

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

LETNI RAZGOVORI PO TEORIJI IZBIRE

Ljubljana, april 2003

PETRA KUNC

IZJAVA

Študent/ka PETRA KUNC izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom

docent dr. NADE ZUPAN, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ .

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. VODENJE	2
1.1. Opredelitev vodenja	2
1.1.1. <i>Opredelitev vodenja po Lipovcu</i>	2
1.1.2. <i>Opredelitev vodenja po Rozmanu</i>	3
1.1.3. <i>Opredelitev vodenja po Lipičniku</i>	3
1.1.4. <i>Opredelitev vodenja po Druckerju</i>	4
1.1.5. <i>Opredelitev vodenja po Bedeianu</i>	4
1.1.6. <i>Opredelitev vodenja po Hellrieglu in Slocumu</i>	4
1.2. Slogi vodenja	5
1.3. Razvoj in različne teorije vodenja.....	6
1.3.1. <i>Teorija osebnostnih značilnosti</i>	6
1.3.2. <i>Vedenjske teorije</i>	6
1.3.2.1. <i>Študija vodenja univerze Ohio State</i>	7
1.3.3. <i>Situacijske teorije</i>	7
2. TEORIJA IZBIRE	7
2.1. Definicija ciljev po teoriji izbire	8
2.1.1. <i>Teoretično izhodišče teorije zunanje kontrole</i>	8
2.1.2. <i>Teoretično izhodišče po teoriji izbire</i>	8
2.2. Potrebe in motivacija	9
2.3. Svet kvalitete	11
2.4. Celostno vedenje	13
3. TEORIJA IZBIRE NA DELOVNEM MESTU	14
3.1. Pet temeljnih pogojev za kakovostno delo.....	15
3.2. Ciljno vodenje po teoriji izbire	16
3.3 Vodenje brez kritiziranja in grajenje medsebojnih odnosov.....	17
4. LETNI RAZGOVORI	19
4.1. Cilj in namen izvajanja letnih osebnih razgovorov.....	21
4.2. Pogoji za učinkovito izvedbo letnih osebnih razgovorov	23
4.3. Potek in koraki učinkovitega vodenja pogovora.....	24
4.4. Primerjava vodenja letnega razgovora po teoriji izbire in avtokratičnega vodenja razgovora.....	25
5. ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV PO TEORIJI IZBIRE V PODJETJU KOMPRO d.o.o.	26
5.1. Predstavitev podjetja Kompro d.o.o.....	27
5.1.1. <i>Sistem letnih razgovorov po teoriji izbire v podjetju Kompro d.o.o.</i>	27
5.2. Metoda dela.....	28
5.3. Predstavitev populacije	28

5.4. Predstavitev rezultatov za vodje	29
5.5. Predstavitev rezultatov za sodelavce oz. zaposlene	34
5.6. Primerjava rezultatov med vodji in sodelavci	40
5.7. Predlogi za nadaljnje delo	41
SKLEP	42
LITERATURA	44
PRILOGE	

UVOD

Vrednosti podjetja danes ne merimo več zgolj s finančnim kapitalom, vse bolj v ospredje stopa človeški, intelektualni kapital, ki predstavlja neizčrpen vir konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja – predstavlja znanje, izkušnje in sposobnost zaposlenih. Ekonomske vrednosti tega kapitala se mnogo vodstev podjetij vse premalo zaveda, pogosto postanejo nanjo pozorni šele tedaj, ko z odhodom kvalitetnih kadrov iz podjetij odteka tudi znanje, ki predstavlja neprecenljivo vrednost, saj gre pogosto za znanja, ki so na trgu delovne sile težko dosegljiva ali pa jih skorajda ni.

Če želi vodstvo podjetja preprečiti odliv znanja z odhodom zaposlenih, mora vseskozi ugotavljati njihovo zadovoljstvo, prisluhniti njihovim željam, jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja, jih s spretnim vodenjem naučiti spremljati in vrednotiti lastno delo ter omogočiti sodelovanje pri načrtovanju osebnega in strokovnega razvoja. Menim torej, da je potreben nov pristop do upravljanja človeških virov in sodobni koncept vodenja zaposlenih. Za današnji čas je primerno vodenje, ki upošteva vsakega zaposlenega, kajti za uspešnost podjetja je dobra komunikacija med vodjo in sodelavci ključnega pomena. Če zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in ob primernem vodenju zadovoljujejo svoje glavne potrebe (po ljubezni, moči, svobodi, zabavi), so za uresničevanje skupnih ciljev tudi motivirani. S tem odpade potreba po stalnem in neposrednem nadzoru vodje. Takšen način vodenja po dr. W. Glasserju imenujemo vodenje po teoriji izbire, letni razgovori po teoriji izbire pa so seveda element takšnega uspešnega načina vodenja zaposlenih. Odločitev za izvedbo letnih razgovorov po teoriji izbire je korak v pravo smer, vendar pa mora vodstvo podjetja najprej dobro vedeti, kaj želi z njimi doseči in se nanje tudi dobro pripraviti; največja napaka bi bila, če bi se jih lotili le zato, ker jih izvajajo drugi in ker je to trenutno moderno.

Namen mojega diplomskega dela je torej prikazati uspešno vodenje po teoriji izbire z uporabo letnih razgovorov po teoriji izbire. Pri takšnem načinu vodenja brez prisile delavci zadovoljujejo svoje psihične potrebe, zato so pripravljene sodelovati in slediti skupno oblikovanim ciljem; rezultati so torej zadovoljstvo zaposlenih, nižji stroški, kvalitetnejše delo in doseganje skupnih ciljev podjetja.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, temelji na proučevanju teorije in prakse. V prvem delu podrobneje predstavim z vodenjem povezane osnovne pojme in različne definicije vodenja različnih avtorjev. V tem delu predstavim še slog vodenja ter teorije vodenja po kronološkem zaporedju.

V drugem in tretjem poglavju podrobneje predstavim teorijo izbire kot način uspešnega vodenja zaposlenih. Opišem, kako zadovoljujemo svoje psihične potrebe, kaj je svet kvalitet in kaj celostno vedenje. Šele po razjasnitvi teh pojmov lahko razumemo, kaj vodenje po teoriji izbire doprinese podjetju. Hkrati podrobneje razložim uporabo teorije izbire na delovnem mestu.

V četrtem poglavju predstavim letne razgovore, njihov cilj in namen, pogoje za učinkovito izvedbo letnih osebnih razgovorov ter pripravo nanje. Opišem potek učinkovitega vodenja pogovora in, kar je najpomembnejše, primerjam vodenje letnega razgovora po teoriji izbire in avtokratičnega vodenja razgovora. S tem delom želim poudariti, da ljudje delujemo, ker nas ženejo notranje sile, telesne in psihične potrebe. Vodja, ki bo podrejene znal voditi tako, da bodo lahko uspešno zadovoljili svoje psihične potrebe, lahko pričakuje, da bodo delavci pripravljene sodelovati in slediti skupno oblikovanim ciljem, kar je tudi namen letnih razgovorov po teoriji izbire.

Diplomsko delo zaključujem z analizo letnih razgovorov po teoriji izbire v podjetju Kompro d.o.o. Namen analize je celovit vpogled v dosedanje prakso izvajanja projekta letnih razgovorov po teoriji izbire in proučitev zadovoljstva zaposlenih, tako vodij kot sodelavcev. Rezultate analize predstavim za vodje ločeno od sodelavcev, hkrati pa naredim primerjavo teh rezultatov. Na koncu podam še izsledke analize oziroma predloge za nadaljnje delo v podjetju Kompro d.o.o.

1. VODENJE

1.1. Opredelitev vodenja

Vodenje se razlikuje od managementa, ki se osredotoča na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji (Možina, 1994, str. 525). Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjava večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje osebnih in skupnih organizacijskih ciljev.

1.1.1. Opredelitev vodenja po Lipovcu

Lipovec (1987, str. 227) vodenje razume kot razvitejšo sredstvo uveljavljanja organizacije. Organizacijo, ki je bila v fazi planiranja zamišljena in dogovorjena, je potrebno spraviti v delovanje oziroma uresničiti. Procesu uresničitve, ki je navadno zapisan v načrtu, pravimo uveljavljanje. V procesu uveljavljanja je potrebno razdeliti delo posameznim članom podjetja, vzpostaviti je potrebno ustrezna komunikacijska omrežja, z ustreznim motiviranjem je potrebno povezati individualne cilje posameznikov s cilji podjetja. Z uveljavljanjem organizacije tako splošno razumemo kadrovanje, komuniciranje, spodbujanje in vodenje kot vplivanje na zaposlene.

Lipovec opredeli **vodenje** kot spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi le-ti sodelovali in delovali v smeri doseganja cilja podjetja. Vodenje predstavlja pomembnejši del organizacijskega procesa. Avtor se v nadaljevanju sklicuje na literaturo, ki vodenje pojasnjuje na sledeče tri načine, ki so se razvili v istem časovnem zaporedju (Lipovec, 1987, str. 286): **«s posebnimi lastnostmi vodje, s položajem voditelja v komunikacijski strukturi in z voditeljevim spodbujanjem privržencev.»**

1.1.2. Opredelitev vodenja po Rozmanu

Podobno kot Lipovec uveljavljanje, tudi Rozman (1993, str. 196) obravnava vodenje v širšem pomenu. Avtor ugotavlja, da je delo vodje planirati delo, ga izvajati in nadzorovati. Delo posameznikov usmerja bodisi z določitvijo nalog, bodisi z določitvijo in opredelitvijo ciljev. Obenem določi vloge posameznikov, njihove naloge, odgovornost in avtoriteto. Vodja mora podati razloge in spodbuditi zaposlene, da bodo delo tudi odgovorno izvedli.

Rozman (1993, str. 196-197) **opredeli vodenje v širšem pomenu kot splet vodenja v ožjem pomenu, komuniciranja, motiviranja in kadrovanja**. Včasih se je za sprožitev akcije v glavnem uporabljalo ukazovanje, povezano z zgledom in uporabo delovne discipline. V novejšem času pa se vedno bolj uporablja vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi v skupnem prizadevanju za doseganje ciljev. **Vodenje** v ožjem pomenu je povezano predvsem z lastnostmi in ravnanjem vodij. S pridobivanjem zaposlenih se ukvarja **kadrovanje**. Spodbujanje sodelavcev v želeni smeri avtor prišteva k **motiviranju**. Vodenje povezano s področjem sporazumevanja z zaposlenimi pa se nanaša na **komuniciranje**. Iz povedanega torej sledi, da mora vodja delavce najprej pridobiti, da bo kasneje lahko nanje vplival, komuniciral z njimi, pa tudi oni z njim in med seboj, jih za delo motiviral in vodil.

Rozman (1993, str. 201) opredeli vodenje kot **»vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja.«** Vodenje predstavlja eno izmed funkcij managementa, ki skupaj z drugimi funkcijami prispeva k učinkovitemu in uspešnemu delovanju družbe. Uspešno je tisto vodenje, ki sprotno sinhronizira, tako interese nadrejenih pri doseganju ciljev celotnega podjetja, kot tudi čisto osebne ambicije zaposlenih. Vodenje v ožjem smislu je povezano z lastnostmi in ravnanjem voditeljev.

1.1.3. Opredelitev vodenja po Lipičniku

Lipičnik (1996, str. 118) z vodenjem razume del sestavljenega procesa managementa. Vodenje predstavlja pomembnejši del organiziranja dela, ki s sinhroniziranjem dela mnogih ljudi omogoča realizacijo ciljev. **Vodenje se v svojem bistvu nanaša na ljudi in na njihove zmožnosti, ki jih je potrebno ustrezno usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi delo kar najbolje opravili**. Pojmovanja vodenja so se s časom spreminjala – v iskanju najprimernejše tehnike, načinov in novih oblik vplivanja na ljudi, da bi le-ti lahko bolje uveljavili svoje zmožnosti. Vodenje je uspešno, ko podjetje doseže načrtovane cilje. Lipičnik,

podobno kot pred njim obravnavana avtorja, podrobno preučuje zaposlovanje, motiviranje in komuniciranje.

Lipičnik (1996, str. 120-122) s stilom vodenja razume različne, bolj ali manj uspešne tehnike, ki jih vodje uporabljajo, ko poskušajo na različne načine vplivati na uporabo in na razvoj človeških zmožnosti pri delu. Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vodenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi. Stil vodenja vodja izoblikuje in uporablja v konkretni situaciji. Vodstveni stil ni odvisen samo od značilnega načina obnašanja vodje, temveč tudi od konkretne naloge, s katero se vodja sooča in sprejemljivosti zaposlenih. Med pogosto uporabljenimi stili vodenja so: birokratski, aristokratski, avtokratski, kompromisarki...

1.1.4. Opredelitev vodenja po Druckerju

Vodja v svojem delovanju določa oziroma postavlja cilje, izoblikuje prioritete naloge in določa standarde. **Sprejemanje kompromisov** predstavlja poglobljeno značilnost vodenja. Kompromisne odločitve, ki so skladne s postavljenimi cilji in s sprejetimi standardi, določajo učinkovitega vodjo. Druga večja zahteva, s katero se vodja stalno določa, je vedno prisotna **odgovornost**. Za učinkovito vodenje je prevzemanje odgovornosti zelo pomembno. Voditelj mora vodenje razumeti predvsem kot odgovornost in ne kot položaj ter privilegij. S tem, ko voditelj prevzame odgovornost nase, za neuspeh ne krivi drugih (Drucker, 1992, str. 101-103).

1.1.5. Opredelitev vodenja po Bedeianu

Bedeian (1993, str. 470) opredeli **vodenje kot proces vplivanja na druge ljudi zaradi uresničevanja postavljenih ciljev**. Uporaba zgolj avtoritete in moči za vplivanje na vodenje drugih pri doseganju zelenih rezultatov v večini situacij ni primerna. Vodenje predstavlja nekaj več kot uporabo avtoritete in moči, saj vedno vsebuje neko stopnjo prostovoljnega vključevanja oziroma sodelovanja s strani vodenih.

1.1.6. Opredelitev vodenja po Hellrieglu in Slocumu

Hellriegel in Slocumu (1996, str. 445-446) razumeta **vodenje kot vplivanje na ljudi, da ustrezno delujejo proti zelenim ciljem**. Izmenjava med vodjo in vodenimi mora zadovoljiti obe strani. Za učinkovito vodenje mora biti vzpostavljeno ustrezno zaupanje. Prepuščanje avtonomije vodenim, pa tudi uvajanje participacije pri sprejemanju odločitev, predstavlja prvi korak na poti k uspešnemu in učinkovitemu vodenju. Vodja mora vedeti vsaj toliko kot vodeni, da bi si lahko pridobil ustrezno zaupanje. Nenazadnje pa morajo vodje pri sprejemanju tveganja stalno spodbujati druge – tako strah pred neuspehom ne more biti zadosten razlog, da ne bi poskusili s čim inovativnim.

Vodenje je torej sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev.

1.2. Slogi vodenja

Slog vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela s podrejenimi, seveda če ga ti kot takšnega sprejmejo (Lipičnik, 1998, str. 314). Slog vodenja, ki ga vodja uporablja v konkretnem položaju ni odvisen samo od načina vodenja vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti podrejenih. Vodenje je torej dvojni proces: po eni strani gre za upravljanje poslov, po drugi pa za upravljanje ljudi, da te posle izvršijo. Poznamo več različnih vodstvenih slogov, vsak je primeren za svoj namen in ob svojem času (Goleman, 2000, str. 32-38):

1. Avtoritativni slog vodenja

Avtoritativni vodja vodi podrejene v smeri zastavljene vizije po načelu **»pojdi z mano«**. Takšen vodja je vizionar, ki zna sodelavcem jasno predstaviti, kako njihovo delo prispeva k uresničevanju skupne vizije. Slog je primeren, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo ali kadar so potrebne jasne smernice. Avtoritativni vodje se odlikujejo s samozaupanjem in empatijo in so pobudniki sprememb. Ta slog vodenja ima lahko zelo pozitiven vpliv na vzdušje v podjetju.

