodatno izobrazijo o načinih za doseganje sproščenosti in odkritosti pri razgovorih.

#### Priporočljivi ukrepi:

- v podjetju naj pripravijo izobraževanje za vodje za seznanitev z ustreznimi prijemi za izboljšanje vzdušja med razgovori,
- vodje naj s svojo strokovnostjo, odgovornostjo in osebnostno zrelostjo dosežejo bolj sproščeno in odkrito vzdušje med razgovorom.

#### **Upoštevanje zapiskov zaposlenih**

Več kot polovica anketiranih vodij (54 odstotkov) je odgovorila, da ne uporablja delavčevih zapiskov, 33 odstotkov pa jih uporablja le delno, medtem ko je 41 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da vodja ne upošteva njihovih zapiskov, 21 odstotkov pa, da jih upošteva le delno. Statistična analiza je pokazala, da odgovori vodij in zaposlenih niso statistično značilno različni.

#### Priporočljivi ukrepi:

- vodje morajo upoštevati zapiske zaposlenih,
- zaposlenim je potrebno dati več časa za pripravo zapiskov,
- zaposlenim je potrebno posredovati več informacij za pomoč pri pripravi zapiskov.

## **Analiziranje preteklega dela**

Odgovori o načinu analiziranja preteklega dela zaposlenih niso statistično različni, 67 odstotkov anketiranih zaposlenih pa navaja, da izvedejo analizo skupaj z vodjo, medtem ko 86 odstotkov vodij navaja, da izvedejo analizo preteklega dela skupaj z zaposlenim.

### Priporočljivi ukrepi:

- vodje morajo zaposlene vključiti pri analizi preteklega dela.

## **Določanje ciljev za prihodnje obdobje**

Odgovori o načinu določanja ciljev za prihodnje obdobje niso statistično različni. Natanko 65 odstotkov zaposlenih je odgovorilo, da cilje prihodnjega dela določijo sporazumno z vodjo, takšnega mnenja pa je 60 odstotkov vodij. Podoben je tudi delež vodij in zaposlenih, ki so odgovorili, da cilje prihodnjega dela definira vodja sam. Preseneča dokaj velik delež vodij, ki sami določijo cilje dela, kar verjetno ne vpliva spodbudno na zaposlene, zato bi se morali vodje bolj potruditi, da bi cilje dela določili skupaj z zaposlenim. Po naši oceni je delež vodij, ki sami določijo cilje dela za prihodnje obdobje, previsok, s takšnim načinom definiranja ciljev pa se zaposleni težje identificirajo z dodeljenimi delovnimi nalogami.

### Priporočljivi ukrepi:

- vodje, ki ne definirajo ciljev dela skupaj z zaposlenimi, morajo v bodoče to izvesti skupaj z zaposlenimi.

## **Pripravljenost vodij na razgovore**

Vodjem smo v tem delu postavili vprašanje o lastni pripravljenosti na razgovor, podobno vprašanje pa smo zastavili tudi zaposlenim. Zaradi različne definicije vprašanj statistična primerjava odgovorov ni bila možna. 17 odstotkov zaposlenih je ocenilo, da so vodje premalo pripravljene na razgovor, medtem ko jih več kot polovica meni, da so vodje pripravljene na razgovor. Vodje (87 odstotkov) ocenjujejo, da je njihova priprava na razgovor ustrezna. Zaradi pomanjkljive priprave nekaterih vodij se lahko med zaposlenimi oblikuje negativen odnos do razgovorov, kar lahko pripelje do neizpolnitve temeljnih razlogov za izvajanje razgovorov. Glede na oceno vodij in zaposlenih, da so vodje ustrezno pripravljene na razgovor, v tem delu ne predvidevamo dodatnih ukrepov.

## **Sprememba odnosa med vodjo in zaposlenim po izvedenem razgovoru**

Vprašanje glede izvajanja razgovorov se je nanašalo na spremembo odnosa med vodjo in zaposlenim po izvedenem razgovoru, statistična analiza je pokazala, da so odgovori vodij in zaposlenih statistično značilno različni, stopnja značilnosti pa je 0,0001.

### Priporočljivi ukrepi:

- vodje morajo s skupno analizo preteklega dela in definiranjem ciljev za prihodnost izkoristiti letne razgovore kot način za izboljšanje odnosov z zaposlenimi.

### Vpliv razgovorov na posamezna področja dela

Izračunana srednja vrednost vpliva razgovorov na posamezna področja dela je pokazala, da zaposleni pripisujejo razgovorom manjši vpliv (izračunana srednja vrednost znaša 2,46) kot pa vodje (izračunana srednja vrednost znaša 3,16).

Od anketiranih zaposlenih 28 odstotkov ocenjuje, da razgovori nimajo vpliva na posamezna področja dela, ki se obravnavajo med razgovorom, 20 odstotkov jih ocenjuje, da imajo zelo majhen vpliv, 33 odstotkov jih ocenjuje, da imajo majhen vpliv, 18 odstotkov jim pripisuje velik vpliv, le 1 odstotek pa jih ocenjuje, da imajo razgovori zelo velik vpliv na posamezna področja dela, ki so predmet letnega razgovora.

Ocene vodij so ravno obratne, saj jih 1 odstotek ocenjuje, da razgovori nimajo vpliva na posamezna področja dela, da imajo zelo majhen vpliv, jih meni 13 odstotkov, 52 odstotkov jih meni, da imajo majhen vpliv, da imajo velik vpliv, jih meni 28 odstotkov, da imajo zelo velik vpliv, pa meni 6 odstotkov anketiranih zaposlenih.

Po mnenju zaposlenih razgovori najmanj vplivajo na izboljšanje varnosti in zdravja pri delu ter ekološke naravnosti zaposlenih (srednja vrednost znaša 2,04), po mnenju vodij pa razgovori najmanj vplivajo na izboljšanje inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu (srednja vrednost znaša 2,47).

Po oceni zaposlenih razgovori najbolj vplivajo na izboljšanje kakovosti dela zaposlenih (srednja vrednost znaša 2,68), po oceni vodij pa razgovori največ vplivajo na večjo informiranost zaposlenih (srednja vrednost znaša 3,80).

Največja razlika med oceno zaposlenih in vodij je nastala pri vplivu razgovorov na večjo informiranost zaposlenih (razlika med srednjima vrednostima znaša 1,22) in pri oceni vpliva razgovorov na izboljšanje odnosa zaposlenih do sodelavcev (razlika med srednjima vrednostima znaša 1,16) ter pri oceni vpliva razgovorov na večjo motiviranost zaposlenih za delo v podjetju (razlika med srednjima vrednostima znaša 1,10).

Najmanjše odstopanje med izračunanima srednjima vrednostima je pri oceni vpliva razgovorov na izboljšanje inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu. Izračunana srednja vrednost ocen pri zaposlenih znaša 2,38, pri vodjih pa 2,47.



### Priporočljivi ukrepi:

- letni razgovori morajo imeti večji vpliv na področja, ki se obravnavajo med letnim razgovorom,
- letni razgovori morajo služiti kot podlaga za napredovanje in planiranje izobraževanja,
- zaposleni morajo dobiti v okviru letnih razgovorov več informacij o možnostih izobraževanja,
- napredovanje mora biti odraz dejanskih dosežkov, kar naj bo jasno prikazano zaposlenim pri letnih razgovorih,
- v enoti se mora vzpostaviti boljša povezava med uspešnim delom, letnimi razgovori in politiko nagrajevanja,
- v enoti se mora več pozornosti nameniti komunikaciji med vodji in zaposlenimi v času do izvedbe naslednjega razgovora,
- vodje morajo pridobiti dodatne informacije o možnostih za izobraževanja zaposlenih in napredovanjih, prav tako pa o novih projektih v podjetju; te vsebine morajo predstaviti zaposlenim na razgovoru,
- vodje naj poleg znanj za izvajanje letnih razgovorov pridobijo dodatna znanja za bolj učinkovito in uspešno vodenje ljudi, komunikacijo in motiviranje zaposlenih.

### **Aktivnosti po končanih razgovorih**

Med letom oz. po definiranju ciljev na razgovoru mora vodja spremljati dogovorjene cilje, anketa pa je pokazala, da je to ena izmed šibkih točk vodij, saj jih po mnenju zaposlenih to nalogo v celoti izvaja le 33 odstotkov, medtem ko jih 55 odstotkov dogovorjene cilje spremlja le delno. 40 odstotkov vodij je ocenilo, da v celoti spremljajo določene cilje, 53 odstotkov pa jih je odgovorilo, da cilje spremljajo delno. Zaskrbljujoč je podatek, da je 12 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da vodja med letom ne spremlja dogovorjenih ciljev. Statistična analiza je pokazala, da odgovori vodij in zaposlenih niso statistično značilno različni.