2. Ukazovalni način vodenja

Vodja zahteva takojšno privolitev podrejenih v dodeljene jim delovne naloge po sistemu **»naredi, kar ti rečem«**. Vse odločitve so v rokah vodje, ki ima močno željo po doseganju rezultatov, pobudo in samonadzor. Splošen vpliv pa je lahko izredno negativen.

3. Očetovski / materinski slog vodenja

Vodja pravi: **»Ljudje so prvi«**. Takšen vodja ustvarja harmonijo in vzpostavlja čustvene vezi, na vzdušje zaposlenih pa vpliva pozitivno. Slog vodenja je primeren za popravilo razkolov v skupini in motiviranje ljudi med stresnimi situacijami. Ta slog vodenja temelji na razvoju odnosov, komunikaciji in empatiji.

4. Demokratični slog vodenja

Ta slog spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Primeren je, ko je potrebno razviti sprejemljivost in soglasje ali spodbuditi sposobne delavce k podajanju predlogov. Demokrat vodi po načelu **»Kaj misliš?«**. Demokratični slog vodenja torej temelji na komunikaciji, sodelovanju in skupinskem vodstvu.

5. Narekovalni slog vodenja

Narekovalni vodja je znan po zelo visokih merilih za izvajanje delovnih nalog in to zahteva tudi od delavcev: **»Naredi kakor jaz in to takoj!«**. Splošen vpliv na vzdušje zaposlenih je torej lahko negativen. Pri narekovalcih prevladuje velika želja po dosežkih.

6. Mentorski slog vodenja

Mentorski vodja daje veliko podporo delavcem, skrbi za njihov osebni razvoj in jih strokovno razvija za prihodnost. Njegovo načelo vodenja je **»poskusi naslednje«**. Mentorski

vodja pomaga delavcem izboljšati njihove sposobnosti in delo. Ta slog vodenja torej temelji na samozavedanju, osebnostnem razvoju in empatiji.

Le malo vodij uporablja vseh šest slogov, večinoma kvečjemu enega ali dva, izredno sposobni vodja pa največ tri. Najuspešnejši uporabljajo situacijsko vodenje, kar pomeni, da znajo uporabiti pravi slog ob pravem času.

1.3. Razvoj in različne teorije vodenja

Korenine preučevanja pojava vodenja segajo daleč nazaj v zgodovino. Vedenje o pojavu vodenja se je postopoma nadgrajevalo in razvijalo skozi tri pomembnejše raziskovalne faze. V nadaljevanju se podrobneje osredotočam na (Možina, 1994, str. 530):

- ◆ **faze osebnostnih značilnosti**
- ◆ **vedenjske faze**
- ◆ **situacijske faze**

1.3.1. Teorija osebnostnih značilnosti

Prvotna preučevanja pojava vodenja so v glavnem temeljila na povezavi uspešnosti vodje z njegovimi osebnimi značilnostmi. Dolgo časa je prevladovalo prepričanje, da se človek s potrebnimi osebnimi lastnostmi za uspešnega vodjo rodi. S časom so se preučevanja poleg osebnostnih lastnosti razširila še na obravnavo fizičnih, socialnih ter delovnih značilnosti potrebnih za uspešnega vodjo. Izsledki omenjene faze nakazujejo, da ni enotnih osebnostnih in drugih značilnosti za vse vodje, ki bi bili povezani z uspešnim vodenjem. Dognanja in preučevanja vodenja na podlagi vodjinih lastnosti imajo veliko pomanjkljivosti, kajti prevelik pomen se je pripisovalo fizičnim in osebnostnim značilnostim, ki v stvarnosti le označujejo sposobnosti vodje in nikakor niso povezane z uspešnim vodenjem (Možina, 1994, str. 531). Ne glede na vrsto pomanjkljivosti omenjene raziskovalne faze so nekatere splošne značilnosti, kot **komunikativnost, analitičnost, močna želja po vodenju, samozaupanje itd.** nedvomno povezane z uspešnim delom vodje.

1.3.2. Vedenjske teorije

Vedenjska raziskovalna faza se v glavnem osredotoča na opredelitev vedenjskega vzorca, ki ga vodje uporabljajo pri svojem delovanju. Raziskovalci vodenja v vedenjski fazi preučujejo, kaj vodje bolj ali manj uspešno počno, kako delegirajo delovne naloge, kdaj in kako komunicirajo, kaj delajo in podobno. Vedenje vodij je, v nasprotju z njihovimi osebnostnimi značilnostmi, veliko lažje opazovati, kot tudi z učenjem prenašati na druge.

1.3.2.1. Študija vodenja univerze Ohio State

Vedenjska faza je najbolje predstavljena s študijo vodenja univerze Ohio State. Namen študije je bil v definiranju odnosa med vedenjem učinkovitega vodje in zadovoljstvom ter delavnostjo podrejenih. S posebno sestavljenim vprašalnikom so iz odgovorov zaposlenih, ki so natančno opisali delo svojih vodij, opredelili dve osnovni dimenziji vedenja vodij. Možina (1994, str. 533) osnovni dimenziji vedenja vodij opredelili **kot dva sloga vodenja, ki sta skrb za ljudi in skrb za naloge**.

Tipično vodenje, ki poudarja **skrb za ljudi**, vsebuje naslednje ravnanje vodij (Bedeian, 1994, str. 473):

- ◆ prisluhne zaposlenim,
- ◆ zaposlene priznava kot sebi enake,
- ◆ vnaprej seznanja zaposlene s predvidenimi spremembami,
- ◆ stalno skrbi za blaginjo zaposlenih.

Tipično vodenje, ki poudarja **skrb za naloge**, vsebuje naslednje aktivnosti vodje (Bedeian, 1994, str. 473):

- ◆ natančno opredeli aktivnosti in naloge zaposlenih,
- ◆ oblikuje delovne standarde,
- ◆ spodbuja uporabo enotnih postopkov,
- ◆ odloča kaj in kako je potrebno delati.

Tiste čase je bilo navadno učinkovito takšno vodenje, ki upošteva neko srednjo pot med obravnavanima slogoma vodenja.

1.3.3. Situacijske teorije

Možina (1994, str. 536-537) opredeli naslednje situacijske dejavnike, ki vplivajo na uspešno vodenje: **osebne značilnosti vodje, zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, viri moči vodje in zapletenost dela**. Najučinkovitejši stil vodenja je tisti, ki se najbolje prilagaja dani situaciji.

2. TEORIJA IZBIRE

Dr. William Glasser, ameriški zdravnik, psihiater in magister psihologije, poleg tega pa tudi avtor TEORIJE IZBIRE, pravi, da je človek odgovorno, svobodno, notranje motivirano bitje s prožnim in smotrnim vedenjem (Lojk, 1995, str. 47).

Dr. Glasser pravi, da so človeška bitja bolj kot od zunaj motivirana od znotraj (notranja motivacija) in prav s tem področjem pojasnjuje teorijo izbire kot najbolj primeren način vodenja

zaposlenih. Teorija izbire prepričljivo argumentira managersko vodenje. Jasno razloži, zakaj delavci, ki niso prestrašeni, delajo kakovostno. In bolj ko njihovi predpostavljeni upoštevajo zadovoljevanje njihovih potreb, bolj zavzeto in z veseljem delajo in tako povečujejo kakovost svojega dela, hkrati pa prispevajo k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije oz. podjetja (vodenje brez prisile).

2.1. Definicija ciljev po teoriji izbire

Sposobnost uspešnega vodenja in s tem doseganje uspešnih rezultatov oz. ciljev v določeni organizaciji oz. podjetju je predvsem odvisna od izbire učinkovitega vedenja vodje. Vse, kar delamo, je vedenje in vsa pomembna vedenja izberemo sami (Glasser, 1995, str. 57). V konkurenčnih gospodarskih dejavnostih bodo podjetja, v katerih vodilni delavci ne bodo sprejeli managerskega vodenja, preprosto propadla. O tem sicer lahko govorimo za daljše časovno obdobje. Veliko družb se zaveda, da je kvaliteta storitev oz. proizvodov izredno pomembna v današnjem času, vendar pa z ukazovalnim načinom vodenja, s katerim je povezano nezadovoljstvo delavcev oz. zaposlenih v podjetju, dolgoročno ne morejo priti do dobrih poslovnih rezultatov.

2.1.1. Teoretično izhodišče teorije zunanje kontrole

Dražljaj \longrightarrow Reakcija

Ta teorija temelji na prepričanju, da človeško vedenje povzroči dražljaj v obliki dogodka ali situacije zunaj osebe, ki se odziva nanj. Večina ljudi, med katere sodijo tudi vsi, ki šefovsko vodijo, verjamejo v tradicionalno teorijo človeškega vedenja – psihologijo dražljaja in odziva oz. reakcije in se tudi ravna po njej. Sledijo ji zato, ker podpira njihovo prepričanje, da je mogoče ljudi z nagrado ali kaznijo pripraviti do tega, da storijo vse, kar hoče šef. Verjamejo torej v pogojni refleks (Glasser, 1995, str. 58-59).

2.1.2. Teoretično izhodišče po teoriji izbire

Dražljaji \longrightarrow Izbira \longrightarrow Reakcija

Teorija izbire trdi ravno nasprotno od teorije zunanje kontrole. Trdi, da tisto, kar se dogaja zunaj nas, ne povzroči našega odziva, saj temelji na predpostavki, da vse človeško vedenje temelji na mišljenju. Človek si vedenje izbere sam, s tem pa poskuša zadovoljiti eno ali več temeljnih potreb, ki so vgrajene v genetsko strukturo njegovih možganov. Manager se zaveda, da lahko stori samo to, da delavcem poda informacijo. Na podlagi te informacije se bodo delavci odločili ali bodo delali kakovostno ali ne (samo ob kakovostnem delu je lahko njihovo delo uspešno). Zato poskušajo managerji posredovati delavcem takšno informacijo, ki jih bo privedla do prepričanja, da jih bo še večji trud, vložen v kakovostno delo, zadovoljil bolj kot karkoli drugega. Vendar pa je pri tem potrebno poznati delavce, prav tako pa tudi njihove potrebe in želje (Vukovič, 2001, str. 6).

2.2. Potrebe in motivacija

Dr. William Glasser, verjame v učinkovitost notranje motivacije. **Razlog za delovanje človeka vidi v notranjih silah, telesnih in psihičnih potrebah, ki so vgrajene že v našo gensko strukturo. Poleg telesne potrebe po preživetju in razmnoževanju loči še štiri psihične potrebe** (Bonassini Batelli et al., 1995, str. 59):

◆ **Potreba po ljubezni** (*pripadnost, tovarištvo, povezanost*)

Vsi ljudje potrebujemo občutek, da smo ljubljene in da lahko najdemo nekoga, ki bo ravno tako zmožen sprejeti našo ljubezen. Tudi prijateljstvo ali občutek pripadnosti drugim ljudem je ključni del te potrebe. Bolj ko manager lahko spodbudi občutek prijateljstva in pripadnosti na delovnem mestu, večja bo kakovost dela. Delavci, ki ne verjamejo, da kogarkoli skrbi zanje, najpogosteje delajo samo za preživetje. Taki delavci namreč niso zainteresirani za kakovostno delo.

◆ **Potreba po moči** (*občutek pripadnosti, pomembnosti, sposobnosti*)

Potreba po moči in samospoštovanju je prav tako ena izmed precej močnih potreb pri ljudeh. Vodje lahko z uporabo teorije izbire vzbudijo delavcem zadovoljeno potrebo po moči, kar je izrednega pomena. Pri tem načinu vodenja se zaposleni počutijo koristne za podjetje in s tem je povezano tudi večje zadovoljstvo zaposlenih. Vodja delavce spodbuja k predlaganju določenih novitet oz. izboljšav v podjetju, hkrati pa jih vzpodbuja tudi k temu, da sami ovrednotijo svoje delo.

◆ **Potreba po zabavi** (*zadovoljstvo, veselje, smeh*)

Ljudje smo edina bitja, ki se smeji in verjetno edina, ki zavestno iščejo zabavo. Bolj ko manager v procesu proučevanja delavca, kako bi lahko izboljšal svoje delo, prepleta učenje in smeh, kakovostneje bo delal. Kadar pa je nadrejeni strog in gospodovalen, delo ne bo posebej dobro opravljeno.

◆ **Potreba po svobodi** (*izbira, odgovornost*)

Na začetku je bila svoboda prvi pogoj za preživetje, kmalu pa je postala samostojna potreba. Managersko vodenje je demokratično. Zaposleni se pri takem načinu vodenja lahko svobodno izražajo (s tem je tudi delno zadovoljena potreba po svobodi). Kakovost proizvodov oz. storitev se pri takem načinu vodenja poveča. V taki organizaciji dobijo delavci občutek svobode – svoboda pa je ena od petih temeljnih človeških potreb.

Čeprav nas zadovoljujejo različne stvari, si večina ljudi želi podobno količino ljubezni, moči, zabave, svobode in sredstev za preživetje – v smislu tega, da so vse človeške potrebe, tako fizične kot psihične, statistično precej enakomerno porazdeljene. Vsekakor pa seveda obstajajo razlike v intenziteti posameznih potreb (to pa je odvisno od vsakega posameznika).

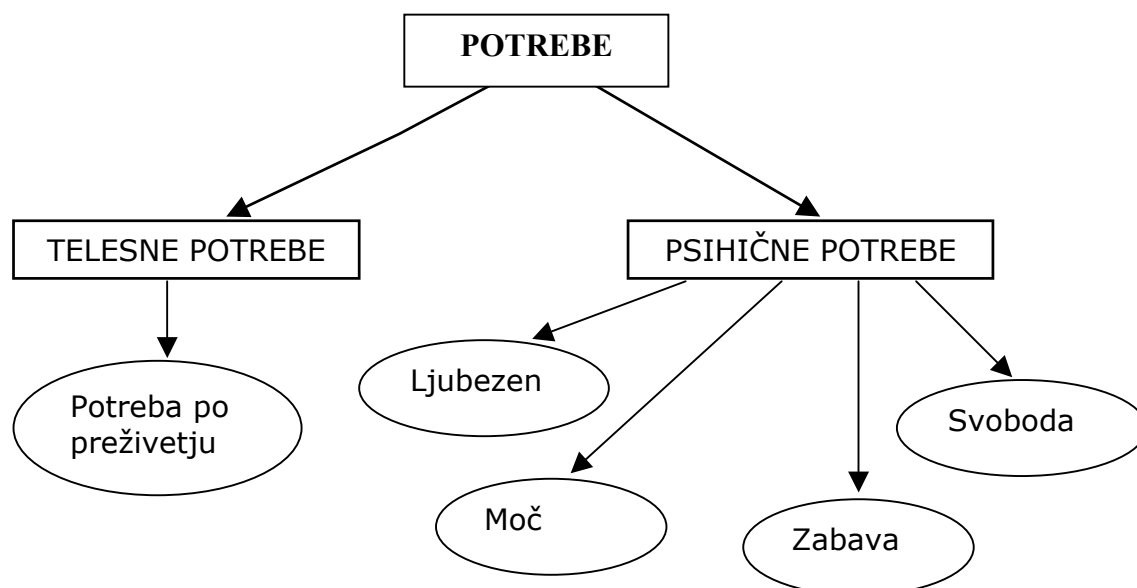
Od teh petih potreb (glej sliko 1) je samo ena potreba **fiziološka** (če jo opredelimo kot potrebo po hrani, vodi in zavetju), ostale štiri pa so **psihične** (ljubezen, moč, svoboda in zabava).