### Priporočljivi ukrepi:

- vodje morajo dogovorjene cilje preverjati večkrat med letom, saj jim bo le to omogočalo vpogled v trenutne dosežke, morebitne težave pri doseganju ciljev ter pravočasno sprejetje korekturnih ukrepov za doseganje ciljev.

## 7 SKLEP

Danes podjetja delujejo v vedno bolj globaliziranem poslovnem svetu, ki zahteva nenehno naprežanje za doseganje zadanih poslovnih rezultatov. V delovnih organizacijah so eden ključnih temeljev uspeha zaposleni, ki jih združujejo različna razmerja. Ta so osnova za nastanek, obstoj ter delovanje organizacij in jih je potrebno proučevati, da odkrijemo in odpravimo morebitne šibke točke. Pri tem nam lahko pomagajo letni razgovori z zaposlenimi, ki predstavljajo obliko načrtnega dela vodje s sodelavci, prav tako pa so tudi način zbiranja informacij, s pomočjo katerih lažje vodimo zaposlene.

Razgovor predstavlja dvosmeren tok pridobivanja informacij, saj med razgovorom s svojimi predlogi aktivno sodelujeta tako vodja kot podrejeni. V okviru letnega razgovora se podrejenemu nakloni posebna pozornost in s tem dobi možnost, da skupaj z vodjo analizira svoje delo, predstavi videnja svojega nadaljnjega poklicnega in osebnega razvoja ter poda predloge za izboljšanje svojega dela. Letni razgovor je ena izmed priložnosti za načrtovanje poklicnega in osebnega razvoja zaposlenega. Z zagotavljanjem optimalne poklicne, izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih lahko pripomore k učinkovitosti in poslovni uspešnosti organizacije.

Razvoj zaposlenih je dolgoročna naložba, s katero pravočasno in učinkovito prilagajamo zaposlene spremembam v organizaciji in okolju. Razvoj zaposlenih z vidika organizacije lahko pripomore k večji storilnosti, vpliva na boljšo kakovost izdelkov in storitev, pripomore pa tudi k večji prilagodljivosti delavca delu. Zaposlenemu razvoj zaposlenih lahko pripomore k zagotavljanju možnosti za strokovni, osebni in delovni razvoj in možnosti vertikalnega oziroma horizontalnega napredovanja. Napredovanje omogoča zaposlenemu večjo plačo ter materialne in nematerialne ugodnosti, kar vpliva na motivacijo in zadovoljstvo delavca z delom. Z razvojem si zaposleni lahko poveča zanesljivost zaposlitve, socialno varnost, poklicno fleksibilnost in mobilnost ter možnosti za poklicno samopotrjevanje.

S pomočjo letnih razgovorov lahko načrtujemo osebni razvoj posameznika, saj lahko z ustrezno izvedenimi razgovori seznanimo zaposlene s cilji podjetja in organizacijske enote, načrtujemo cilje posameznika in zagotavljamo njihovo skladnost s cilji organizacije ter motiviramo zaposlene za doseganje načrtovanih ciljev organizacijske enote in organizacije.

Letni razgovori so lahko tudi način pridobivanja informacij in spremljave uresničevanja ciljev, prav tako pa lahko ocenimo dosežene rezultate zaposlenega. Z letnim razgovorom lahko omogočimo zaposlenim, da bolje razumejo svojo vlogo ter ugotovijo smer lastnega razvoja in poklicno pot. Zelo pomembno je, da lahko z letnimi razgovori ustvarjamo pozitivno klimo. V okviru letnih razgovorov lahko odkrivamo delavčeve kompetence, ugotovimo usklajenost le-teh s kompetencami delovnega mesta, definiramo pa lahko tudi načine za razvoj delavčevih kompetenc.

Vsi, ki sodelujejo v pripravi in izvedbi letnih razgovorov, se morajo nanje temeljito pripraviti, ključno pa je, da vsi razumejo pomen in vlogo letnih razgovorov ter svojo vlogo pri izvajanju razgovorov.

Po koncu letnega razgovora naj bi vodja analiziral uspešnost izvajanja letnega razgovora z namenom izboljšanja izvajanja razgovorov, prav tako pa lahko z analizo ugotovi, če je pridobil vse potrebne informacije, oziroma če je sodelavca povsem razumel.

V analizirani enoti podjetja želijo izboljšati izvajanje letnih razgovorov, zato smo v enoti podjetja v letu 2008 analizirali izvajanje letnih razgovorov. Analiza smo izvedli s pomočjo dveh podobnih anketnih vprašalnikov za vodje in zaposlene, uporabili pa smo jo kot izhodišče za pripravo predlogov za izboljšanje razgovorov in večjo koristnost le-teh.

Analiza prejetih odgovorov je pokazala naslednje ugotovitve, na osnovi katerih smo pripravili nekaj predlogov za izboljšanje.

### **Priprava zapiskov**

Tako vodje kot zaposleni so odgovorili, da imajo zaposleni težave s pripravo zapiskov zaradi pomanjkanja časa in ustreznih informacij za pripravo, zato predlagamo, da naj se zaposlenim nameni več delovnega časa za pripravo zapiskov za letni razgovor in naj se jim da na razpolago več informacij ter ustreznih navodil za lažjo pripravo zapiskov, prav tako pa naj določeni vodje več časa namenijo pripravam na razgovore.

### **Motnje v razgovoru**

Ključen problem pri izvajanju razgovora, ki traja po mnenju večine vodij in zaposlenih zadosti dolgo, so motnje, ki prekinjajo nemoten potek razgovorov, zato priporočamo, da naj organizatorji razgovorov poskrbijo za ustrežnejši termin izvajanja razgovorov ter obvestijo vse zaposlene v podjetju o času izvajanja razgovorov. Prav tako si morajo vodje drugače organizirati delo, saj bi s tem lahko zmanjšali število motenj med razgovori. Vodje morajo v času razgovorov preusmeriti telefone na tajništvo, tajnice pa smejo prekinjati razgovore le zaradi najnujnejših zadev. Prav tako naj bodo sodelavci uvidevni in naj ne prekinjajo razgovorov, razen zaradi najnujnejših zadev.

### **Spodbujanje zaposlenih**

Tudi na področju spodbujanja zaposlenih k razmišljanju in odkritemu pogovoru ter izboljšanju vzdušja med razgovori imajo v podjetju neizkoriščene možnosti. Vodje morajo za izboljšanje stanja na tem področju bolj temeljito predstaviti namen razgovora, zmanjšati število motenj med razgovori, letni razgovori pa morajo imeti več vpliva na ključne vsebine, ki so tema razgovora. Prav tako bi lahko za izboljšanje vzdušja med letnim razgovorom v

podjetju pripravili izobraževanje za vodje za seznanitev z ustreznimi prijemi za izboljšanje vzdušja, vodje pa naj s svojo strokovnostjo, odgovornostjo in osebnostno zrelostjo dosežejo bolj sproščeno in odkrito vzdušje med razgovorom.

### **Upoštevanje zapiskov**

Vodje morajo upoštevati zapiske podrejenih pri analizi preteklega dela in določanju ciljev, nekateri pa bi se morali bolj temeljito pripraviti na letni razgovor.

Zaposlenim morajo nameniti več časa pripravi zapiskov, zaposleni pa bi morali imeti na razpolago boljše informacije za kakovostnejšo pripravo zapiskov, ki bodo lahko v večjo pomoč pri izvajanju razgovorov.

### **Analiza preteklega dela in določanje ciljev**

Skupna analiza preteklega dela in določanje ciljev za prihodnje obdobje lahko pripomoreta k večji učinkovitosti dela zaposlenih in k večjemu zadovoljstvu pri delu, zato morajo vodje izvesti analizo preteklega dela in določiti cilje za prihodnost skupaj z zaposlenimi.