Zadovoljevanje psihičnih potreb (glej sliko 2) za kakovostno delo je veliko pomembnejše kot potreba po preživetju. Vsekakor pa to ne pomeni, da delavci ne vidijo v zaposlitvi sredstva za preživetje. S tem hočem poudariti predvsem to, da bi le malo delavcev delalo kakovostno, če bi imeli zadovoljeno samo to potrebo. Delavci, ki imajo v mislih delo zgolj kot možnost preživetja, bodo delali le toliko, kolikor je potrebno, ne bodo pa se obremenjevali s kakovostjo izdelkov oz. storitev. Če želi imeti vodja kakovostno opravljeno delo, mora po teoriji izbire delo strukturirati tako, da bo zadovoljevalo mnogo večji delež potreb delavcev, kot le potrebo po preživetju. Vodja mora svojim podrejenim ponuditi predvsem psihično zadovoljstvo. Na delovnem mestu pa je najtežje zadovoljiti potrebo po pripadnosti in po veljavi. Potrebno pa je poudariti, da nihče ne more zadovoljiti potrebe drugega. Vsak posameznik mora s tem opraviti sam, zato lahko vodja ponudi delavcu samo priložnost, le-ta pa se odloči ali je ta priložnost zanj zadovoljiva. Za zadovoljevanje potreb pa je potrebno uporabiti določene oblike vedenja. Bolj ko delavci verjamejo, da učinkovito nadzirajo svoje vedenje, bolj bodo zmožni realizirati navodila svojih genov. To pa pomeni, da kadar zmorejo zadovoljevati svoje potrebe, imajo nadzor nad svojim življenjem, hkrati pa večjo kakovost življenja (kakovost je vse, kar delamo ali se naučimo in kar seveda močno zadovoljuje eno ali več naših temeljnih potreb). Če samo ena od teh potreb ni zadovoljena, to občutimo kot nesrečo, neugodje ali celo kot resno bolečino. Posledica je občutek nujne (nagon, sila, spodbuda), da nekaj storimo. Tako vsako naše vedenje predstavlja preizkus, da bi zadovoljili eno ali več teh potreb. Od posameznika je odvisno, kakšno težo bo dal zadovoljiviti določene potrebe in kakšno vedenje bo izbral za njeno zadovoljitev.

Vodja si na podlagi teorije izbire stalno prizadeva, da bi uskladił zahteve dela s potrebami delavca. Tak vodja mora biti torej v dobrih odnosih z delavcem, poznati mora njegove potrebe, hkrati pa ustvarjati primerno klimo v podjetju.

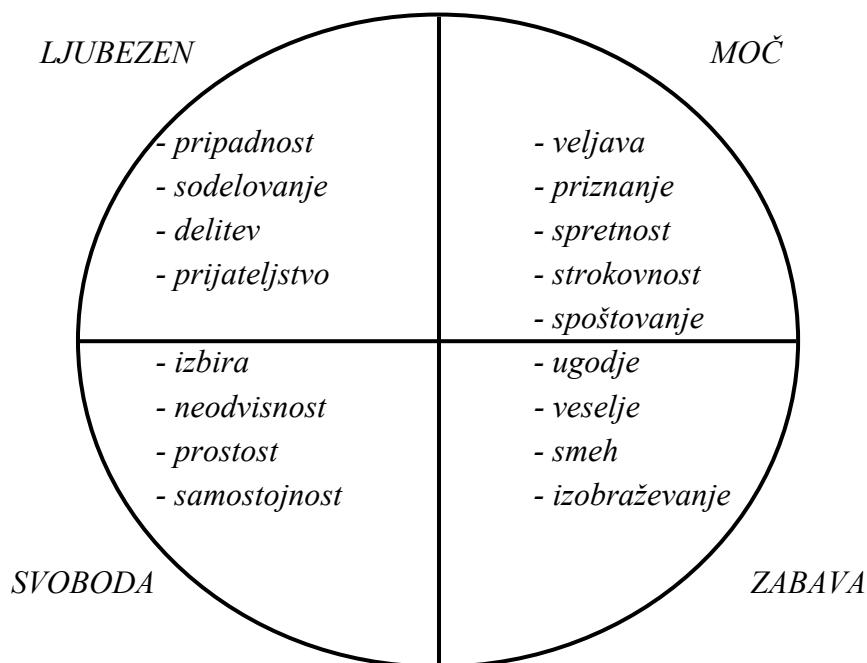
Zadovoljevanje potreb, tako psihičnih kot fizičnih, je torej cilj življenja, tako na delovnem področju, kot tudi drugod.

Slika 1: Potrebe po Glasserju



Vir: Lasten vir.

Slika 2: Psihične potrebe



Vir: Lasten vir.

2.3. Svet kvalitete

Svet kvalitete posameznika predstavlja idealni svet, v kakršnem želimo živeti (Glasser, 1995, str. 86-87). V tem svetu so slike (predstave):

- ◆ **ljudi** (s katerimi bi želeli biti)
- ◆ **stvari, dogodkov** (ki bi jih želeli imeti oz. doživljati)
- ◆ **prepričanj** (socialna, verska in politična prepričanja usmerjajo naše življenje)

V jeziku teorije izbire vsi delujemo kot kontrolni sistemi in poskušamo uravnati resnični svet tako, da bi bil čimbolj podoben našemu svetu kakovosti (Glasser, 1995, str. 78). Svet kvalitete nam omogoča, da definiramo pojem kvalitete: **kvaliteta je tisto, kar se odločimo shraniti v svojem svetu kvalitete**. Te slike oblikujemo od rojstva dalje in jih ustvarjamo celo življenje (glej sliko 3). Predstavljajo najboljši način, s katerim želimo zadovoljiti eno ali več potreb. Svet kvalitete je popolnoma nedotakljiv; vsak posameznik ima vedno popoln nadzor nad tem, kaj vnese vanj. Nihče ne more v naš svet kvalitete vstopiti na silo ali ulti brez našega dovoljenja.

Velja pravilo, da drugih ljudi ne moremo nadzorovati. Lahko pa nanje vplivamo tako, da jim pomagamo zadovoljevati njihove osnovne psihične potrebe. S takim pristopom postanemo del njihovega sveta kvalitete (idealnega sveta). Skrivnost uspeha, kako prodreti v svet kvalitete drugega človeka, se zato skriva v naslednji modrosti:

1. Sočloveka je potrebno sprejeti takšnega kot je, biti pozoren do njega, saj je le tako lahko zadovoljena njegova **potreba po ljubezni in pripadnosti**.
2. Potrebno je prisluhniti in spoštovati njegovo mnenje, saj je le tako zadovoljena njegova **potreba po moči**.
3. S sočlovekom, se je potrebno zabavati in se smejati, saj lahko le tako zadovoljiš tudi njegovo **potrebo po zabavi**.

Naš svet kvalitet je torej najpomembnejši del našega življenja. To trditev lahko podkrepim z dejstvom, da ponavadi ljudi, ki niso v našem svetu kvalitet, ne poslušamo pozorno, da izdelkov, ki ne sodijo vanj, ne kupujemo, niti ne razmišljamo, da bi jih vnesli vanj. Ne verjamemo zamislim in ne sprejmemo vrednot, ki niso v našem svetu kvalitet.

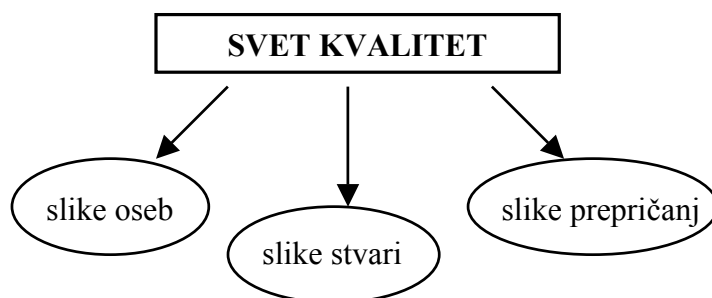
V organizaciji mora uspešen vodja nujno prepričati svoje delavce, da vnesejo pričakovanja vodje v svoj svet kvalitet. To pomeni, da morajo delavci v svoj svet kvalitet najprej sprejeti vodjo kot osebnost in šele nato lahko vnesejo še njegova pričakovanja. Vodja, ki zna prisluhniti potrebam delavcev in jim v težkih situacijah priskočiti na pomoč, brez težav vstopi v njihov svet kvalitet. Šefi, ki uporabljajo prisilo in grožnje ter se očitno ne zmenijo za potrebe delavcev, so zadnji ljudje, ki bi jih delavci vnesli v svoj svet kakovosti. To je kratka, natančna razlaga z vidika kontrolne teorije, zakaj imajo šefi toliko težav, ko skušajo prepričati delavce v nujnost kakovostnejšega dela.

Danes je delovni proces vse bolj razdrobljen, zato je predvsem od načina vodenja odvisno ali bodo delavci opravljali kakovostno delo, potrebno za konkurenčnost podjetja. **Vse odločitve v podjetju oz. organizaciji bi morali sprejeti na podlagi tega, kako dobro lahko vsaka od njih prepriča in obdrži v svetu kvalitet delavcev (1) podjetje, (2) vodje, (3) izdelke in storitve ter (4) stranke (Glasser, str. 89).** Če večina vnese vse štiri elemente v svoj notranji svet kvalitet in če podjetje stalno izboljšuje izdelke ter jim ohranja konkurenčno ceno, bo podjetje dobro poslovalo.

Zgoraj napisano trditev lahko ponazorim tudi na klasičnem primeru ameriške avtomobilske industrije. V tem primeru vodje niso dovolj prepričali delavcev na vseh položajih, da bi vnesli vse štiri elemente (podjetje, managerje, izdelke in storitve ter stranke) v svoj svet kvalitet. Posledica je bila padec kakovosti pri vrsti ameriških avtomobilov, zato so jih mnogi kupci odstranili iz svojega notranjega sveta kakovosti in začeli kupovati druge avtomobile. Temeljna poteza vsakega podjetja oz. organizacije je, da ohranja svoje izdelke in storitve v notranjem svetu kvalitet svojih odjemalcev. Ko se kupec odloči, da bo določen izdelek ali storitev izbrisal iz svojega sveta kakovosti, ga podjetje zelo težko prepriča, da bi spremenil svoje mnenje. Ameriške avtomobilske družbe so pri mnogih prejšnjih kupcih izgubile svoje mesto v njihovem svetu kvalitet (izpodrinila jih je namreč tuja konkurenca). Reklamna gesla, nagrade ali promocijske akcije ne morejo dolgo podpirati slabega izdelka. Najboljša reklama, kar si jo podjetje lahko privoščijo, je vsekakor dolgoročno zadovoljen kupec. Ta primer lahko zaključim z mislijo, da je pridobivanje nekdanjega položaja za podjetja, ki so ga v preteklosti popolnoma obvladala, izredno naporno in drago.

Kakšno je torej ravnanje vodij do zaposlenih po teoriji izbire? Vodja mora torej resnično prisluhniti potrebam delavcev in imeti do njih prijateljski odnos, kar ustvarja prijetno klimo v podjetju. Svoje delavce mora vnesti v svoj svet kvalitet. Tukaj gre namreč za dvosmernost: tako delavci kot vodje morajo vnesti drug drugega v svoj svet kvalitet. Vodje, ki si ne želijo dvosmernosti, ne bodo nikoli dosegli kakovostnega vodenja.

Slika 3: Svet Kvalitet



Vir: Lasten vir.

Te slike postanejo standardi tega, kar bi radi vedno znova in znova doživljali.

2.4. Celostno vedenje

Rodimo se z osnovnimi potrebami. Kako te potrebe zadovoljevati, se učimo skozi življenje. Uporabljamo vedenja, ki so se v našem življenju izkazala kot učinkovita, ker smo z njimi uspešno zadovoljevali eno ali več potreb. Izbira vedenja ni vedno zavestna.

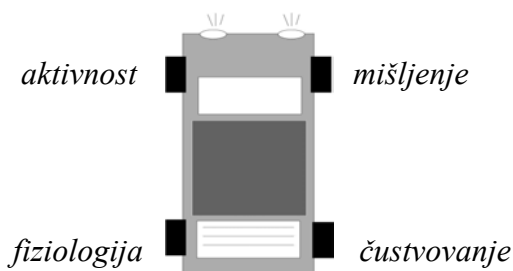
Dr. William Glasser vedenja ne pojmuje v ožjem smislu kot aktivnost, odziv na dražljaj. Če res želimo imeti dobre odnose z ljudmi, potem je pomembno, da dojamemo celostno vedenje, ki vključuje štiri komponente (Glasser, 1995, str. 76):

- ◆ **aktivnost**
- ◆ **mišljenje**
- ◆ **čustvovanje**
- ◆ **fiziologija**

Teorija izbire torej pojasnjuje, da je primerneje vse vedenje poimenovati **celostno vedenje** – celostno zato, ker je vedenje vedno vsota štirih posameznih komponent (akcije, misli, čustev in fiziologije), ki so med seboj močno povezane. Naše vedenje pa poimenujemo po trenutno najbolj izraženi komponenti.

Neposredno kontrolo imamo nad dejavnostjo in mišljenjem, medtem ko na čustva in fiziologijo lahko vplivamo samo neposredno, s spreminjanjem vedenja in mišljenja.

Slika 4: Celostno vedenje



Vir: Lasten vir.

Glasser celostno vedenje predstavlja s prisodobno avtomobila, kjer prvi dve kolesi predstavljata dejavno in miselno komponento, ki ju lahko upravljamo, zadnji dve, ki sledita prvima dvema, pa predstavljata čustveno in fiziološko komponento vedenja (URL: <http://marela.uni-mb.si/skzsp/Srecanja/SloScena/StudDneviSKZP/Zborniki/Rog.../Rt.ht>).

Od vseh štirih komponent je najpomembnejša čustvena komponenta, ker nam le ta lahko da odgovor, ali je vedenje, ki smo si ga izbrali, učinkovito ali neučinkovito. Če z njim zadovoljujemo eno ali več potreb in se hkrati dobro počutimo, smo lahko prepričani, da smo izbrali pravo vedenje. Ko izbiramo, kaj bomo storili, poskušamo vedno nadaljevati oz. stopnjevati tisto dejavnost, pri kateri se dobro počutimo in omejiti oz. prekiniti tisto, pri kateri se počutimo slabo.

Sedaj si lahko ogledamo še celostno vedenje v podjetju med vodjo in delavci. Odgovornost vodje je torej pomoč pri zadovoljevanju potreb delavcev, kar pomeni, da delavci na delovnem mestu delujejo in mislijo učinkoviteje. Ne glede na to, kaj potrebuje delavec, da bi se bolje počutil, pomeni njegov uspeh predvsem to, da je namesto dotedanjega celostnega vedenja izbral boljše. Sprememba vedenja pa vedno zahteva zavestno spremembo akcije in mišljenja, zato se manager vedno osredotoči na to dvojico. Sprejema čustva in fiziologijo ter razume, kako pomembne so te komponente, vendar na njih nima neposrednega vpliva. Ukvarjati se je torej potrebno s tistim, kar je moč spremeniti zavestno – to pa sta aktivnost in mišljenje. S tem želim pojasniti, da lahko vedno sami izberemo akcije in misli, ki bolje potešijo naše potrebe. Ko to storimo, opustimo stare uničevalne izbire, ki niso mogle zadovoljiti naših potreb. S stališča vodstva stanejo te izbire podjetje ogromno denarja, kar pa je vseeno boljše od padca kakovosti na konkurenčnem trgu. Managerji, ki so sprejeli teorijo izbire, se vedno bolj zavedajo, da delavci sami izberejo slabo počutje, kot so depresivnost, tesnoba, boleznitd., zato jim je potrebno pomagati, da s skupnimi močmi rešijo problem (vsekakor brez kazni in prisile).