### **Vpliv razgovorov na posamezna področja dela**

Raziskava je prav tako pokazala, da so zaposleni dokaj kritični do vpliva razgovorov na posamezna področja, saj jih večina meni, da razgovori ne vplivajo oziroma malo vplivajo na posamezne vsebine, ki se analizirajo med razgovorom. Za izboljšanje tega področja razgovorov je potreben ustrezno in učinkovito informiranje delavcev, delavci pa morajo čutiti vpliv razgovorov na posamezna področja. Letni razgovori morajo služiti kot podlaga za napredovanje in planiranje izobraževanja, napredovanje pa mora biti rezultat dejanskih dosežkov, kar naj bo jasno prikazano zaposlenim pri letnih razgovorih. V podjetju se mora vzpostaviti boljša povezava med uspešnim delom, letnimi razgovori in politiko nagrajevanja.

V kolikor letni razgovori ne bodo imeli večjega vpliva na posamezna področja dela, lahko razgovori postanejo samo mrtva črka na papirju in izgubijo svoj namen ter predstavljajo le dodatno obvezo za delavce, ne prispevajo pa k boljšemu poslovanju podjetij in večjemu zadovoljstvu delavcev.

Vodstvu prav tako priporočamo nadaljnje raziskave za pridobitev dodatnih informacij, s katerimi bi lahko pripravili dodatne ukrepe za večjo učinkovitost letnih razgovorov.

## 8 LITERATURA IN VIRI

### 8.1 LITERATURA

1. Anterič Mira: Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost za izziv: motivirani zaposleni – uspešni zaposleni. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 3 (2005), 8. str. 12-15.
2. Armstrong Michael: A handbook of personnel management practise. Fourth edition. London: Kogan Page, 1991. 967 str.
3. Cummings Thomas G., Worley Christopher: Essentials of organization development and change. South College Publishing, 2001. 330 str.
4. Černelič Maja: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 118 str.
5. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se družba (learning organization) in vitka organizacija (lean manufacturing): temeljne razsežnosti učeče se organizacije in vitkega razmišljanja (lean thinking) kot sodobne filozofije oblikovanja organizacije 21. stoletja. Strokovno posvetovanje Obvladovanje sprememb – magične besede v sodobni konkurenci. Portorož, 21. in 22. september, Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2002. str. 35-48.
6. Florjančič Jože, Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. str. 29-73.
7. Gabrijelčič Janez: Organizacijski razvoj kot vir nevidenega kapitala sodobnega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993. 218 str.
8. Habič Urša: Letni razgovor o delovni uspešnosti, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Diplomsko delo, 2000. 40 str.
9. Horvat Ana: Spremljanje učinkov izobraževanja in usposabljanja, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Diplomsko delo, 2008. 73 str.
10. Ivanuša Bežjak Mirjana: Letni pogovor vodje s sodelavci. Podjetnik, 15 (1999), 1. str. 70-74.
11. Jaklič Marko et. al.: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Založba Pivec, 2006. 339 str.
12. Jelenc Sabina: ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije, 1996. 101 str.
13. Jereb Janez: Izobraževanje in usposabljanje kadrov. Management kadrovskih virov Ljubljana, 1998. str. 175-212.
14. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 156 str.

15. Jurančič Ilija: Plače v gospodarstvu. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 1995. 103 str.
16. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 176. str.
17. Kotar Marijan: Statistične metode. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, 1977. str. 378.
18. Kotnik – Konečnik Katjuša: Uspešnost rednih letni razgovorov z zaposlenimi v javni upravi. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. 89. str.
19. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management, 1998. 278 str.
20. Lipičnik Bogdan., Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
21. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 243 str.
22. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja, 1987. 355 str.
23. Majcen Milena: Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednimi letnimi razgovori. HRM, Ljubljana, 2(2004), 4, str. 36-41.
24. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko. 1999. 592 str.
25. Miklavčič Marjan, Mihalič Renata: Sodobni trendi na področju upravljanja človeških virov in človeškega kapitala. Kadrovske informacije 12, Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2004. str. 10-14.
26. Mohar Nina: Analiza vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na delovno uspešnost podjetja, Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Diplomsko delo, 2005. 55 str.
27. Morgan Gareth: Podobe organizacije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004. 425 str.
28. Možina Stane: Učeča se organizacija. Industrijska demokracija, Ljubljana, 4 (2000), 5. str. 4-9.
29. Možina Stane et al.: Osebni skupinski in organizacijski razvoj. Kranj: Moderna organizacija, 1984. 264 str.
30. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 428. str.
31. Mumford Alan: Effective Learning. London: Institute of Personnel and Development, 1995. 88 str.

32. Newstrom John W., Davies Keith: Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill, 1993. 582. str.
33. Noe Raymond A.: Employee training and development. Boston (etc.): McGraw-Hill/Irwin, cop., 2002. 483 str.
34. Peterson Robyn: Training Needs Assessment. 2nd edition. London: Kogan Page, 1998. 147 str.
35. Pučko Daniel: Strateško upravljanje, Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2003. 390 str.
36. Rovan Jože, Blaženka Košmelj: Statistično sklepanje, Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1997. 312 str.
37. Rovan Jože, Blaženka Košmelj: Statistični obrazci in tabele, Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2001. 76 str.
38. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1993. 384 str.
39. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
40. Rozman Rudi: Poslovni in organizacijski procesi. 8. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska Fakulteta, 2007. str. 50-57.
41. Senge Peter M: The Leader s New York: Building Learning Organizations. Solan Management Review, 32, (1990), 1. str. 7-23.
42. Sweeney Paul D., McFarlin Dean B.: Organizational Behaviour, Boston (ect.): McGraw – Hill Irwin 2002. 476 str.
43. Treven Sonja: Značilnosti učeče se organizacije. Organizacija, Kranj 27 (1994), 6. str. 563-572.
44. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.
45. Weber Max: The Theory of Social and Economic Organization. Free Press, New York, 1997. str. 1997.

## 8.2 VIRI

1. Bagon Judita: Letni pogovor s sodelavcem, Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba, 2003. 36 str.
2. Biro Praxis d.o.o.: Kaj so kompetence, [<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=20>], 5.8.2008.
3. Deželak Irena: Uspešno vodenje letnega razgovora, Ljubljana: Kragelj&Kragelj d.o.o., 2007. 12. str.
4. Gruban Brane: Etična obveznost ali strokovna obveza vodij. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/eticna-obveznost/>], Dialogos d.o.o, 2.5.2008a.
5. Gruban Brane: Operacija uspela, pacient umrl?. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/slovo-klasicnih-lr/>], Dialogos d.o.o, 3.5.2008b.
6. Letna poročila analiziranega podjetja za leta 2005, 2006 in 2007.
7. Majcen Milena: Vodenje letnega razgovora s sodelavcem, Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba, 2003. str. 22.
8. Stepančič Slavec Marjeta, Tanja Krapež: Analiza delovne uspešnosti z letnimi razgovori, [URL: [http://www.iskra-ae.com/slo/docs/ZAGON\\_10.pdf](http://www.iskra-ae.com/slo/docs/ZAGON_10.pdf)], Avtoelektrika, 2.8.2008.

## 9 PRILOGE

**Priloga 1:** Dopis vodjem in zaposlenim za predstavitev poteka in namena ankete

**Priloga 2:** Anketni vprašalnik, namenjen vodjem

**Priloga 3:** Anketni vprašalnik, namenjen zaposlenim

**Priloga 4:** Obrazec za pripravo delavca – delavke na razgovor v analiziranem podjetju (leto 2008)

**Priloga 5:** Zapis rednega letnega razgovora za proizvodne delavce in režijo v analiziranem podjetju (I., II., III., IV., V. stopnja zahtevnosti)

**Priloga 6:** Število odgovorov zaposlenih na posamezna vprašanja

**Priloga 7:** Število odgovorov vodij na posamezna vprašanja

**Priloga 8:** Mejne in izračunane vrednosti za izvedbo statistične analize

**Priloga 9:** Podatki o poslovanju podjetja



## **Priloga 1: Dopis vodjem in zaposlenim za predstavitev poteka in namena ankete**

**Spoštovani!**

Moje ime je Igor Kotnik. Zaposlen sem na Kmetijsko gozdarski zbornici Slovenije, poleg tega pa sem izredni študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer Poslovanje in organizacija.

Pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Analiza izvajanja letnih razgovorov v podjetju«, za analizo pa sem si izbral enoto vašega podjetja. Z raziskavo želim ugotoviti, kako se cilji in namen izvajanja letnih razgovorov uresničujejo v vaši enoti, prav tako pa me zanima odnos zaposlenih do letnih razgovorov, ki lahko pripomorejo k osebni razvoju zaposlenih in izboljšanju poslovanja podjetja.

**Vaše sodelovanje v anketi je prostovoljno in anonimno, analiza rezultatov pa bo v magistrski nalogi prikazana brez navajanja imena vašega podjetja.**

Prosim vas, če lahko vrnete izpolnjeni vprašalnik, zaprt v kuverto, vaši tajnici brez navedbe imena in priimka v roku enega dneva po prejetju vprašalnika.

**Za sodelovanje v anketi se vam že vnaprej zahvaljujem ter vam želim veliko uspeha pri vašem nadaljnjem delu.**

S spoštovanjem,

Igor Kotnik

Domžale, 27. 8. 2008

## Priloga 2: Anketni vprašalnik, namenjen vodjem

### VODJE

#### A. Splošni podatki (naredite, prosim, križec pri odgovoru)

##### 1. Spol

Moški	
Ženski	

##### 2. Starost

Manj kot 20 let	
Od 20 do 29 let	
Od 30 do 39 let	
Od 40 do 49 let	
Od 50 do 59 let	
60 let in več	

##### 3. Izobrazba

Osnovna šola	
Poklicna šola	
Srednja šola	
Višja šola	
Visoka strokovna šola	
Univerzitetna izobrazba	
Specializacija, magisterij	
Doktorat	

##### 4. Delovna doba

Manj kot 5 let	
Od 5 do 9 let	
Od 10 do 14 let	
Od 15 do 19 let	
Od 20 do 24	
Od 25 do 30	
30 let in več	

## **B. Priprava na izvedbo letnega razgovora (obkrožite, prosim, črko pred odgovorom)**

1. Pred ponovnim izvajanjem letnih razgovorov si zopet osvežite znanje, potrebno za izvedbo letnih razgovorov. Osvežit(ve)ev znanja pred izvedbo letnih razgovorov:

- a) Ni potrebna.
- b) Je ne izvedem zaradi pomanjkanja časa.
- c) Je potrebna za kakovostno izpeljavo letnih razgovorov.

2. Pred izvedbo letnega razgovora porabite za pripravo na posamezen razgovor:

- a) Dve uri.
- b) Eno uro.
- c) Pol ure.
- d) Petnajst minut.
- e) Na razgovore se ne pripravljam.

3. Na letni razgovor naj bi zaposleni prinesli svoje zapiske. Na letni razgovor prinesejo:

- a) V celoti izpolnjen obrazec.
- b) Delno izpolnjen obrazec.
- c) Obrazca ne izpolnijo.

4. Imajo po vašem mnenju zaposleni težave s pripravo zapiskov zaradi (možnih je več odgovorov):

- a) Pomanjkanja časa za pripravo zapiskov.
- b) Pomanjkanja ustreznih informacij za pripravo zapiskov.
- c) Pomanjkanja ustreznih navodil za pripravo zapiskov.
- d) Priprava zapiskov jim ne povzroča težav.

## **C. Izvajanje letnih razgovorov (obkrožite, prosim, črko pred odgovorom)**

1. Letni razgovori trajajo:

- a) Premalo časa.
- b) Zadosti dolgo.
- c) Predolgo.

2. Izvedbo letnih razgovor prekinjajo:

- a) Tajnica.
- b) Drugi sodelavci.
- c) Mobilni telefon.

- d) Stacionarni telefon.
- e) Ropot.
- f) Med potekom letnega razgovora ni negativnih zunanjih vplivov.

3. Ali med izvajanjem letnih razgovorov spodbujate zaposlenega k razmišljanju in odkritemu pogovoru? Označite.

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Do neke mere.

4. Letni razgovori potekajo v:

- a) Napetem vzdušju.
- b) Zadržanem vzdušju.
- c) Delno sproščenem vzdušju.
- d) Sproščenem in odkritem vzdušju.

5. Ali uporabljate delavčeve zapiske pri analizi njegovega dela?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Delno.

6. Na kakšen način z zaposlenim analizirata njegovo delo?

- a) Sam navajam njegove uspehe in neizvedene naloge.
- b) Zaposleni sam prikaže uspehe dela in neizvedene naloge.
- c) Z zaposlenim skupaj izvedeva analizo njegovega dela.

7. Na kakšen način z delavcem oblikujeta cilje njegovega dela v prihodnjem obdobju?

- a) Sam določim cilje dela v prihodnjem obdobju.
- b) Cilje dela določiva sporazumno skupaj z zaposlenim.
- c) Sam določim cilje na osnovi zapiskov, ki jih zaposleni prinese na razgovor.

8. Se dobro pripravite na letne razgovore?

- a) Za pripravo bi potreboval več časa.
- b) Priprava na razgovor je ustrezna.
- c) Priprava na razgovor ni potrebna.

9. Se je vaš odnos do zaposlenih po opravljenih letnih razgovorih spremenil?

- a) Da - izboljšal se je v smeri večjega sodelovanja.
- b) Da - poslabšal se je smeri slabšega sodelovanja.
- c) Ni sprememb.

**D. Rezultati izvedenih razgovorov**

1. Pri naslednjih vprašanjih vas prosim, če lahko presodite, koliko letni razgovori po vašem mnenju prispevajo k posameznim sestavinam, ki so predmet letnih razgovorov. Glede na vaše mnenje vas prosim, če lahko naredite križec v kvadratu, ki ustreza vašemu mnenju.

	ZELO VELIKO	VELIKO	MALO	ZELO MALO	NIČ
Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju kakovosti dela zaposlenih?					
Ali letni razgovori pripomorejo k povečanju storilnosti zaposlenih?					
Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu?					
Ali letni razgovori omogočajo izboljšanje usposobljenosti za delo zaposlenih, ki ga opravljajo?					
Ali letni razgovori pripomorejo k večji uporabnosti izobraževanja zaposlenih?					
Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju dela, ki ga opravljajo zaposleni?					
Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju varnosti in zdravja pri delu ter ekološke naravnosti zaposlenih?					
Ali letni razgovori pripomorejo k opravljanju nalog zaposlenih na različnih delovnih mestih?					
Ali letni razgovori vplivajo na izboljšanje točnosti in discipline zaposlenih?					
Ali letni razgovori vplivajo na izboljšanje odnosa zaposlenih do sodelavcev?					
Ali letni razgovori pripomorejo k večanju samostojnosti in samozadostnosti zaposlenih?					
Ali letni razgovori omogočajo večjo plačo na osnovi uspešnosti zaposlenih?					
Ali letni razgovori prispevajo k reševanju konkretnih problemov pri delu zaposlenih?					

Ali letni razgovori pripomorejo k razvoju kariere zaposlenih?					
Ali so letni razgovori izpolnili pričakovanja zaposlenih glede napredovanja pri delu?					
Ali letni razgovori prispevajo k doseganju zadanih ciljev zaposlenih pri delu?					
Ali letni razgovori pripomorejo k večji informiranosti zaposlenih v podjetju?					
Ali letni razgovori omogočajo razširitev znanja zaposlenih?					
Ali letni razgovori pripomorejo k večji motiviranosti zaposlenih za delo v podjetju?					
Ali letni razgovori pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu?					

*2. Ali preverjate aktivnosti, ki ste se jih dogovorili z zaposlenim na letnem razgovoru (obkrožite črko pred odgovorom)?*

- a) Dogovorjene aktivnosti spremljam le delno.
- b) Dogovorjene aktivnosti spremljam v celoti.
- c) Dogovorjenih aktivnosti ne spremljam.

**Za konec ankete vas prosim, če lahko navedete svoje mnenje in predloge za izboljšanje letnih razgovorov v vašem podjetju.**

### **Priloga 3: Anketni vprašalnik, namenjen zaposlenim**

#### **ZAPOSLENI**

#### **A. Splošni podatki (naredite križec pri odgovoru)**

##### **1. Spol**

Moški	
Ženski	

## 2. Starost

Manj kot 20 let	
Od 20 do 29 let	
Od 30 do 39 let	
Od 40 do 49 let	
Od 50 do 59 let	
60 let in več	

## 3. Izobrazba

Osnovna šola	
Poklicna šola	
Srednja šola	
Višja šola	
Visoka strokovna šola	
Univerzitetna izobrazba	
Specializacija, magisterij	
Doktorat	

## 4. Delovna doba

Manj kot 5 let	
Od 5 do 9 let	
Od 10 do 14 let	
Od 15 do 19 let	
Od 20 do 24	
Od 25 do 30	
30 let in več	

## B. Priprava na izvedbo letnega razgovora (obkrožite črko pred odgovorom)

1. Pred letnim razgovorom dobite za pripravo na razgovor obrazec. Na letni razgovor prinesete:

- d) V celoti izpolnjen obrazec.
- e) Delno izpolnjen obrazec.
- f) Obrazca ne izpolnim.