3. TEORIJA IZBIRE NA DELOVNEM MESTU

Negosposodovalno vodenje je uspešno predvsem zato, ker se osredotoča na oblikovanje sistema sodelovanja in temelji na prepričanju, da vodstvo lahko zaupa zaposlenim, da bodo dobro opravljali svoje delo, če jih bodo le obravnavali tako, kot je potrebno. Hkrati pa jim je potrebno

razložiti, kaj se od njih pričakuje. Glavno sporočilo negospodovalnega vodenja je: »**za nas ste pomembni**«. Negospodovalni vodje vedo, da skrb za sočloveka ne stane nič, hkrati pa prinaša veliko pozitivnih učinkov, zato si vodje nenehno zastavljajo temeljno vprašanje teorije izbire: »Katere stvari me bodo oddaljile in katere zbližale z ljudmi, ki delajo zame?« Izjemno koristno je, da vodje tudi sami razložijo svojim zaposlenim teorijo izbire, da bi jo lahko tudi sami uporabljali. Negospodovalni vodje se zavedajo, da je bistvo kakovosti podjetja oz. organizacije v vodenju delavcev, zato vstavijo delavce, delo, proizvode oz. storitve in stranke v svoj svet kakovosti. To z drugimi besedami pomeni, da so tudi na delovnem mestu izredno pomembni dobri odnosi in so hkrati ključ do uspeha.

Štirje elementi vodenja po teoriji izbire so (Glasser, 1998, str. 286):

1. Vodje povabijo vse delavce k diskusiji glede uspešnosti podjetja (glede kakovosti proizvodov oz. storitev ter glede stroškov dela). Spodbujajo svoje zaposlene k dajanju predlogov, ki lahko izboljšajo kakovost ter hkrati znižajo stroške.
2. Vodje oblikujejo delovna mesta tako, da lahko delavci jasno vidijo, kaj od njih pričakujejo. Tudi pri tem vodja spodbuja delavce k predlogom, kako bi lahko svoje delo še izboljšali. S tem vodja povečuje nadzor delavca nad svojim delovnim mestom.
3. Delavci so odgovorni za nadzor nad lastnim delom s tem, da vnaprej vedo, kaj pomeni kakovostno opravljeno delo in kako ga opravljati z najnižjimi možnimi stroški. Vendar se morajo delavci zavedati, da je kakovost pomembnejša od stroškov. Visoka kakovost je odvisna od ravni zaupanja med delavci in vodstvom, ki pa se ga ne da doseči z ukazovanjem in prisilo.
4. Vodje izkoristijo vsako priložnost za sporočanje, da so bistvo kakovost nenehne izboljšave. Ko ustvarja podjetje večje dobičke, ki so posledica višje kakovosti, vodja uvede sistem nadomestil, s katerim delavcem zagotovi delež soustvarjenega.

Najmočnejši argument za negospodovalno vodenje na delovnem mestu je, da znižuje stroške, saj je produktivnejše in vodi v bolj kakovostno opravljeno delo. To pa so stroški, ki se jim podjetja z gospodovalnim vodenjem ne morejo izogniti. Gospodovalno vodenje namreč vodi k večjim zahtevam delavcev po nadomestilih, h pogostejšim krajam, odsotnosti z dela, zlorabi bolniške, zamujanju na delo, težavam s sindikati, nasilju in nadlegovanju.

3.1. Pet temeljnih pogojev za kakovostno delo

Vodje, ki vodijo svoje delavce po teoriji izbire vedo, da morajo upoštevati 5 pogojev, da bodo delavci kakovostno opravljali svoje delo. Vodje se morajo zavedati, da je kakovost jedro tistega, kar si vsi želimo. Kakovostni izdelki in storitve po sprejemljivi ceni (ki ni nujno najnižja) so ključ za uspešno konkurenco pri vsakem podjetju oz. organizaciji. Kakovosti ne moremo definirati tako, da se bodo vsi ljudje strinjali z definicijo. Lahko pa je določljiva v tem smislu, da vsak od nas vedno ve, kaj je kakovostno zanj. Poudariti pa je potrebno, da kakovost trpi, če ostaja vedno na isti ravni. Ohranjamo jo lahko samo z nenehnim prizadevanjem po izboljšavah. Katerokoli podjetje oz. organizacija, ki uspeva na podlagi kakovostnih izdelkov oz. storitev, bi se

moralo zavedati le enega cilja: **nenehno izboljševanje proizvoda oz. storitve in hkrati ohranjanje iste cene ali celo njeno znižanje. Vodja mora torej upoštevati 5 pogojev, ki vodijo h kakovosti. Ti so (Glasser, 1995, str. 32):**

1. Delovno okolje mora biti prijazno in opogumljajoče. Delavci morajo zaupati vodji.

Zaupanje delavcev raste, če vodja pove tudi kaj o sebi, za kaj se zavzema, kaj se mu zdi pomembno, kaj odobrava, kaj je za delavce pripravljen storiti in česa ne. Delavci morajo dobiti občutek, da je njihova zaposlitev varna, da je njihovo delo pomembno. Vodja spodbuja sodelovanje, iskanje novih rešitev, predlogov za izboljšanje.

2. Delavci morajo videti koristnost oz. smisel svojega dela.

Vodja vodi delovni proces tako, da delavci čutijo, da je njihovo delo pomembno. Vedeti morajo, kaj je bolj in kaj manj pomembno. Vodja spodbuja delavca, da preveri koristnost in smiselnost naloženega dela in da pove svoje mnenje o tem, kako bi ga bilo bolje opraviti. Nič ne uničuje kakovost tako zelo, kot če morajo delavci početi stvari, ki se jim zde nekoristne ali če vodje zavračajo njihove zamisli o izboljšavah brez vsakršnih argumentov.

3. Delavci morajo biti za delo motivirani.

Rezultat delavcev je odvisen od znanja, sposobnosti in motiviranosti. To mora vodja upoštevati pri delitvi nalog. Delavec je motiviran, če se čuti sprejetega, če vodja zna prisluhniti njegovim predlogom za spremembe in izboljšave, če načrtuje skupaj z njimi, kako bo manjkajoča znanja in spretnosti pridobil.

4. Vodja delavce uči samopresoje in jih opogumlja, da izboljšajo kakovost svojega dela.

Kakovost je rezultat samopresoje in nenehnega izboljševanja, ne pa kritike, ocenjevanja in prisile vodje. Zamisel, da je kakovost prilagajanje standardom, drži samo, če delavci sami postavljajo standarde, vodja pa jih ob tem spodbuja, da imajo te standarde samo za začasne, torej za takšne, ki jih je zmeraj moč še zvišati. Delavec naj naredi oceno svojega preteklega in sedanjega dela in načrtuje naprej. Sam naj ugotovi, v čem je dober, na katerem področju je napredoval in kaj bi se še dalo izboljšati.

5. Rezultat kakovostnega vodenja je kvalitetno delo in dobro počutje zaposlenih.

Vodja, ki vodi delavce brez prisile, zadovoljuje njihove psihične potrebe in vstopa v njihov svet kvalitete. Delavci ga spoštujejo, z veseljem prihajajo na delo, se na delu dobro počutijo. Posledica je zmanjšanje odsotnosti zaposlenih.

3.2. Ciljno vodenje po teoriji izbire

Osnovna metoda svetovanja in vodenja vključuje dva koraka (Lojk, 1997, str. 6):

1. svetovalno ozračje
2. Štirje koraki na poti do cilja oz. posebna procedura Ž-R-E-N

1. Svetovalno ozračje

V vsakem delovnem okolju se pojavijo problemi. Lahko nastajajo med vodstvom in delavci ali le kot posameznikove težave. Kakršnekoli že so – če jih vodja ne reši tako, da so na koncu vsi zadovoljni, potem delavci ne bodo sposobni kakovostno delati, hkrati pa bo trpel uspeh podjetja. Naloga vodje je, da pomaga reševati te probleme. Vodje verjamejo, da so vsi problemi rešljivi brez uporabe grožnje ali kazni. Cilj vodje je ustvariti razmere, kjer bosta obe strani zadovoljni. Samo pod tem pogojem je lahko podjetje uspešno, hkrati pa je s tem ustvarjena prijetna klima v podjetju (Glasser, 1995, str. 116). Svetovalno ozračje mora biti tako, da delavec dobi pogum iskreno presoditi ali ga to, kar počne, približuje k temu, kar si želi. Če ugotovi, da ga dosedanje vedenje ne vodi k njegovim ciljem, mu vodja pomaga najti učinkovitejšo obliko vedenja.

2. Štirje koraki na poti do cilja oz. posebna procedura Ž-R-E-N

Človek vseskozi poizkuša prilagajati okolje sebi in ostati neodvisen od zunanjih spremenljivk. Njegova »sveta dolžnost«, če hoče preživeti kot posameznik in kot vrsta, je, da nadzoruje okolje in se ne pusti nadzorovati zunanjim spremenljivkam. Koraki na poti do cilja potekajo v premišljenem zaporedju Ž-R-E-N, vendar se prilagaja delavcu in njegovim težavam. Najprej vodja razišče ŽELJE in potrebe delavca, potem ga povpraša po RAVNANJU (vedenju), s katerimi poskuša zadovoljiti svoje potrebe in izpolniti svoje želje, nato pa ga prosi, naj EVALVIRA (oceni, presodi) učinkovitost dosedanjega vedenja za izpolnitev svojih želja. Če vodja spozna, da je neučinkovito, ga spodbuja, da napravi NAČRT za bolj učinkovito vedenje.

Kakovostni vodja torej vključuje sodelavce pri oblikovanju ciljev in jim pomaga pri realizaciji ciljev. Pri tem sledi štirim korakom:

- a) ugotavljanje želje delavca,
- b) spremljanje ravnanja delavca, da bi se njegova želja izpolnila,
- c) pomoč pri evalvaciji učinkovitosti izbire vedenj za izpolnitev želje,
- d) pomoč pri oblikovanju načrta, če z dosedanjim ravnanjem (izbiro vedenj) ni prišel do cilja.

Ko vodja skupaj z delavcem naredi načrt, je le-ta OBVEZEN in delavec se ne izgovarja, ne kritizira in ne obupa, temveč poskuša načrt maksimalno izpeljati, saj s tem zadovolji svojo potrebo po moči in po pripadnosti.

3.3 Vodenje brez kritiziranja in grajenje medsebojnih odnosov

Kritika se pojavlja v mnogih oblikah, vse pa uničujejo kakovost. Ni treba, da je beseda, lahko je le gib, ton glasu, pogled poln gnusa in prezira, odklonitev, da bi se z nekom pogovorili, ga poslušali. Kot kritiko bi morali definirati vse, kar delavec interpretira kot kritiko. Kajti, če delavec nekaj interpretira kot kritiko, bo tudi ravnal, kot da je to kritika, ne glede na interpretacijo vodje in ob tem bo vedno trpela kakovost. Kritika vodje je največji vzrok za zapravljane energije v konfliktnih odnosih, ki so značilne za vse preveč delavcev in njihovih nadrejenih.

Teorija izbire razlaga, da nihče izmed nas ne bo postavil v svoj svet kvalitet nikogar, ki kritizira nas ali naše delo (W. Glasser, 1995 str. 104). Če vodja delavca po pravici ali po krivici kritizira, potem le-ta občuti izgubo moči, prijateljstva in svobode, s tem pa pade tudi njegova kakovost dela. Delavec doživlja kakršnokoli kritiko kot neko oviro, ki mu prepričuje, da bi sprejel v svoj svet kvalitet vodjo in njegova pričakovanja. Če želi vodja kvalitetno opravljati delo, je najpomembnejše, da ravna z delavci tako, da ga bodo sprejeli v svoj svet kvalitet. Vodja torej poskuša vzpostaviti taktiko neobtoževanja, nekritiziranja. Pri takem načinu vodenja bodo uslužbenci veliko bolj samokritični kot delavci pod šefovskim vodenjem. Delavci pri tem zadovoljujejo potrebo po svobodi (probleme začno reševati sami, kvaliteta pa se poveča). Kvaliteta je torej zgrajena na sodelovanju, sodelovanje pa nastane le na podlagi zaupanja.

Grajenje medsebojnih odnosov (vodja – delavec) po teoriji izbire temelji na ravnanju brez prisile, to pomeni, da mora služba postati prostor za pogovor in poslušanje. To najbolj pomaga delavcem občutiti nekaj moči. Močnejše kot se počutijo, boljše bodo delali. Delavci, ki se počutijo brez moči, ne delajo kakovostno.

V vsakem delovnem okolju se torej pojavijo problemi. Lahko nastajajo med vodstvom in delavci, med delavci ali le kot posameznikove težave. Kakršnekoli že so, jih je potrebno rešiti, saj le pod tem pogojem lahko delavci delajo kakovostno. Naloga vodje je, da pomaga reševati te probleme. Vodje verjamejo, da so vsi problemi rešljivi brez uporabe groženj ali kazni s katerekoli strani. Njihov cilj je, da s tem ustvarijo dobro klimo v podjetju, kjer bodo zadovoljni tako delavci, kot vodje (Glasser, 1995 str. 116-117).

Kadar se vodja pogovarja z delavci, bi ga moralo zanimati njihovo mnenje. Ko bodo delavci ugotovili, da vodjo zanima tudi njihovo mnenje, bo s tem zadovoljena njihova potreba po pripadnosti in hkrati po moči. Pomembno je, da vodja poskuša ustvariti ozračje, v katerem se pogosto in brez zadržkov govori o kvaliteti, povezani z delom, ki ga je potrebno opraviti. Vodja mora tudi jasno dati vedeti, da ne kritizira in ne kaznuje, kajti takšna taktika problem le še zaostri, nikoli pa ga ne reši. Vodja nenehno poudarja, da je njegov cilj kvalitetno delo, ne pa prikлеpanje delavcev na njihova delovna mesta, če je mogoče to urediti tudi bolj prožno. Glavno načelo vodje je: **»Delo je potrebno nenehno izboljševati, saj je kakovost v današnjem svetu izrednega pomena, predvsem zaradi močne konkurence na naših trgih. In za vsak problem, ki nastane na tej poti, obstaja rešitev.«**

Vodenje delavcev ne sme temeljiti na prisili. Za večino delavcev ima »ukaz« prizvok prisile, »pričakovanje« pa ne.

4. LETNI RAZGOVORI

Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Razgovor je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. V nekaterih organizacijah prakticirajo redne razgovore na vsake pol leta, nekateri celo redno vsako četrletje. Priporočljivo je začeti z letnim razmikom in skrajševati ta obdobja postopoma, ko so vodje in sodelavci na razgovore že navajeni (Majcen, 2002, str. 15).

»Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je tovrsten pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega oz. podjetja.« (Brečević, 2000, str. 77).

Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in delavec v miru razložita svoja razmišljanja o delavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na delavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede delavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o vlogi delavca, kot jo vidi vodja.

V razgovoru se poglobita v njun odnos (glej spodaj tabela 1). Razmišljata in si izmenjavata mnenja ter informacije o tem, kako se delavec v organizaciji počuti, kakšna je njegova vloga, kaj si želi, kaj bi rad izboljšal, kaj od njega v prihodnje pričakujejo in na kaj lahko, glede na možnosti delovnega procesa in v skladu s cilji, poslovno strategijo in poslanstvom organizacije, pričakuje.

Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen razgovor tako na delavce kot na vodje in v končni fazi tudi na organizacijo, si prizadeva že veliko podjetij, da bi redne letne razgovore opravili vsi vodje z vsemi svojimi delavci. **Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, je za podjetje priporočljivo, da ponavljajo razgovore redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor.**

Tabela 1: Pogovor med vodjo in sodelavcem na rednem letnem razgovoru

DELAVEC	VODJA
Vodji predstavi:	Delavcu predstavi:
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami ◆ Načrte ◆ Želje ◆ Želeni razvoj in zamišljeno delovno kariero 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi
Vodji razloži:	Ugotavlja:
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pretekle dosežke in vzroke za rezultate ◆ Uporabljene delovne metode ◆ Predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Kako delavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji ◆ Kako delavec razmišlja o organiziranosti in o delu, ki ga opravlja ◆ Kakšni so njegovi načrti za prihodnost ◆ Kako se počuti v delovnem okolju ◆ Pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in iz osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom
Z vodjo usklajuje:	Z delavcem usklajuje:
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Svoje delovne cilje in prioritete ◆ Želje po izobraževanju ◆ Možnosti napredovanja 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Njegove delovne cilje in prioritete ◆ Potrebe po izobraževanju ◆ Možnosti napredovanja

Vir: Majcen, 2001, str. 52.

Letni razgovor med vodjo in delavcem je oblika medsebojne komunikacije. Je znak pozornosti do delavca in priznanje za njegov prispevek okolju, v katerem dela. Je enkratna priložnost, da se vodja in delavec zblížata kot človeka, da si povesta stvari in se s tem še bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvije zaupanje in sproščeno sodelovanje. Tak odnos daje delavcu nov zagon in energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj so mu po razgovoru jasni tako njegova vloga kot cilji, ki naj bi jih v prihodnjem obdobju dosegel.

Kakovostno izpeljan pogovor ima motivacijsko moč – delavca spodbudi k njegovemu razvoju, utrdi mu samozavest, poveča mu občutek, da je za organizacijo, v kateri je zaposlen, pomemben ter potrdi spoznanje, da je dobrodošel in spoštovan član kolektiva. S tem vodja zadovoljuje psihične potrebe delavca, kar pripomore k večji kvaliteti dela v podjetju oz. organizaciji.

»Letni razgovor med vodjo in delavcem je najvišja stopnja upravljanja s človeškimi viri. Poglobljen in sistematičen pogovor vsaj enkrat na leto je edina prava osnova za načrtovanje kariere posameznika, obenem pa koristi tudi vodji in podjetju.« (Ivanuša – Bezjak, 1999, str. 70). Razgovor torej **ni namenjen kritiziranju** delavčevega dela, njegovega obnašanja ali pogojev, v katerih dela. Opis pogojev je preprosta ugotovitev stanja in izhodišče za izboljšanje. Letni razgovor postaja tehnika vodenja in ne le administrativna procedura; gre za način kreiranja skupne vizije, namena oziroma razloga obstoja organizacije, informiranje posameznika, da ta razume, na kakšen način lahko prispeva k uspešnosti celotnega podjetja (Brečevič 2000, str. 77).

4.1. Cilj in namen izvajanja letnih osebnih razgovorov

Redni letni razgovori imajo več ciljev, njihov namen pa je večstranski (Majcen, 2001, str. 54):

- 1. Z rednimi letnimi razgovori naj bi vsem zaposlenim omogočili, da še izboljšajo delovno uspešnost:**
 - ◆ S poglobljenim razgovorom z vodjo dobijo zaposleni možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe ter s tem pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in k poslovnim rezultatom organizacije, v kateri so zaposleni.
 - ◆ Z letnimi razgovori izkažemo sodelavcem posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo. S tem, ko sodelavec in vodja pregledata dosežke, ugotovita vzroke za slabše pretekle rezultate ter naredita načrte za izboljšanje rezultatov in za nove podvige (boljše pristope, spremembe v organizaciji dela, potrebe po dodatnih znanjih ipd.), pridobi sodelavec orientacijo za povečanje uspešnosti. Ob povečani spodbudi, nakazani podpori, zaupanju vodje in primerni svobodi se povečata tudi sodelavčeva samozavest in delovna zagnanost.
 - ◆ Na rednem letnem razgovoru pridobijo sodelavci jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, o svojih značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje njihovega dela, ter o področjih, za katera se pričakuje, da se bodo v njih še usposobili. Tako dobijo osnovno orientacijo o tem, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj od njih pričakuje, hkrati pa bolje vidijo svoje mesto v organizaciji. Na tej osnovi lažje prepoznajo tiste svoje točke, ki naj bi jih še izpolnili, in svoje prednosti, ki jih bi veljalo bolje izkoristiti.
 - ◆ Z letnimi razgovori omogočamo sodelavcem, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega osebnega razvoja ter možno poklicno pot oz. kariero.

- 2. Z rednimi letnimi razgovori naj bi vodje bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar bi jih lažje vodili in usmerjali:**
 - ◆ Razgovori jim omogočijo, da lahko bolje razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev.
 - ◆ Dobijo ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela.
 - ◆ Redni letni razgovori jim omogočajo, da sodelavcem sistematično posredujejo informacijo o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja.
 - ◆ Vodje dobijo tudi pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali.

- ◆ Podatke, ki jih dobijo v razgovoru s sodelavci, uporabljajo kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovske spremembe.
- ◆ Redni letni razgovori so njihovo orodje za vodenje s cilji. Ker določajo globalne cilje skupaj s sodelavci, jim redni letni razgovori omogočajo, da vplivajo na sodelavce, da ti kar najbolj prispevajo k delovnim rezultatom organizacijske enote.
- ◆ Vodje pridobijo informacije in utemeljitve za določanje delovne uspešnosti svojih sodelavcev po modelu v drugem splošnem aktu, ki opredeljuje sistem plač oziroma sistem stimulacij.

3. Z rednimi letnimi razgovori naj bi strokovnim službam omogočili, da bi lažje in boljše izvajale kadrovske politike. Redni letni razgovori so osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje. Na ta način organizacija obogati bazo podatkov v kadrovske evidenci zaposlenih. Zbrani podatki pa prispevajo tudi h kakovosti iskanja ključnih kadrov in k uresničevanju modela napredovanja.

4. Od rednih letnih razgovorov si obeta koristi tudi organizacija, saj pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven komuniciranja, da se bodo izboljšali medsebojni odnosi ter lojalnost zaposlenih, poleg tega pa naj bi se povečalo tudi njihovo zadovoljstvo.

Izvajanje projekta letnih osebnih razgovorov je izredno zahtevna naloga in obstaja nevarnost, da razgovori postanejo sami sebi namen. Če vsaka organizacija nima zastavljenih jasnih ciljev, se lahko zgodi, da letni razgovori postanejo še ena formalna naloga posameznih vodij. Letni osebni razgovori nikakor ne smejo postati administrativna naloga, ki vzame nekaj časa vsako leto. Sama priprava vprašalnikov ni tako zahtevna naloga, vprašljiva je le njihova uporaba, če projekt ni izpeljan do konca.

Če so osebni razgovori pravilno vodeni in je cilj njihovega izvajanja jasen tako organizaciji kot posamezniku, je korist obojestranska. Delavec se čuti pomembnega, vodja bolje spozna svoje sodelavce in lažje formira tim, sama organizacija pridobi določene informacije, potrebne za delovanje kadrovske službe in, kar je najbolj pomembno, ima aktivne udeležence v vseh procesih. Aktivno sodelovanje vseh zaposlenih olajša delo z ljudmi in možno je doseči, da so ljudje maksimalno motivirani za delo.

V Sloveniji v nekaterih podjetjih že izvajajo letne razgovore. Njihov namen je namreč izboljšanje zadovoljstva in boljše motiviranje zaposlenih ter boljši poslovni rezultati podjetja. Podjetje mora imeti dobro definirano strategijo razvoja in cilje, ki jih želi doseči, da lahko motivira zaposlene k boljšemu poslovanju in učinkovitemu doseganju zastavljenih ciljev. Če cilji niso dobro definirani, je to nemogoče doseči.

4.2. Pogoji za učinkovito izvedbo letnih osebnih razgovorov

Da bi imel letni osebni razgovor pozitivne učinke, tako na posameznika kot na vodjo in organizacijo, velja upoštevati naslednja pravila (Majcen, 2001, str. 82):

◆ **Izvesti ga morajo vsi vodje**

Razgovoru se izognejo tisti vodje, ki imajo probleme v komuniciranju s sodelavci in podrejenimi. Izgovori za to so različni, najpogostejši pa je ta, da zaradi drugih obveznosti nimajo časa zanje.

◆ **Zaupanje med vodjo in sodelavcem**

Zaupanje se ne ustvarja čez noč in vodja mora s svojim pristopom do sodelavcev pridobiti zaupanje. Kadar je potrebno jih mora zaščititi in opozoriti, če delajo kaj narobe. »Takšen odnos je podoben roži: cvetne lističe odpira previdno, tipajoč za toploto in sončnimi žarki, se na svetlobi razkaže v vsej svoji lepoti in se, ko se zmračí, spet trdno zapre.«

◆ **Miren prostor**

Razgovori morajo biti opravljeni v posebnem prostoru, ki ni prevelik in omogoča sproščen pogovor, brez možnosti, da bi kdo lahko poslušal ali motil tudi z občasno prisotnostjo (prehodne pisarne). Pisarna vodje ni najbolj primeren prostor za opravljanje osebnega letnega razgovora. Motijo telefoni, trkanja, vstopanja različnih strank in občutek zaposlenega, da je na zagovoru pri vodji.

◆ **Dovolj časa**

Planiranje časa za osebne razgovore ne prenese vmesnih drobnih opravil. Vodja se mora sodelavcu posvetiti tako, kot da bi imel sestanek s pomembno stranko. Potreben čas za en pogovor je od 45 minut do ene ure. Zaradi potrebe po upravljanju tekočih del in zaradi nevarnosti preutrujenosti naj bi posamezni vodja imel na dan največ dva razgovora.

◆ **Vodja mora biti na razgovor pripravljen**

Razgovor mora biti sistematičen, po določenem vrstnem redu: preteklost, sedanjost, bodočnost... Za pomoč pri vodenju razgovora je dobro imeti vprašalnik. Vodja naj se z vsemi sodelavci pogovarja o isti problematiki po vnaprej dogovorjenih vprašanjih. Seveda mora biti vodja dovolj usposobljen za vodenje tovrstnih razgovorov.

◆ **Sodelavec mora biti pravočasno obveščen**

Pravilno zastavljeni letni razgovori so za sodelavca nekaj posebnega. Da bi se lahko pripravil na razgovor, mora biti pravočasno obveščen. Najboljše je, če ima zaradi lažjega planiranja sestanka na izbiro več terminov. Posebej pomembno je, da je sodelavec obveščen o času in poteku razgovora, predvsem če je to prvi razgovor z njim. V tem primeru naj mu vodja nekaj dni pred sestankom izroči vprašalnik in mu razloži, kaj od njega na razgovoru pričakuje.

◆ **Razgovor naj bo vsako leto ob približno istem času**

Pomembno za organizacijo je, da je čas za opravljanje letnih osebnih razgovorov določen. V tem primeru bodo vsi vodje opravili razgovore v istem obdobju in podatki, ki jih potrebujejo druge službe, bodo na razpolago sočasno. Priporočilo več različnih strokovnjakov (na seminarjih) je, da naj bi se razgovori opravljali na začetku koledarskega leta, meseca januarja ali februarja.

◆ **Zapisnik rednega letnega razgovora**

Zapisnik (istočasno obrazec za razgovor) naj se piše sproti. Sogovornika vodja po vsaki točki posebej vpraša, če se strinja z zapisanim. Ob koncu razgovora oba podpišeta zapisnik. Eno kopijo dobi sodelavec, original pa se shrani tako, da je onemogočen pristop do zapisnikov vsem drugim osebam razen vodji. Zapiše naj se samo bistvene stvari, ki so pomembne za izvajanje nalog v prihodnosti. Zapisi morajo biti kratki in izraženi s konkretnimi podatki, kot so: roki, konkretne zadolžitve, planirana izobraževanja, sodelovanje v projektih...

4.3. Potek in koraki učinkovitega vodenja pogovora

Pripravljanje tem za vsakega posameznika je zelo pomembno, saj so njihove vloge v organizaciji različne. Vsak sodelavec drugače prispeva k delu oddelka in organizacije. Zato je potrebno analizirati konkretne primere. Seveda je potrebno vsak razgovor prilagoditi nivoju sodelavca in njegovemu značaju.

1. Začetek pogovora je zelo pomemben in vodja mora najprej vzpostaviti dober odnos s sodelavcem. Posebej mora biti pozoren na manj uspešne sodelavce in tiste, ki imajo težave. Torej je prvi korak priprava dobrega vzdušja že na začetku sestanka.
2. V razgovoru mora vodja uporabljati argumente (dokumentacija, poročila) in odkrito povedati dejstva. Pri razlaganju dogodkov se osredotoči na to, kaj se je zgodilo in ne na to, zakaj se je zgodilo. Izogniti se mora pogovoru o občutkih in čustvih, ampak se mora usmeriti le na dejstva.
3. Najboljše je, če sodelavec sam oceni svoje delo in svoj prispevek v delu oddelka in organizacije. Dobro je, če sodelavec (predvsem na osnovi dejstev, ki jih je predstavil vodja) ugotovi, da je možno bolje delati in da je potrebno nekaj spremeniti. Vodja mora znati prisluhniti in z odprtimi vprašanji usmerjati pogovor k rešitvam. V primeru, da je sodelavec nekritičen do svojega dela in obnašanja, mora vodja navesti dejstva in ga vzpodbujati, da razmisli o spremembi svojega obnašanja.
4. Izdelava načrta bodočega dela naj bi bilo skupno delo vodje in sodelavca. Samo tako bo sodelavec čutil, da se njegovo mnenje spoštuje in bo plan lažje vzel za svojega. Pri izdelavi načrta se morata pogovarjati o konkretnih zadevah: količinah, kvaliteti in rokih. Načrt naj bo uresničljiv in dosegljiv, saj je le tak cilj smislen. Pri določanju ciljev mora vodja doseči, da

sodelavec sprejme cilje kot svojo obvezo. Smotno je, da se pri določanju ciljev še enkrat pregleda opis del in nalog sodelavčevega delovnega mesta.

5. Obveza uresničitve načrta in doseganja zastavljenih ciljev je obojestranska. Obveza sodelavca, da bo dosegel zastavljene cilje, obvezuje vodjo, da bo izpolnil vse, kar je dogovorjeno glede podpore sodelavcu (izobraževanje, boljši pogoji dela, boljša delovna mesta...). Samo z obojestransko obljubo se bo razvijalo medsebojno zaupanje in spoštovanje vodje in sodelavca.
6. Naslednji korak je običajno najtežji. Vodja mora opraviti razgovor s sodelavcem, ki dela napake in se ne drži predpisanih standardov v delovnem okolju. Kritiziranje, posmehovanje, obrekovanje in ignoriranje so oblike, ki prav nič ne pripomorejo k razčiščenju vzrokov in posledic nepravilnega ravnanja. Na kakšen način bo vodja izrekel kritiko, je zelo zahtevna naloga, ki jo mora prilagoditi vsakemu sodelavcu posebej. Vodja ne sme pozabiti, da tudi slab delavec nekatera opravila le naredi dobro in ta dela mora poudariti in pohvaliti.
7. Vodja mora biti vztrajen in ne sme prehitro obupati, če sodelavec ne sprejema nobene kritike na račun svojega dela. Sodelavcu mora pomagati zastaviti cilje in mu pri tem obljubiti vso pomoč. Povedati mu mora, naj spremeni svoje obnašanje in odnos do dela. Skratka, vodja mora vztrajati pri vsakem posamezniku, posebej pri sodelavcih, ki potrebujejo večjo kontrolo in pomoč.