2. Pred letnim razgovorom dobite za pripravo na razgovor obrazec. Morebitne težave s pripravo zapiskov imate zaradi (možnih je več odgovorov):

- e) Pomanjkanja časa za pripravo zapiskov.
- f) Pomanjkanja ustreznih informacij za pripravo zapiskov.
- g) Pomanjkanja ustreznih navodil za pripravo zapiskov.
- h) Priprava zapiskov mi ne povzroča težav

### **C. Izvajanje letnega razgovora (obkrožite črko pred odgovorom)**

#### 1. Letni razgovor traja :

- d) Premalo časa.
- e) Zadosti dolgo.
- f) Predolgo.

#### 2. Izvedbo letnega razgovora prekinjajo:

- g) Tajnica.
- h) Drugi sodelavci.
- i) Mobilni telefon.
- j) Stacionarni telefon.
- k) Ropot.
- l) Med potekom letnega razgovora ni negativnih zunanjih vplivov.

#### 3. Vas vodja med izvajanjem letnega razgovora spodbuja k razmišljanju in odkritemu pogovoru? Označite.

- d) Da.
- e) Ne.
- f) Do neke mere.

#### 4. Letni razgovor poteka v:

- e) Napetem vzdušju.
- f) Zadržanem vzdušju.
- g) Delno sproščenem vzdušju.
- h) Sproščenem in odkritem vzdušju.

#### 5. Ali vodja upošteva vaše zapiske pri analizi vašega dela?

- d) Da.
- e) Ne.
- f) Delno.

#### 6. Na kakšen način z vodjo analizirata vaše delo?

- d) Sam navajam svoje uspehe in neizvedene naloge.
- e) Vodja sam prikaže uspehe mojega dela in neizvedene naloge.
- f) Z vodjem skupaj izvedeva analizo mojega dela.



7. Na kakšen način z vodjo oblikujeta cilje vašega dela v prihodnjem obdobju?

- d) Vodja sam določi cilje mojega dela v prihodnjem obdobju.
- e) Cilje mojega dela določiva sporazumno skupaj z vodjo.
- f) Vodja določi cilje na osnovi mojih zapiskov, ki jih prinesem na razgovor.

8. Je vodja dobro pripravljen na letni razgovor?

- a) Vodja je pripravljen na razgovor.
- b) Vodja je dobro pripravljen na razgovor.
- c) Vodja je premalo pripravljen na razgovor.

9. Se je vaš odnos do vodje po opravljenem letnem razgovoru spremenil?

- d) Da - izboljšal se je v smeri večjega sodelovanja.
- e) Da - poslabšal se je v smeri slabšega sodelovanja.
- f) Ni sprememb.

**D. Rezultati izvedenih razgovorov**

1. Pri naslednjih vprašanjih vas prosim, če lahko presodite, koliko letni razgovori po vašem mnenju prispevajo k posameznim sestavinam, ki so predmet letnih razgovorov. Glede na vaše mnenje vas prosim, če lahko naredite križec v kvadratu, ki ustreza vašemu mnenju.

	ZELO VELIKO	VELIKO	MALO	ZELO MALO	NIČ
Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju kakovosti dela?					
Ali letni razgovori pripomorejo k povečanju v storilnosti?					
Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju inovativnosti na delovnem mestu?					
Ali letni razgovori omogočajo izboljšanje usposobljenosti za delo, ki ga opravljate?					
Ali letni razgovori pripomorejo k večji uporabnosti izobraževanja?					
Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju dela, ki ga opravljate?					
Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju varnosti in zdravja pri delu ter ekološke naravnosti?					
Ali letni razgovori pripomorejo k opravljanju nalog na različnih delovnih mestih?					
Ali letni razgovori vplivajo na					

izboljšanje točnosti in discipline?					
Ali letni razgovori vplivajo na izboljšanje odnosa do sodelavcev?					
Ali letni razgovori pripomorejo k večanju samostojnosti in samozadostnosti?					
Ali letni razgovori omogočajo večjo plačo na osnovi uspešnosti?					
Ali letni razgovori prispevajo k reševanju konkretnih problemov pri delu?					
Ali letni razgovori pripomorejo k razvoju kariere?					
Ali so letni razgovori izpolnili pričakovanja glede napredovanja pri delu?					
Ali letni razgovori prispevajo k doseganju zadanih ciljev pri delu?					
Ali letni razgovori pripomorejo k večji informiranosti v podjetju?					
Ali vam letni razgovori omogočajo razširitev znanja?					
Ali letni razgovori pripomorejo k večji motiviranosti za delo v podjetju?					
Ali letni razgovori pripomorejo k večjemu zadovoljstvu pri delu?					

2. Ali vodja preverja aktivnosti, ki sta jih dogovorila na letnem razgovoru (obkrožite ustrezen odgovor)?

- a) Dogovorjene aktivnosti spremlja le delno.
- b) Dogovorjene aktivnosti spremlja v celoti.
- c) Dogovorjenih aktivnosti vodja ne spremlja.

Za konec ankete vas prosim, če lahko navedete svoje mnenje in predloge za izboljšanje letnih razgovorov v vašem podjetju.

## Priloga 4: Obrazec za pripravo delavca – delavke na razgovor v analiziranem podjetju (leto 2008)

### LETNI RAZGOVOR O USPEŠNOSTI IN CILJIH

Letni razgovor z vodjem je priložnost za celovito ocenitev doseženega v preteklem enoletnem obdobju, načrtovanje osebnih delovnih ciljev in njihovo usklajitev s cilji družbe.

Da bi se na razgovor lahko pripravili, so v nadaljevanju navedena področja, o katerih bo potekal razgovor. Delavcu - delavki je prepuščena odločitev, ali si bo pripravil/a zapiske in jih prinesel/a na razgovor.

◆ Katere so bile moje ključne naloge v preteklem obdobju? Kako sem jih opravil/a, kakšni so bili rezultati in zakaj sem bil uspešen/a ali manj uspešen/a?	
◆ Kateri so moji največji dosežki in pomanjkljivosti v preteklem obdobju?	
◆ Katera so po mojem mnenju najbolj pomembna znanja in sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje mojega dela? Ali imam ta znanja in sposobnosti?	
◆ Katera znanja, izkušnje, sposobnosti bi potreboval/a, da bi bil/a pri delu še uspešnejši/a?	
◆ Kaj imam pri delu najraje, kaj me najbolj moti?	
◆ Ali mi spoštovanje rokov, kakovost, zanesljivost, ukrepanje pri odklonih veliko pomenijo? Kaj lahko storim za njihovo izboljšanje?	
◆ Na kakšen način mi lahko vodja pomaga, da bi še bolje delal/a?	
◆ Kaj sem storil/a za osebni in strokovni razvoj?	
◆ Kaj je potrebno spremeniti, da bi bil/a lahko še bolj uspešen/a?	
◆ Ali so moje sposobnosti dobro izkoriščene? Kako bi lahko bile še boljše?	
◆ Kakšni so moji kratkoročni in dolgoročni delovni cilji? Kakšno delo bi želel/a opravljati danes in kakšno čez pet let? Kaj lahko storim sam/a in kaj podjetje, da bom za takšno delo čim bolj pripravljen/a?	
◆ Katere tri konkretne delovne cilje bi si postavil/a in jih uresničil/a v enem letu ?	
◆ Kako se počutim v delovnem okolju? Kaj lahko storim sam/a in kaj podjetje, da se bom počutil/a	

(še) bolje?	
◆ Kako skrbim za varno in zdravju neškodljivo delo? Kaj bi lahko izboljšal/a?	
◆ Na razgovoru bom vodji posredoval/a še naslednje ugotovitve, predloge:	

V \_\_\_\_\_ dne, \_\_\_\_\_

## Priloga 5: Obrazec za zapis rednega letnega razgovora za proizvodne delavce in režijo v analiziranem podjetju (I., II., III., IV., V. stopnja zahtevnosti)

### RAZGOVOR O DELOVNI USPEŠNOSTI SODELAVCA

PRIIMEK IN IME \_\_\_\_\_, delovno mesto \_\_\_\_\_

Ocenjevalno obdobje: od 1. 4. 2007 do 31. 3. 2008.