4.4. Primerjava vodenja letnega razgovora po teoriji izbire in avtokratičnega vodenja razgovora

Iz tabele (tabela 2 - glej spodaj) lahko ugotovimo, kako neuporabno in staromodno je avtokratično vodenje, prav tako pa tudi avtokratični razgovori. Mislim, da bodo podjetja, ki bodo nadaljevala s takim načinom vodenja, zaradi nezadovoljstva delavcev, ki posledično prinaša nekakovost v organizacijo oz. podjetje, slej ko prej propadla.

Zares dobri rezultati, ki bodo dajali dolgoročneje učinke, niso odvisni samo od prizadevanj vodij, temveč tudi od prizadevanj delavcev. Ti so se pripravljene maksimalno delovno angažirati takrat, ko vedo, kaj od njih pričakujejo in ko so v kratkoročnih in dolgoročnih delovnih ciljih upoštevane tudi njihove zamisli, želje, interesi in ambicije, ki se nanašajo tako na delo kot na njihovo zasebno življenje. **Zato je nujno, da se vodje in delavci o dolgoročnih in kratkoročnih delovnih ciljih pogovarjajo, dogovarjajo in usklajujejo.** (Majcen, 1996, str. 97).

Tabela 2: Primerjava vodenja letnega razgovora

VODENJE RAZGOVORA PO TEORIJI IZBIRE	AVTOKRATIČNO VODENJE RAZGOVORA
1. Vodja ve, kaj želi, ne ve pa, kakšne so želje delavca. Posluša ga. Vodja in delavec poskušata najti skupne cilje.	1. Vodja je odgovoren za vodenje. Ima postavljene cilje. Delavcu pove, kaj želi in kaj ta realizacija pomeni za vodjo in za podjetje.
2. Vodja vzpodbuja delavca, da pove, kako je realiziral skupno dogovorjene cilje, sam pa analizira preteklo in sedanje delo.	2. Če delavec ne izpolnjuje želje vodje, mu le-ta pove, da dela narobe.
3. Delavec oceni, v čem je bil dober, v čem je napredoval, kaj bi lahko še izboljšal.	3. Vodja delavcu našteva stvari, ki jih delavec nekakovostno opravlja. Vodja evalvira namesto delavca.
4. Delavec sam pove, kaj lahko naredi oziroma, kaj je pripravljen narediti, da se bo njegova želja uresničila.	4. Vodja pove delavcu, kaj lahko naredi. Tako vodja naredi načrt zanj, da izpolni željo vodje.
5. Če je želja vodje hkrati tudi želja delavca, ne bo prostora za izgovore, izmikanja in opravičila.	5. Če želja vodje ni hkrati tudi želja delavca, je ne izpolni, se izmika in opravičuje, izgovarja, kritizira, izostaja iz dela.

Vir: Lasten vir.

5. ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV PO TEORIJI IZBIRE V PODJETJU KOMPRO d.o.o.

Vrednosti podjetij danes ne merimo več samo s finančnim kapitalom. V ospredje vse bolj stopa intelektualni kapital, ki predstavlja neizčrpen vir za konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. Vse to terja nov pristop do upravljanja človeških virov in sodobnejši koncept vodenja zaposlenih. Da bi bilo vodenje učinkovito, so na razpolago različne metode dela z zaposlenimi. Ena izmed zelo pomembnih je prav gotovo letni razgovor med vodjo in sodelavci. Ta je tudi priložnost za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v delovnem okolju, trenutek, ko se prisluhne željam zaposlenih, jim omogoči sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja, se jih s spretnim vodenjem letnega razgovora nauči spremljati in vrednotiti lastno delo ter omogoči načrtovati osebni in strokovni razvoj.

Letni razgovor z zaposlenimi v uspešnih slovenskih podjetjih postaja vse bolj ustaljena praksa. Od leta 2000 letne razgovore po teoriji izbire izvajajo tudi v podjetju Kompro d.o.o.

5.1. Predstavitev podjetja Kompro d.o.o.

Podjetje Kompro d.o.o. proizvaja kompresorje, ki se v glavnem vgrajujejo v hladilnike in zamrzovalnike. Pri izdelavi izdelkov in v predelovalnih postopkih uporabljajo visoko tehnologijo. V podjetju se vodilni ljudje dobro zavedajo, da bo samo resnično zadovoljen delavec delal po svojih najboljših močeh, kajti v poslovnem svetu je splošno znano, da se največje rezerve skrivajo prav v ljudeh samih.

V podjetju Kompro d.o.o. vodje vodijo svoje zaposlene po teoriji izbire od leta 2000. Vodje se sicer trudijo vzpostaviti pristen odnos z zaposlenimi, vendar pa je za vsak tak velik korak potreben čas. Vodje in prav tako zaposleni so izredno optimistični glede takšnega načina vodenja, zato so vodje uvedli še letne razgovore po teoriji izbire. Letni razgovori po teoriji prav tako še niso popolnoma utečeni, poleg tega pa vodje še niso opravili razgovorov z vsemi zaposlenimi. Ker podjetje poskuša izboljšati samo vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire s pomočjo raznih izobraževanj za to specifično podjetje, sem se odločila, da naredim analizo letih, tako za vodje, kot za zaposlene. Namen te analize je ugotoviti nepravilnosti, ki še obstajajo pri njihovem načinu izvajanja letnih razgovorov po teoriji izbire, na podlagi te analize pa bom lahko podala konkretne predloge za izboljšave.

5.1.1. Sistem letnih razgovorov po teoriji izbire v podjetju Kompro d.o.o.

Vodje podjetja Kompro d.o.o. se zavedajo, da se čas porabljen za razgovor obrestuje, kajti pozneje se jim ni potrebno ukvarjati s težavami v organizacijskih enotah, saj jih že sodelavci sami preprečujejo, obvladujejo in odpravljajo.

Letni razgovor po teoriji izbire je že v naprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem naj bi si vodja in sodelavec v miru razložila svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih spremembah, ki so pomembne za oba in vplivajo na delavčevo uspešnost. Hkrati naj bi se pogovarjala o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in ravnanja. Sodelavec naj bi na letnem razgovoru predstavil vodji svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje glede svojega preteklega dela in tekočih nalog, načrte, želje, predviden razvoj in delovno kariero. Vodji naj bi razložil pretekle dosežke in vzroke za rezultate, uporabljene delovne metode, predloge za izboljšanje razmer in organizacijo dela. Z vodjo pa naj bi na razgovoru usklajeval svoje delovne cilje in prioritete, želje po izobraževanju in možnosti za napredovanje.

Tako torej teoretično poteka vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire, v praksi pa prihaja do številnih odstopanj in namen moje analize je, da ta odstopanja tudi najdem.

5.2. Metoda dela

Da bi dobila celovit vpogled v dosedanjo prakso izvajanja projekta letnih razgovorov po teoriji izbire ter hkrati proučila zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razgovori, je bila v podjetju izvedena pisna anketa, ločeno za vodje letnih razgovorov in za sodelavce. Anketni vprašalnik so izpolnjevali vsi vodje in sodelavci iz vseh organizacijskih enot, ki so že bili udeleženi na letnem razgovoru. Anketa je bila anonimna.

Anketni vprašalnik (glej prilogo 1) je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Namen moje raziskave je bil celovitejši vpogled v izvajanje letnih razgovorov po teoriji izbire v preteklem obdobju in s tem tudi dobro izhodišče za pripravo ustreznih predlogov za kvalitetnejšo izvedbo letnih razgovorov po teoriji izbire v prihodnje.

Dimenzije, ki sem jih ugotavljala z vprašalnikom za vodje letnih razgovorov po teoriji izbire, so bile sledeče (glej prilogo 1):

- ◆ koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire
- ◆ neizpolnjena pričakovanja
- ◆ ocena sprejetosti letnih razgovorov po teoriji izbire pri sodelavcih
- ◆ aktivnosti za uspešno izvedbo letnih razgovorov po teoriji izbire
- ◆ komunikacija pri letnih razgovorih po teoriji izbire
- ◆ počutje pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire
- ◆ ocena počutja sodelavcev pri letnih razgovorih po teoriji izbire
- ◆ obravnavane teme letnega razgovora po teoriji izbire
- ◆ ocena uspešnosti vodenja letnega razgovora po teoriji izbire
- ◆ ocena pogojev za uspešno vodenje letnega razgovora po teoriji izbire

Dimenzije, ki sem jih ugotavljala v vprašalniku za sodelavce, so bile sledeče (glej prilogo 2):

- ◆ koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire
- ◆ komunikacija pri letnih razgovorih po teoriji izbire
- ◆ počutje pri letnih razgovorih po teoriji izbire
- ◆ vrste dogovorov in njihovo uresničevanje v praksi
- ◆ obravnavane teme letnega razgovora po teoriji izbire
- ◆ preferenco posameznih tem

5.3. Predstavitev populacije

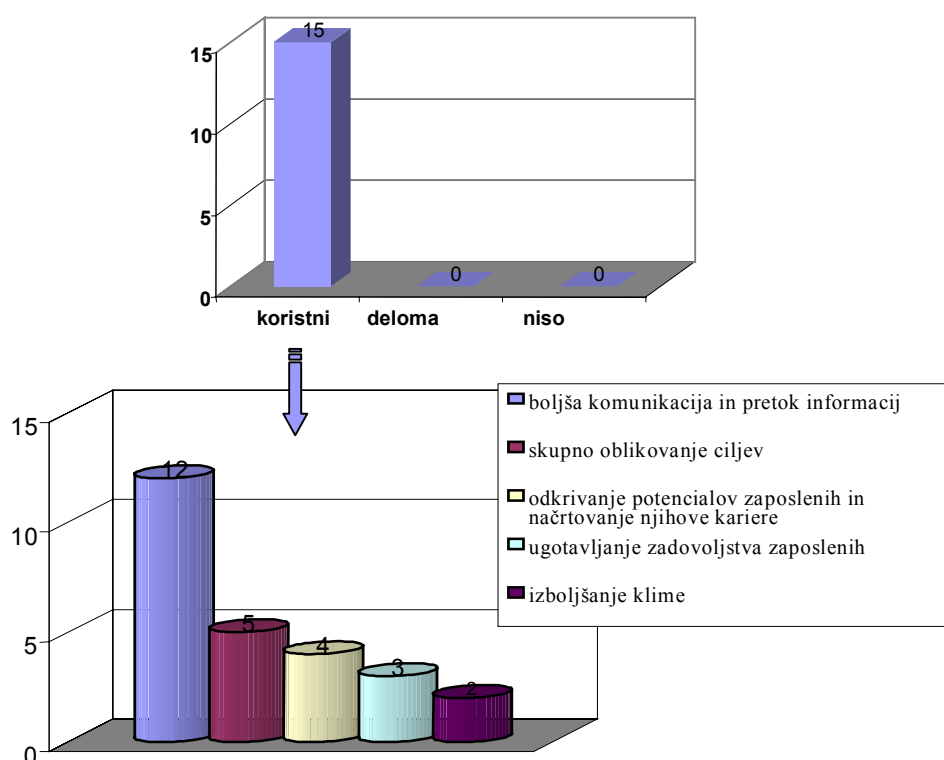
Da bi pridobila ustrezne informacije, je bila načrtovana in izpeljana pisna anketa med vsemi vodji, ki so v podjetju Kompro d.o.o. vodili letne razgovore ter vsemi sodelavci, ki so se teh razgovorov udeležili. Med povabljenimi so bili zastopani zaposleni iz vseh organizacijskih enot, ki so se že bili udeležili letnega razgovora po teoriji izbire. Vsi so bili pripravljene odgovarjati na

postavljena vprašanja. Anketiranih je bilo torej 106 zaposlenih, od tega 15 vodij in 91 sodelavcev.

5.4. Predstavitev rezultatov za vodje

V spodnjih grafikoni predstavljam rezultate vprašalnikov o letnih razgovorih po teoriji izbire za vodje. Vprašalnik za vodje si lahko ogledate v prilogi št.1.

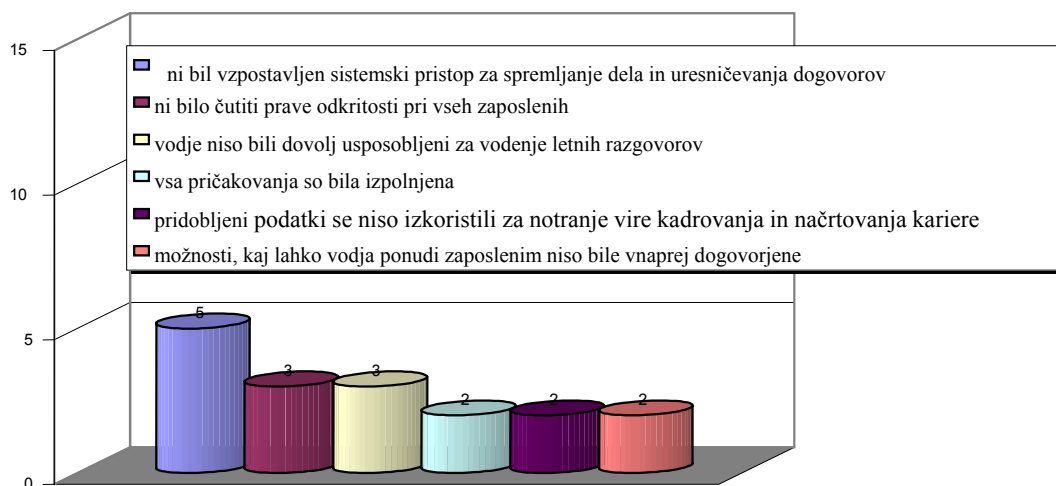
Graf št.1 in 2: Koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire po oceni vodij



Vsi anketirani vodje so ocenili, da so letni razgovori po teoriji izbire koristni. Največ (dvanajst) jih je izrazilo prepričanje, da se z letnimi razgovori med vodjo in sodelavci izboljšuje komunikacija in pretok informacij. Pet vodij vidi letni razgovor po teoriji izbire kot dobro priložnosti za skupno oblikovanje ciljev, štirje kot možnost za odkrivanje potencialov sodelavcev in načrtovanja njihove kariere, trije vidijo v letnih razgovorih po teoriji izbire posebno vrednost v ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih, dvakrat pa je bilo izraženo mnenje, da se z letnimi razgovori po teoriji izbire ustvarja pozitivna klima v oddelku in družbi kot celoti.

Vodja pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire skrbno posluša svojega sodelavca, pri tem pa skupaj poskušata poiskati skupne cilje, kateri igrajo pomembno vlogo tako na razvoj kariere posameznika, kot na razvoj podjetja – v praksi pa v podjetju Kompro d.o.o. žal temu še ni tako.

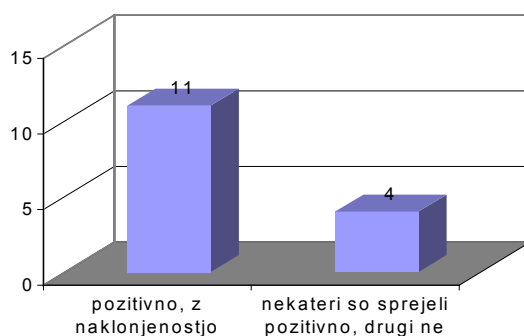
Graf št. 3: Neizpolnjena pričakovanja vodij



Z letnimi razgovori po teoriji izbire se niso uresničila vsa pričakovanja vodij. Pet jih je poudarilo, da v družbi ni bil vzpostavljen sistemski pristop za spremljanje dela in uresničevanja dogovorov. Trem se pričakovanja niso izpolnila, ker pri vseh sodelavcih niso čutili prave odkritosti. Enako število vodij je spremljal občutek, da niso dovolj usposobljeni za uspešno vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire. Dva sta kot pomanjkljivost izpostavila to, da se pridobljeni podatki niso izkoristili za notranje vire kadrovanja in načrtovanja kariere, dva, da možnosti, kaj lahko vodja ponudi zaposlenim, niso bile vnaprej dogovorjene, prav tako dva pa sta bila zadovoljna v celoti.