#### A/ OCENA REZULTATOV PRETEKLEGA OBDOBJA:

Delovno uspešnost ocenjujemo s petimi ocenami (označite z "x"):

A: izjemni rezultati

B: rezultati boljši od pričakovanih

C: pričakovani rezultati

D: rezultate je potrebno izboljšati

E: nezadovoljivi rezultati

PODROČJE	A	B	C	D	E	KOMENTAR VODJE
1. <b>KAKOVOST DELA</b> (doseganje, preseganje, (ne)doseganje ciljev kakovosti, natančnost, zanesljivost, ukrepanje pri odklonih, nadziranje rezultatov ...)						
2. <b>KOLIČINA DELA</b> (preseganje, (ne) doseganje količine na DM, spoštovanje rokov ...)						
3. <b>INOVATIVNOST</b> (predlaganje sprememb, prijavljeni koristni predlogi (izboljšave))						
4. <b>POLIVALENTNOST</b> (usposobljenost za izvajanje aktivnosti - A do V, stopnja usposobljenosti 1, 2, 3 na 3 do 6 različnih delovnih sredstvih)						
5. <b>UČINKOVITOST USPOSABLJANJA</b> (uporaba znanj in veščin v praksi, prenos znanja na sodelavce, vpliv pridobljenih znanj in veščin na rezultate dela)						
6. <b>GOSPODARNOST</b> (gospodarno ravnanje z delovnimi sredstvi in pripomočki, osebnimi zaščitnimi sredstvi, energijo, odpadki, z delovnim časom)						
7. <b>VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU, EKOLOŠKA NARAVNANOST</b> (spoštovanje predpisov, navodil, uporaba osebnih zaščitnih sredstev, zaščita okolja, opozarjanje na nevarnosti, red in čistoča na DM ...)						

8.	<b>RAZPOLOŽLJIVOST</b> (sprejemanje prerazporeditve delovnega časa, nadur, nadomeščanja, prerazporeditve na drugo DM ...)						
9.	<b>REDNOST</b> (točnost, odsotnost, zamude: izjemoma, pogoste, (ne)napovedane, (ne)opravičene ...)						
10.	<b>ODNOS DO SODELAVCEV</b> (korektnost, prijaznost, strpnost, spoštovanje dogovorjenega, sodelovanje ...)						
11.	<b>SAMOSTOJNOST IN SAMOINICIATIVNOST</b> (samostojno reševanje nalog, motiviranost za delo - realizacija nalog brez dodatnih naročil in nadziranja ...)						
12.	<b>URESNIČEVANJE CILJEV</b> (poznavanje ciljev na DM, oddelka, družbe, jih uresničuje, pripadnost ...)						

**POVZETEK:**

**Izstopajoče prednosti:** \_\_\_\_\_

**Področja, ki jih je potrebno izboljšati:** \_\_\_\_\_

**B/ OPREDELITEV CILJEV ZA NASLEDNJE OBDOBJE:**

1. **BISTVENA PODROČJA IN ODGOVORNOSTI NA DELOVNEM MESTU** (delovni cilji, časovna opredelitev):

- a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_

2. **POKLICNI RAZVOJ** (načrtovana premestitev na drugo DM, delovno področje):

- a) **delovno mesto, področje:** \_\_\_\_\_ b) **okvirni termin:** \_\_\_\_\_

3. **IZOBRAŽEVANJE:** znanja, ki jih mora delavec pridobiti za delo na:

- a) **obstojećem delovnem mestu:** \_\_\_\_\_ b) **predvidenem (drugem) delovnem mestu:** \_\_\_\_\_

**MNENJE IN PREDLOGI ZAPOSLENEGA** (strinjanje – nestrinjanje z oceno vodje, kaj je potrebno izboljšati, spremeniti, da bi dosegal boljše rezultate, poklicne želje, izobraževanje ...):

**Podpisi:**

**Zaposleni:** \_\_\_\_\_ **Datum:** \_\_\_\_\_ **Neposredni vodja (izvajalec razgovora):** \_\_\_\_\_

**4. DELEŽ PLAČE IZ OSEBNE USPEŠNOSTI:**                      **-10 %   -5 %   0 %   5 %   10 % (obkroži)**

Delavca je neposredni vodja seznanil z deležem plače    Dne: \_\_\_\_\_  
iz osebne uspešnosti

**Podpisi:**

Neposredni vodja (izvajalec razgovora): \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_ Vodja neposrednega vodje: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Neposredni vodja (izvajalec razgovora): \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_ Vodja neposrednega vodje: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

**C/ SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI** (opažanja vodje, dejstva, ki se nanašajo na dejansko delo, takoj ko so se zgodila in s katerimi smo sodelavca seznanili):

Dne:	<b>Pozitivno:</b>	<b>Odkloni:</b>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**D/ DRUGI DOGODKI IN SPREMEMBE:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Neposredni vodja: \_\_\_\_\_

Vodja neposrednega vodje: \_\_\_\_\_ (podpis, če se spremeni delež plače iz osebne uspešnosti)

## Priloga 6: Število odgovorov zaposlenih na posamezna vprašanja

Tabela 1: Število anketiranih zaposlenih glede na spol

Spol	Število	Odstotki
Moški	38	49
Ženski	40	51
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Tabela 2: Število anketiranih zaposlenih glede na starost

Leta	Število	Odstotki
Manj kot 20 let	0	0
Od 20 do 29 let	17	22
Od 30 do 39 let	20	26
Od 40 do 49 let	26	33
Od 50 do 59 let	15	19
60 let in več	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Tabela 3: Število anketiranih zaposlenih glede na izobrazbo

Izobrazba	Število	Odstotki
Osnovna šola	2	3
Poklicna šola	2	3
Srednja šola	26	32
Višja šola	14	18
Visoka strokovna šola	13	17
Univerzitetna izobrazba	16	21
Specializacija, magisterij	5	6
Doktorat	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Tabela 4: Število anketiranih zaposlenih glede na delovno dobo

Delovna doba	Število	Odstotki
Manj kot 5 let	16	21
Od 5 do 9 let	13	17
Od 10 do 14 let	2	3
Od 15 do 19 let	14	18
Od 20 do 24 let	12	15
Od 25 do 30 let	18	22
30 let in več	3	4
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 5: Odgovori zaposlenih o izpolnjevanju obrazca za pripravo na letni razgovor**

<b>Izpolnjevanje obrazca</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Izpolnim celoten obrazec	18	24
Delno izpolnim obrazec	28	35
Obrazca ne izpolnim	32	41
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 6: Odgovori zaposlenih o vzrokih težav pri pripravi zapiskov**

<b>Vzroki težav pri pripravi zapiskov</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Pomanjkanje časa za pripravo zapiskov	25	32
Pomanjkanje ustreznih informacij za pripravo zapiskov	12	15
Pomanjkanje ustreznih navodil za pripravo zapiskov	6	8
Priprava zapiskov mi ne povzroča težav	35	45
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 7: Ogovori zaposlenih o dolžini trajanja razgovorov**

<b>Dolžina trajanja razgovora</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Razgovori trajajo premalo časa	11	14
Razgovori trajajo zadosti dolgo	66	85
Razgovori trajajo predolgo	1	1
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 8: Odgovori zaposlenih o motnjah pri izvajanju letnega razgovora**

<b>Vzrok motenj</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Tajnica	4	4
Drugi sodelavci	12	10
Mobilni telefon	27	24
Stacionarni telefon	25	22
Ropot	1	1
Med potekom letnega razgovora ni negativnih zunanjih vplivov	44	39
<b>Skupaj</b>	<b>113</b>	<b>100</b>



**Tabela 9: Odgovori zaposlenih o načinih spodbujanja zaposlenih med letnim razgovorom**

<b>Način spodbujanja</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Vodja me spodbuja	40	52
Vodja me ne spodbuja	15	19
Vodja me spodbuja do neke mere	23	29
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 10: Odgovori zaposlenih o vzdušju med letnim razgovorom**

<b>Vzdušje med letnim razgovorom</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Napeto vzdušje	6	8
Zadržano vzdušje	13	17
Delno sproščeno vzdušje	26	33
Sproščeno in odkrito vzdušje	33	42
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 11: Odgovori zaposlenih o načinih obravnave zapiskov zaposlenih**

<b>Način obravnave zapiskov</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Vodja upošteva moje zapiske	30	38
Vodja ne upošteva mojih zapiskov	32	41
Vodja delno upošteva moje zapiske	16	21
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 12: Odgovori zaposlenih o načinih analize preteklega dela zaposlenih**