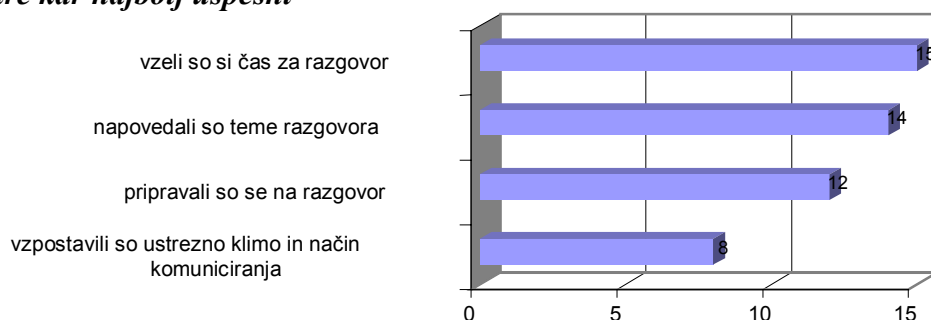
Za vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire je potrebno tako znanje kot čas, da vodje osvojijo teorijo izbire tudi v praksi.

Graf št. 4: Ocena vodij o tem, kako so sodelavci sprejeli letne razgovore po teoriji izbire



Večina anketiranih vodij (enajst) je ocenilo, da so vsi zaposleni letne razgovore po teoriji izbire sprejeli z naklonjenostjo, torej pozitivno. Le štirje so bili mnenja, da so bili odzivi sodelavcev različni – nekateri so jih sprejeli pozitivno, drugi pa ne.

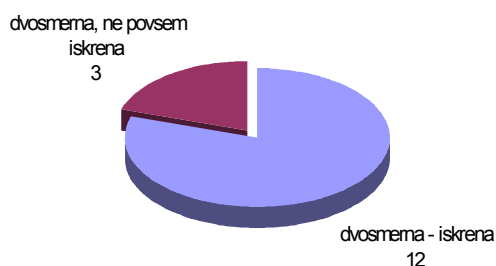
Graf št. 5: Aktivnosti, ki so jih vodje opravili z namenom, da bi bili letni razgovor po teoriji izbire kar najbolj uspešni



Na vprašanje, katere aktivnosti so opravili z namenom, da bi bili razgovori s sodelavci kar najbolj uspešni, so vsi vodje odgovorili, da so si vzeli čas za razgovor, le eden manj, da so napovedali tudi teme, o katerih se bodo s sodelavci pogovarjali na letnem razgovoru. Večina anketiranih vodij (dvanajst) se je tudi pripravila na razgovor. Osem, torej dobra polovica anketiranih vodij, je še ocenila, da je pri letnem razgovoru po teoriji izbire vzpostavila ustrezno klimo in način komuniciranja.

Če povzamem, so se vsi vodje izredno trudili, da bi od letnih razgovorov po teoriji izbire čim več pridobili tako sodelavci, kot tudi sama organizacija, kajti to je tudi njihov namen.

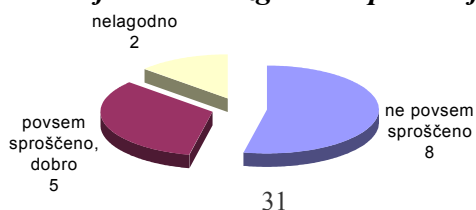
Graf št. 6: Komunikacija pri letnem razgovoru po teoriji izbire po oceni vodij



Vsi anketirani vodje so prepričani, da je bila komunikacija v letnem razgovoru po teoriji izbire dvosmerna. Večina (dvanajst) jih je ocenila, da je bila tudi iskrena. Le dva vodja sta bila mnenja, da sodelavci v pogovoru niso bili povsem odkriti.

Dvosmerna in iskrena komunikacija je izredno pomembna pri vodenju po teoriji izbire. Vodja mora znati prepričati sodelavce, da ga vnesejo v njihov svet kvalitet. Vodja, ki zna prisluhniti potrebam delavcev in jim zna priskočiti tudi na pomoč, brez težav vstopi v njihov svet kvalitet. To pa je izrednega pomena za iskreno in dvosmerno komunikacijo.

Graf št. 7: Počutje vodij pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire



Dobra polovica (osem) anketiranih vodij na razgovoru ni bila povsem sproščena. Povsem dobro in sproščeno se je počutilo pet vodij, dva pa sta priznala, da sta se na letnem razgovoru počutila nelagodno, ker sta čutila, da za tak pogovor nista dovolj usposobljena.

Osebnostni razvoj, tako vodij kot sodelavcev, je izredno pomemben pri načinu vodenja, kot ga ponuja dr. Glasser. Pri takem načinu vodenja letnih razgovorov po teoriji izbire je potreben čas, da osvojijo najprej teorijo in jo potem tudi uporabijo v praksi.

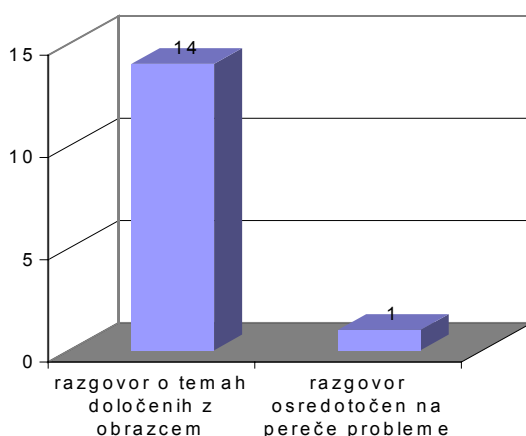
Graf št. 8: Počutje sodelavcev pri letnem razgovoru po teoriji izbire po oceni vodij



Večina vodij (enajst) je izrazilo prepričanje, da so bili pri njih vsi sodelavci, s katerimi so opravili letni razgovor po teoriji izbire, povsem sproščeni. Štiri vodje pa so bili mnenja, da so bili nekateri sodelavci v razgovoru nesproščeni.

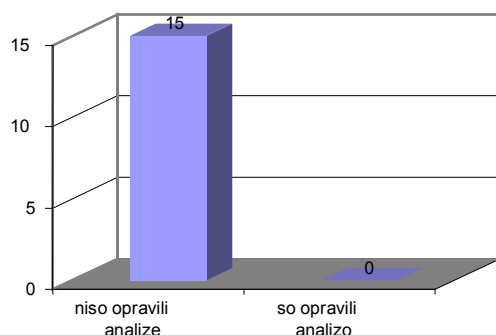
To je še en dokaz, da vsi sodelavci še niso dali svojega vodjo v svoj svet kakovost, zato med razgovorom tudi niso bili sproščeni.

Graf št. 9: Teme letnega razgovora po teoriji izbire



Skoraj vsi vodje (štirinajst) so se na razgovoru s sodelavci pogovarjali o temah, ki so bile določene z obrazcem. Le eden ni vodil letnih razgovorov po teoriji izbire tako, kot je bilo določeno s projektom. S sodelavci se je pogovarjal o trenutno perečih problemih.

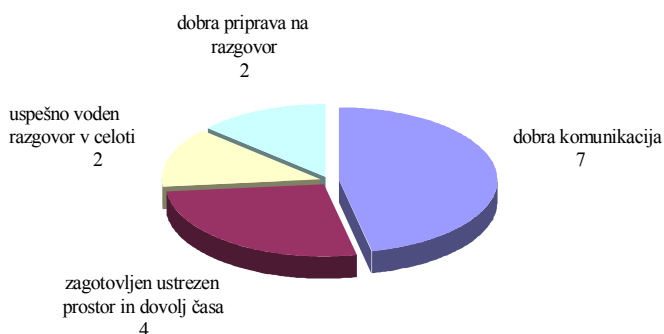
Graf št. 10: Analiza uspešnosti razgovora



Po končanem letnem razgovoru po teoriji izbire noben od anketiranih vodij ni opravil analize letnih razgovorov, saj to ni bilo določeno s projektom.

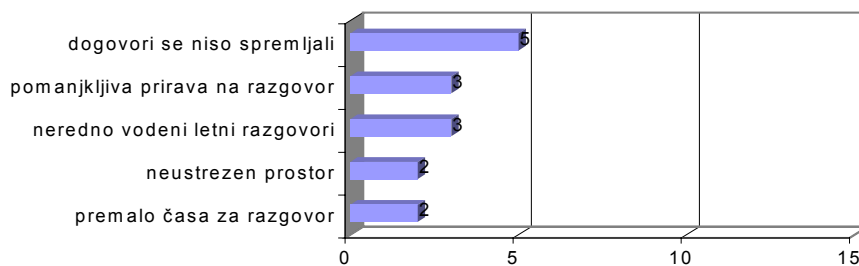
Ravno pri analizi letnih razgovorov po teoriji izbire lahko vodja analizira preteklo in sedanje delo, hkrati pa ugotovi tudi želje delavcev. Mislim, da analiza predstavlja ključni faktor letnih razgovorov po teoriji izbire.

Graf št. 11: Ocena vodij, pri katerih aktivnostih so bili pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire uspešni



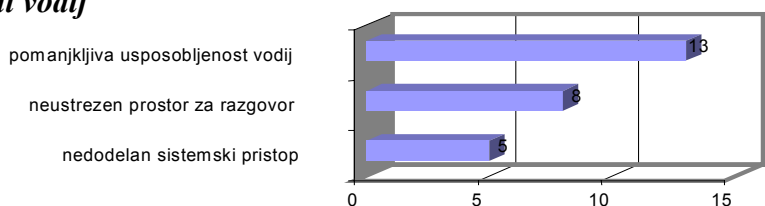
Na vprašanje, na katerih področjih so bili pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire najbolj uspešni, je največ anketiranih vodij (sedem) odgovorilo, da pri ustvarjanju dobre klime oziroma vzpostavljanju sproščene komunikacije. Štiri vodje so izpostavili to, da so zagotovili ustrezen prostor ter da so si vzeli dovolj časa za razgovor, dva pa sta ocenila, da sta se dobro pripravila na razgovor. Le dva sta izrazila prepričanje, da je bil njun razgovor uspešno izpeljan in voden v celoti.

Graf št. 12: Ocena vodij, pri katerih aktivnostih so bili pri vodenju letnih razgovorov manj uspešni



Pri vprašanju, pri katerih aktivnostih so bili pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire manj uspešni, je pet anketiranih vodij izpostavilo to, da niso spremljali dogovorov s svojimi sodelavci. Trije so odgovorili, da je bila pomanjkljiva predvsem njihova priprava na razgovor in ravno toliko vodij, da razgovorov niso vodili redno. Dva sta ocenila, da je bila največja pomanjkljivost to, da nista zagotovila ustreznega prostora in prav tako dva sta priznala, da sta si za razgovor vzela premalo časa.

Graf št. 13: Zagotovljenost pogojev za uspešno vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire po oceni vodij

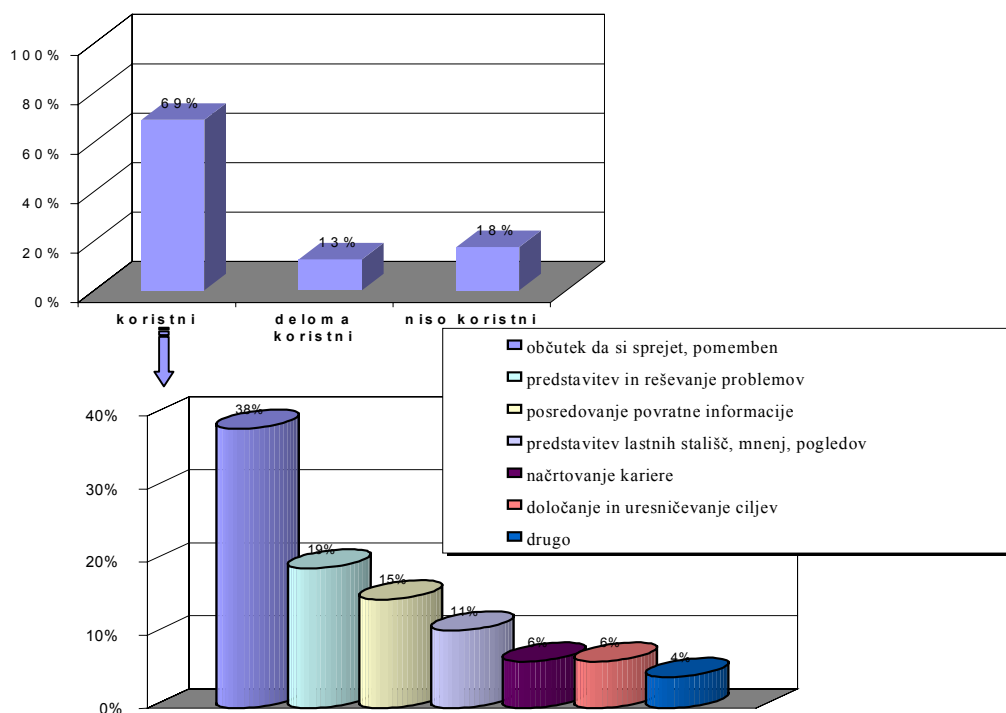


Pri presoji pogojev za uspešno vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire je večina vodij (trinajst) ocenila, da so bili premalo usposobljeni za vodenje letnih razgovorov. Osem jih tudi meni, da niso imeli na razpolago ustreznega prostora za razgovor. Pet vodij je poudarilo, da za uspešno vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire manjka sistemski pristop.

5.5. Predstavitev rezultatov za sodelavce oz. zaposlene

V spodnjih grafikonih predstavljam rezultate vprašalnikov o letnih razgovorih po teoriji izbire za sodelavce. Vprašalnik za sodelavce si lahko ogledate v prilogi št. 2.

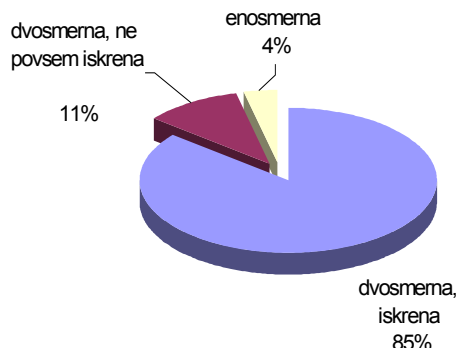
Graf št. 14 in 15: Koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire po oceni zaposlenih



V letnih razgovorih po teoriji izbire vidi določene koristi večina anketiranih sodelavcev (82%). Največji delež – dobra tretjina (38%) – jih vidi korist v vzpostavljanju ustreznega odnosa, v katerem se počutijo sprejete in pomembne. Če se sodelavci počutijo sprejete, potem bodo tudi njihovi dosežki v podjetju večji, saj s tem zadovoljijo potrebo po samospoštovanju, hkrati pa tudi po moči, kar razlaga tudi teorija izbire. Torej se sodelavec čuti sprejetega, če vodja zna prisluhniti njegovim predlogom za spremembe, izboljšave... Slaba petina sodelavcev (19%) vidi posebno vrednost letnih razgovorov po teoriji izbire tudi v tem, da lahko vodje seznanijo s svojimi problemi in jih skupaj z njimi rešujejo. To je izredno pomembna informacija, saj lahko, če si med sabo zaupajo, po lažji poti ter s skupnimi močmi najdejo rešitev, kajti vsak še tako velik problem je rešljiv. Po teoriji izbire je dober odnos vodja – sodelavec izredno pomemben. 15% anketiranih sodelavcev je izjavilo, da se jim zdi pomembno, da jim vodje dajo povratne informacije povezane predvsem z njihovim delom in pričakovanji; da lahko predstavijo svoja stališča, mnenja in predloge je izpostavilo 11% anketiranih sodelavcev, da načrtujejo svoj osebni razvoj 6%, prav tako se zdi 6% vprašanih sodelavcev pomembno to, da določijo in potem uresničujejo konkretne cilje.