<b>Način analize preteklega dela</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Sam navajam svoje uspehe in neizvedene naloge	7	9
Vodja sam prikaže uspehe mojega dela in neizvedene naloge	19	24
Z vodjo skupaj izvedeva analizo mojega dela	52	67
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 13: Odgovori zaposlenih o načinih določanja ciljev**

<b>Način določitve ciljev</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Vodja sam določi cilje mojega dela v prihodnjem obdobju	24	31
Cilje mojega dela določiva sporazumno skupaj z vodjo	51	65
Vodja določi cilje na osnovi zapiskov, ki jih prinesem na razgovor	3	4
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 14: Odgovori zaposlenih o pripravljenosti vodij na razgovor**

<b>Pripravljenost vodij</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Vodja je pripravljen na razgovor	43	55
Vodja je dobro pripravljen na razgovor	22	28
Vodja je premalo pripravljen na razgovor	13	17
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 15: Odgovori zaposlenih o spremembi odnosa do vodje po letnem razgovoru**

<b>Sprememba odnosa</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Odnos se je izboljšal v smeri večjega sodelovanja	9	12
Odnos se je poslabšal v smeri slabšega sodelovanja	4	5
Ni sprememb v odnosu do vodje	65	83
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 16: Odgovori zaposlenih o vplivu letnih razgovorov na posamezne vsebine**

Trditev	Vpliv					Skupaj
	Zelo veliko	Veliko	Malo	Zelo malo	Nič	
a	0	23	23	16	16	<b>78</b>
b	0	19	23	13	23	<b>78</b>
c	1	8	32	16	21	<b>78</b>
d	2	11	30	17	18	<b>78</b>
e	2	15	27	14	20	<b>78</b>
f	1	18	29	11	19	<b>78</b>
g	0	2	26	23	27	<b>78</b>
h	0	13	32	9	24	<b>78</b>
i	0	8	25	15	30	<b>78</b>
j	1	10	24	15	28	<b>78</b>
k	2	23	19	14	20	<b>78</b>
l	3	15	25	18	17	<b>78</b>
m	3	13	27	16	19	<b>78</b>
n	2	19	19	9	29	<b>78</b>
o	0	15	20	15	28	<b>78</b>
p	0	14	32	17	15	<b>78</b>
q	2	13	27	22	14	<b>78</b>
r	1	8	29	20	20	<b>78</b>
s	0	17	27	17	17	<b>78</b>
t	2	18	18	16	24	<b>78</b>
<b>Skupaj</b>	<b>22</b>	<b>282</b>	<b>514</b>	<b>313</b>	<b>429</b>	

LEGENDA:

- a. Vpliv razgovorov na izboljšanje kakovosti dela zaposlenih.
- b. Vpliv razgovorov na povečanje storilnosti zaposlenih.
- c. Vpliv razgovorov na izboljšanje inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu.
- d. Vpliv razgovorov na izboljšanje usposobljenosti zaposlenih na delovnem mestu.
- e. Vpliv razgovorov na povečanje uporabnosti izobraževanja zaposlenih.
- f. Vpliv razgovorov na izboljšanje dela zaposlenih.
- g. Vpliv razgovorov na izboljšanje varnosti in ekološke naravnosti zaposlenih.
- h. Vpliv razgovorov na opravljanje nalog zaposlenih na različnih delovnih mestih.
- i. Vpliv razgovorov na izboljšanje točnosti in discipline zaposlenih.
- j. Vpliv razgovorov na izboljšanje odnosa zaposlenih do sodelavcev.
- k. Vpliv razgovorov na povečanje samostojnosti in samozadostnosti zaposlenih.
- l. Vpliv razgovorov na povečanje plače na osnovi uspešnosti zaposlenih.
- m. Vpliv razgovorov na reševanje konkretnih problemov pri delu zaposlenih.
- n. Vpliv razgovorov na razvoj kariere zaposlenih.
- o. Vpliv razgovorov na napredovanje pri delu.
- p. Vpliv razgovorov na doseganje zadanih ciljev zaposlenih.
- q. Vpliv razgovorov na večjo informiranost zaposlenih.
- r. Vpliv razgovorov na razširitev znanja zaposlenih.
- s. Vpliv razgovorov na večjo motiviranost zaposlenih za delo v podjetju.
- t. Vpliv razgovorov na večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

**Tabela 17: Odgovori zaposlenih o spremljanju dogovorjenih aktivnost s strani vodje**

<b>Spremljava aktivnosti po razgovoru</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Dogovorjene aktivnosti spremlja le delno	43	55
Dogovorjene aktivnosti spremlja v celoti	26	33
Dogovorjenih aktivnosti ne spremlja	9	12
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tabela 18: Predlogi zaposlenih za izboljšavo letnih razgovorov**

<b>Predlog</b>	<b>Število predlogov</b>
Uspešno delo in ocenjevanje v okviru razgovorov mora imeti večji vpliv na politiko nagrajevanja	4
Letni razgovori so zgolj formalnost in jih je potrebno ukiniti	2
Vodje morajo več časa nameniti spremljavi dogovorjenih nalog in ukrepanju na osnovi kontrole	2
Razgovore bi morali izvajati trikrat letno	1
Komunikacija med vodjem in zaposlenim mora potekati bolj pogosto in ne le enkrat letno	1
Vodje se morajo bolj pripraviti na razgovore, potrebno je bolj realno ocenjevanje dosežkov, več upoštevanja mnenj podrejenih in več obojestranskega sodelovanja	2
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>

**Priloga 7: Število odgovorov vodij na posamezna vprašanja****Tabela 1: Število anketiranih vodij glede na spol**

<b>Spol</b>	<b>Število</b>	<b>Odstotki</b>
Moški	10	66
Ženski	5	44
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 2: Število anketiranih vodij glede na starost**

<b>Leta</b>	<b>Število</b>	<b>Odstotki</b>
Manj kot 20 let	0	0
Od 20 do 29 let	0	0
Od 30 do 39 let	5	34
Od 40 do 49 let	5	33
Od 50 do 59 let	5	33
60 let in več	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 3: Število anketiranih vodij glede na izobrazbo**

<b>Izobrazba</b>	<b>Število</b>	<b>Odstotki</b>
Srednja šola	0	0
Višja šola	8	54
Visoka strokovna šola	0	0
Univerzitetna izobrazba	6	40
Specializacija, magisterij	0	0
Doktorat	1	6
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 4: Število anketiranih vodij glede na delovno dobo**

<b>Delovna doba</b>	<b>Število</b>	<b>Odstotki</b>
Manj kot 5 let	0	0
Od 5 do 9 let	0	0
Od 10 do 14 let	5	33
Od 15 do 19 let	0	0
Od 20 do 24 let	3	20
Od 25 do 30 let	2	13
30 let in več	5	34
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 5: Odgovori anketiranih vodij o deležu zaposlenih z zapiski na letnem razgovoru**

<b>Izpolnjevanje obrazca</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Izpolnijo celoten obrazec	4	26
Delno izpolnijo obrazec	6	40
Obrazca ne izpolnijo	5	34
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 6: Odgovori anketiranih vodij o vzrokih težav zaposlenih pri pripravi zapiskov**

<b>Vzroki težav pri pripravi zapiskov</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Pomanjkanje časa za pripravo zapiskov	2	13
Pomanjkanje ustreznih informacij za pripravo zapiskov	6	40
Pomanjkanje ustreznih navodil za pripravo zapiskov	1	7
Priprava zapiskov jim ne povzroča težav	6	40
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 7: Odgovori anketiranih vodij o potrebnosti priprave na razgovor**

<b>Priprava vodij pred razgovorom</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Priprava ni potrebna	2	13
Priprave ne izvedem zaradi pomanjkanja časa	0	0
Priprava je potrebna za kakovostno izpeljavo letnih razgovorov	13	87
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 8: Odgovori anketiranih vodij o dolžini časa, potrebnega za pripravo na posamezen razgovor**

<b>Dolžina priprav na posamezen razgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Dve uri	0	0
Ena ura	8	53
Pol ure	0	0
Petnajst minut	5	33
Na razgovore se ne pripravljam	2	14
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 9: Odgovori anketiranih vodij o dolžini trajanja razgovorov**

<b>Dolžina trajanja razgovora</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Razgovori trajajo premalo časa	2	14
Razgovori trajajo zadosti dolgo	10	66
Razgovori trajajo predolgo	3	20
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 10: Odgovori anketiranih vodij o motnjah pri izvajanju letnega razgovora**

<b>Vzrok motenj</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Tajnica	1	5
Drugi sodelavci	2	11
Mobilni telefon	2	11
Stacionarni telefon	1	5
Ropot	1	5
Med potekom letnega razgovora ni negativnih zunanjih vplivov	12	63
<b>Skupaj</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Tabela 11: Odgovori anketiranih vodij o načinih spodbujanja zaposlenih med letnim razgovorom**

<b>Način spodbujanja</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Zaposlenega spodbujam	12	87
Zaposlenega ne spodbujam	1	7
Zaposlenega spodbujam do določene mere	2	13
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 12: Odgovori anketiranih vodij o vzdušju med letnim razgovorom**

<b>Vzdušje med letnim razgovorom</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Napeto vzdušje	1	7
Zadržano vzdušje	2	13
Delno sproščeno vzdušje	11	73
Sproščeno in odkrito vzdušje	1	7
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 13: Odgovori anketiranih vodij o načinih obravnave zapiskov zaposlenih**

<b>Način upoštevanja zapiskov</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Zapiske upoštevam	2	13
Zapiskov ne upoštevam	8	54
Zapiske upoštevam le delno	5	33
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 14: Odgovori anketiranih vodij o načinih analize preteklega dela zaposlenih**

<b>Način analize preteklega dela</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Sam navajam uspehe in neizvedene naloge zaposlenega	1	7
Zaposleni sam prikaže uspehe dela in neizvedene naloge	1	7
Z zaposlenim skupaj izvedeva analizo njegovega dela	13	86
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 15: Odgovori anketiranih vodij o načinih določanja ciljev zaposlenih**

<b>Način določanja ciljev</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Sam določim cilje dela v prihodnjem obdobju	5	34
Cilje dela določiva sporazumno skupaj z zaposlenim	9	60
Sam določim cilje na osnovi zapiskov, ki jih zaposleni prinese na razgovor	1	6
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 16: Odgovori anketiranih vodij o lastni pripravljenosti na letni razgovor**

<b>Ustreznost priprave na letni razgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Za pripravo bi potreboval več časa	2	13
Priprava na razgovor je ustrezna	13	87
Priprava na razgovor ni potrebna	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 17: Odgovori anketiranih vodij o spremembah odnosa do zaposlenega po letnem razgovoru**

<b>Sprememba odnosa po letnem razgovoru</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Odnos se je izboljšal v smeri večjega sodelovanja	9	60
Odnos se je poslabšal v smeri slabšega sodelovanja	1	7
Ni sprememb v odnosu do zaposlenega	5	33
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>



**Tabela 18: Odgovori vodij o vplivu letnih razgovorov na posamezne vsebine**

Trditev	Vpliv					Skupaj
	Zelo veliko	Veliko	Malo	Zelo malo	Nič	
a	0	7	6	2	0	15
b	0	7	6	2	0	15
c	0	0	9	4	2	15
d	0	0	14	1	0	15
e	0	3	7	5	0	15
f	0	8	7	0	0	15
g	0	3	9	3	0	15
h	0	7	5	3	0	15
i	0	3	9	3	0	15
j	0	8	5	2	0	15
k	0	8	7	0	0	15
l	0	7	5	3	0	15
m	0	3	10	2	0	15
n	0	0	13	2	0	15
o	0	3	8	4	0	15
p	0	3	12	0	0	15
q	3	8	2	2	0	15
r	0	0	12	3	0	15
s	0	10	5	0	0	15
t	0	0	15	0	0	15
<b>Skupaj</b>	<b>3</b>	<b>88</b>	<b>166</b>	<b>49</b>	<b>2</b>	

LEGENDA:

- a. Vpliv razgovorov na izboljšanje kakovosti dela zaposlenih.
- b. Vpliv razgovorov na povečanje storilnosti zaposlenih.
- c. Vpliv razgovorov na izboljšanje inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu.
- d. Vpliv razgovorov na izboljšanje usposobljenosti zaposlenih na delovnem mestu.
- e. Vpliv razgovorov na povečanje uporabnosti izobraževanja zaposlenih.
- f. Vpliv razgovorov na izboljšanje dela zaposlenih.
- g. Vpliv razgovorov na izboljšanje varnosti in ekološke naravnosti zaposlenih.
- h. Vpliv razgovorov na opravljanje nalog zaposlenih na različnih delovnih mestih.
- i. Vpliv razgovorov na izboljšanje točnosti in discipline zaposlenih.
- j. Vpliv razgovorov na izboljšanje odnosa zaposlenih do sodelavcev.
- k. Vpliv razgovorov na povečanje samostojnosti in samozadostnosti zaposlenih.
- l. Vpliv razgovorov na povečanje plače na osnovi uspešnosti zaposlenih.
- m. Vpliv razgovorov na reševanje konkretnih problemov pri delu zaposlenih.
- n. Vpliv razgovorov na razvoj kariere zaposlenih.
- o. Vpliv razgovorov na napredovanje pri delu.
- p. Vpliv razgovorov na doseganje zadanih ciljev zaposlenih.
- q. Vpliv razgovorov na večjo informiranost zaposlenih.
- r. Vpliv razgovorov na razširitev znanja zaposlenih.
- s. Vpliv razgovorov na večjo motiviranost zaposlenih za delo v podjetju.
- t. Vpliv razgovorov na večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

**Tabela 19: Odgovori anketiranih vodij o spremljanju dogovorjenih aktivnosti**

<b>Spremljanje dogovorjenih aktivnosti</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Odstotki</b>
Dogovorjene aktivnosti spremljam le delno	8	53
Dogovorjene aktivnosti spremljam v celoti	6	40
Dogovorjenih aktivnosti ne spremljam	1	7
<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabela 20: Predlogi vodij za izboljšavo letnih razgovorov**

<b>Predlog</b>	<b>Število predlogov</b>
Rezultate letnih razgovorov in spremljavo razvoja zaposlenih bi morali vnašati v informacijsko bazo, kar bi olajšalo obdelavo podatkov	1
Leto dni med dvema razgovoroma je predolgo, potrebno je več komunikacije s podrejenimi ob konkretnih problemih, še posebej pa je potrebna kontrola dela	1
Razgovore bi morali izvajati dvakrat letno	1
<b>Skupaj</b>	<b>3</b>

## Priloga 8: Mejne in izračunane $\chi^2$ vrednosti za izvedbo statistične analize

Vprašanje	m	Izračunana vrednost $\chi^2$	Tabelarna vrednost $\chi^2$		
			$\alpha=0,05^*$ (kritično območje)	$\alpha=0,01^*$	$\alpha=0,001^*$
Izpolnjevanje obrazca za pripravo na letni razgovor	2	0,31	5,9915	9,2103	13,8155
Vzroki težav pri pripravi zapiskov	3	5,54	7,8147	11,3449	16,2662
Primernost dolžine trajanja razgovora	2	10,74	5,9915	9,2103	13,8155
Motnje pri izvajanju razgovora	5	8,10	11,0705	15,0863	20,5150
Spodbujanje med izvajanjem razgovora	2	4,23	5,9915	9,2103	13,8155
Vzdušje med izvajanjem razgovora	3	9,53	7,8147	11,3449	16,2662
Način obravnave zapiskov zaposlenih	2	3,66	5,9915	9,2103	13,8155
Način analize preteklega dela	2	2,62	5,9915	9,2103	13,8155
Načini določanja ciljev dela	2	0,31	5,9915	9,2103	13,8155
Sprememba odnosa po izvedenem razgovoru	2	19,49	5,9915	9,2103	13,8155
Spremljanje dogovorjenih aktivnosti	2	0,44	5,9915	9,2103	13,8155

\*Vir: Rovan, Košmelj, 2001, str. 66.

## Priloga 9: Podatki o poslovanju podjetja

Kazalnik	Leto		
	2005	2006	2007
Čisti prihodki od prodaje (v mio EUR)	282,3	311,5	419,2
Čisti prihodki od prodaje na zaposlenega (v tisoč EUR)	266,7	299,1	384,1
Čisti poslovni izid (v mio EUR)	5,2	6	3,4
Stopnja čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE, %)	4,82	5,56	3,32
Čista dobičkonosnost sredstev (ROA, %)	3,63	3,86	1
Stopnja dobičkonosnosti prihodkov (ROS, %)	1,82	1,88	1

Vir: Sprejeta letna poročila o poslovanju podjetja