Kar slaba petina (18%) anketiranih sodelavcev meni, da so letni razgovori brez vsakršnih koristi. Kot utemeljitev so vsi brez izjeme navajali, da so letne razgovore doživeli zgolj kot formalno obveznost vodij, oziroma da se dogovori sklenjeni v pogovoru niso uresničevali.

Graf št. 16: Komunikacija pri letnem razgovoru po teoriji izbire po oceni sodelavcev



Skoraj vsi anketirani sodelavci (96%) so ocenili, da je bila komunikacija na letnem razgovoru po teoriji izbire dvosmerna, samo 4% jih je trdilo, da je potekala predvsem enosmerno – da je vodja preveč govoril, dajal navodila in premalo poslušal. Večina sodelavcev (85%) je zatrdila, da so se na razgovoru povsem iskreno pogovarjali, medtem ko jih dobra desetina (11%) priznava, da v pogovoru niso bili povsem odkriti, saj so imeli občutek, da vsega ne morejo povedati brez posledic.

Pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire je iskrena in dvosmerna komunikacija izredno pomembna. Tako lahko obe strani zadovoljita svoje potrebe in s tem najdeta skupne cilje tako za posameznika kot za podjetje. Vodja, ki vodi letne razgovore po teoriji izbire nikoli ne sme dopustiti, da bi bila komunikacija samo enosmerna. Tako ravnanje imajo le gospodovalni vodje, kar pa nikakor ni v skladu s teorijo izbire. Taki vodje bodo, če želijo doseči zadovoljstvo

zaposlenih, vsekakor morali spremeniti način komuniciranja iz enosmernega v dvosmernega. Dobri medsebojni odnosi so namreč ključ do uspeha.

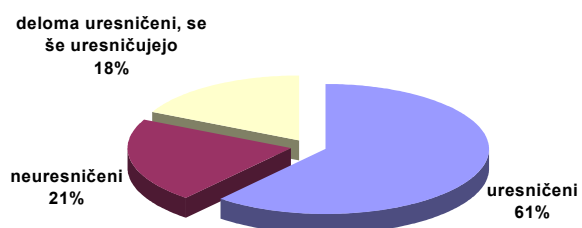
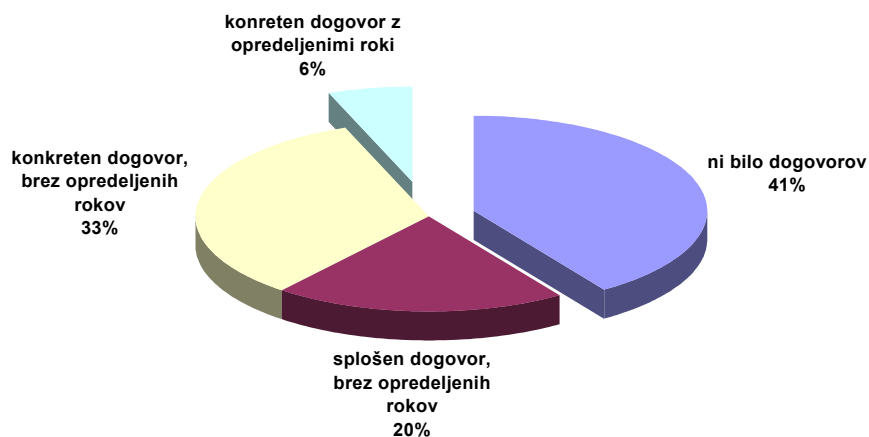
Graf št. 17: Počutje sodelavcev pri letnem razgovoru po teoriji izbire



Večina anketiranih zaposlenih (86%) se je na letnem razgovoru po teoriji izbire dobro počutila. Tri četrtine sodelavcev (74%) je bilo povsem, dobra desetina (12%) pa ne povsem sproščena. Le 14% sodelavcev se je na letnem razgovoru po teoriji izbire počutilo nelagodno oziroma so jih spremljali mešani občutki.

Letni razgovori po teoriji izbire bi morali biti popolnoma sproščeni, saj lahko le tako vodje in zaposleni vidijo smisel takšnih razgovorov. Sproščeni pa bodo takrat, ko bodo delavci sprejeli v njihov svet kakovost tudi vodjo, to pa je seveda odvisno tudi od vodij samih.

Graf št. 18 in 19: Vrste dogovorov in njihovo uresničevanje

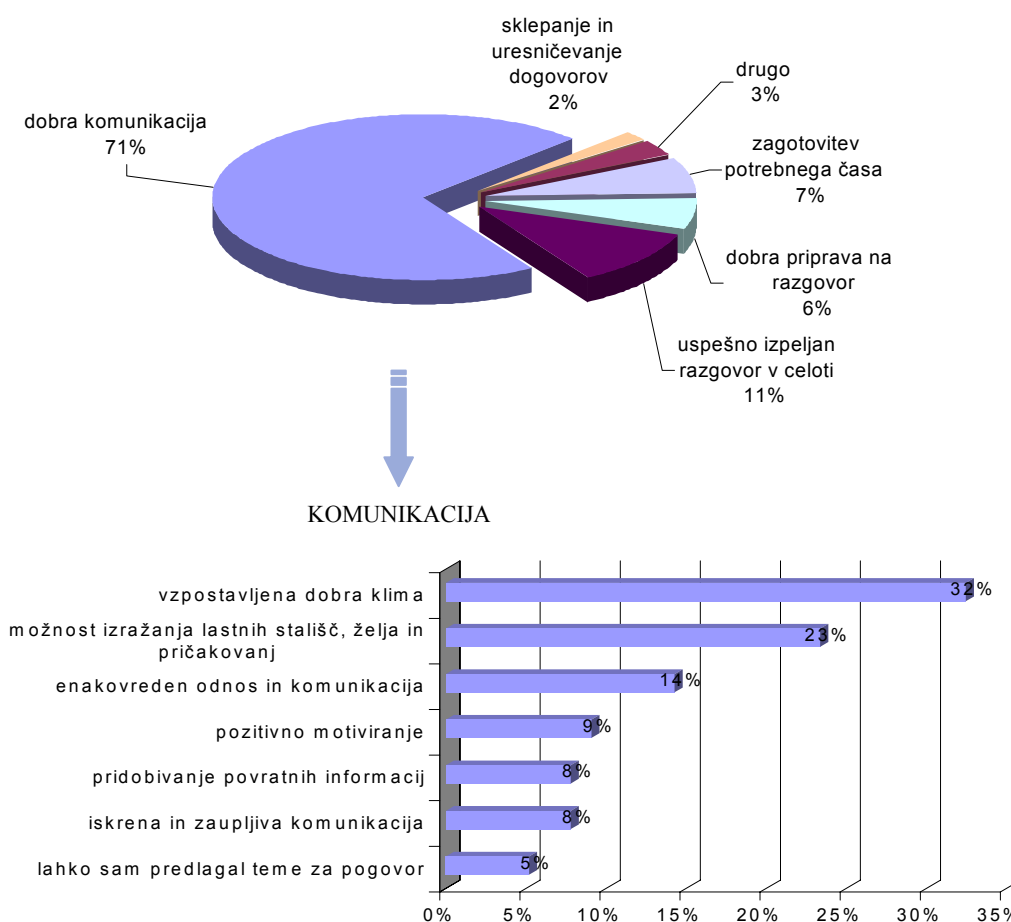


Na letnem razgovoru po teoriji izbire so vodje sklenili konkretne dogovore le z dobro tretjino (39%) sodelavcev, samo v 6% primerov so določili tudi konkretne roke. Kar v 41% primerov dogovora sploh ni bilo, petina sodelavcev (21%) pa je z vodjo sklenilo zgolj splošen dogovor.

Sklenjeni dogovori so se uresničili v malo manj kot dveh tretjinah primerov (61%), slaba petina (18%) se jih še uresničuje oziroma je njihovo uresničevanje še v planu, vsak peti dogovor (21%) pa je bil nerealiziran.

Tukaj zopet vidimo, da nekateri vodje še nimajo dovolj znanja o vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire. Če vodja dogovorov ne realizira, potem zopet izgubi zaupanje svojega sodelavca.

Graf št. 20 in 21: Ocena sodelavcev o tem, kaj so vodje pri letnih razgovorih po teoriji izbire posebej dobro izpeljali



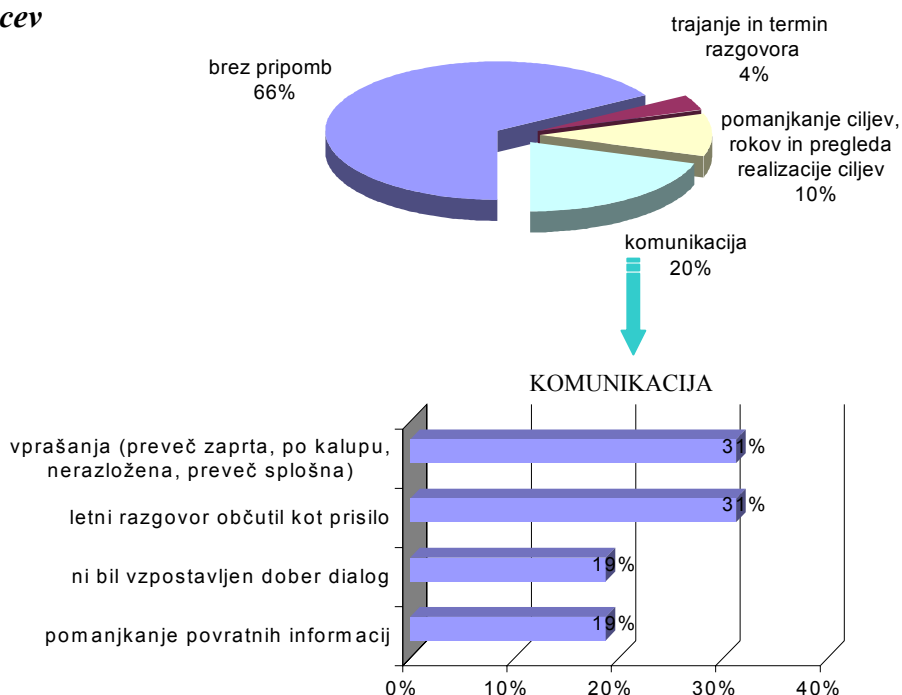
Večina anketiranih sodelavcev (71%) je kot odgovor na vprašanje, kaj so njihovi vodje pri letnih razgovorih po teoriji izbire posebej dobro izpeljali, izpostavilo določen vidik dobre komunikacije. Dobra dvosmerna komunikacija je resnično ključ do uspeha. Vodja namreč ve, kakšne so njegove želje, ne ve pa, kakšne so želje delavca, zato ga posluša in pri tem skušata najti skupne cilje. Dobra desetina (11%) zaposlenih je poudarila, da je v celoti zadovoljna z vodenjem letnega razgovora. Sedmim odstotkom vprašanih je bilo všeč, da so si njihove vodje za pogovor vzeli dovolj časa, šestim odstotkom pa dobra pripravljeno in sistematično vodenje

letnega razgovora po teoriji izbire. Le dva odstotka sodelavcev je postavilo v ospredje sklepanje in uresničevanje dogovorov.

Skupina sodelavcev, ki je pohvalila komunikacijo, je največkrat izpostavila dobro in sproščeno klimo, ki so jo vodje v pogovoru ustvarili (slaba tretjina odgovorov v tej skupini) in možnost, da so v pogovoru lahko izrazili lastna stališča, želje in pričakovanja. Nemalokrat so tudi pohvalili enakovreden odnos v komunikaciji, nadalje pozitivno motiviranje ter dejstvo, da so dobili zelene povratne informacije in imeli iskren in zaupen pogovor. Sodelavcem v tej skupini pa je bilo všeč tudi to, da so lahko sami predlagali teme za pogovor.

Pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire je izredno pomembno, da delavec lahko sam pove (brez kakršnihkoli zadržkov), kaj lahko naredi oz. kaj je pripravljen narediti, da se bo njegova želja uresničila. Delavec torej lahko oceni, v čem je bil dober, v čem je napredoval in kaj bi lahko še izboljšal. Ker pa je vodenje po teoriji izbire v tem podjetju še v začetni fazi, se za enkrat teorija še vedno razlikuje od prakse.

Graf št. 22 in 23: Pomanjkljivosti vodenja letnih razgovorov po teoriji izbire po oceni sodelavcev

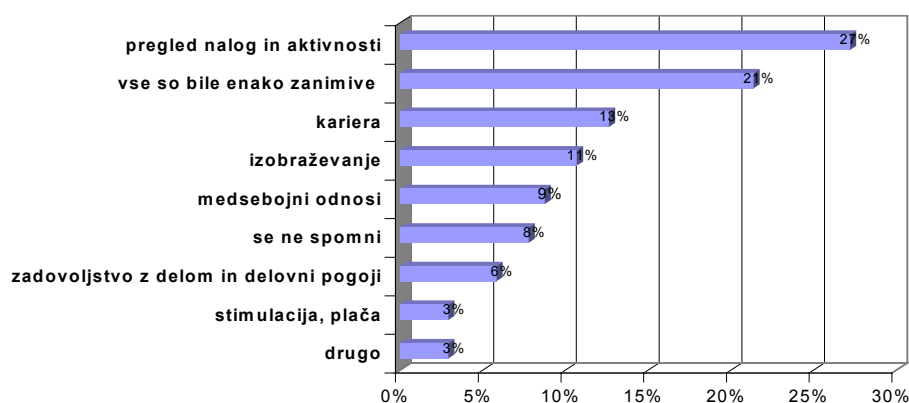


Večina anketiranih sodelavcev ne vidi oziroma se ne spomni nikakršnih pomanjkljivosti povezanih z vodenjem letnih razgovorov po teoriji izbire. Pripombe ima le tretjina sodelavcev. V največji meri se nanašajo na določen vidik komunikacije (petina sodelavcev) ter na pomanjkanje ciljev, rokov in pregleda realizacije ciljev (desetina sodelavcev). Vodja naj bi pri letnih razgovorih vzpodbudil sodelavca, da pove, kako je realiziral skupno dogovorjene cilje, sam pa naj bi realiziral preteklo in sedanje delo. S trajanjem in terminom razgovora ni bilo zadovoljnih 4% sodelavcev. Čas je prav tako pomemben pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire, saj s tem vodja pokaže, da je vsak posameznik pomemben. Hkrati pa s takim načinom vodja zadovolji delavčevo potrebo po moči oz. samospoštovanju.

V skupini sodelavcev, katerih pripombe so se nanašale na komunikacijo, je slaba tretjina (31%) izpostavila, da so vprašanja preveč zaprta, da se ponavljajo po kalupu, da so preveč posplošena oziroma premalo razložena. Enak delež jih je letni razgovor po teoriji izbire občutilo kot prisilo. Le malo manj kot petina (19%) sodelavcev v tej skupini meni, da ni bil vzpostavljen dober dialog, prav toliko pa jih je odgovorilo, da niso dobili ustreznih povratnih informacij.

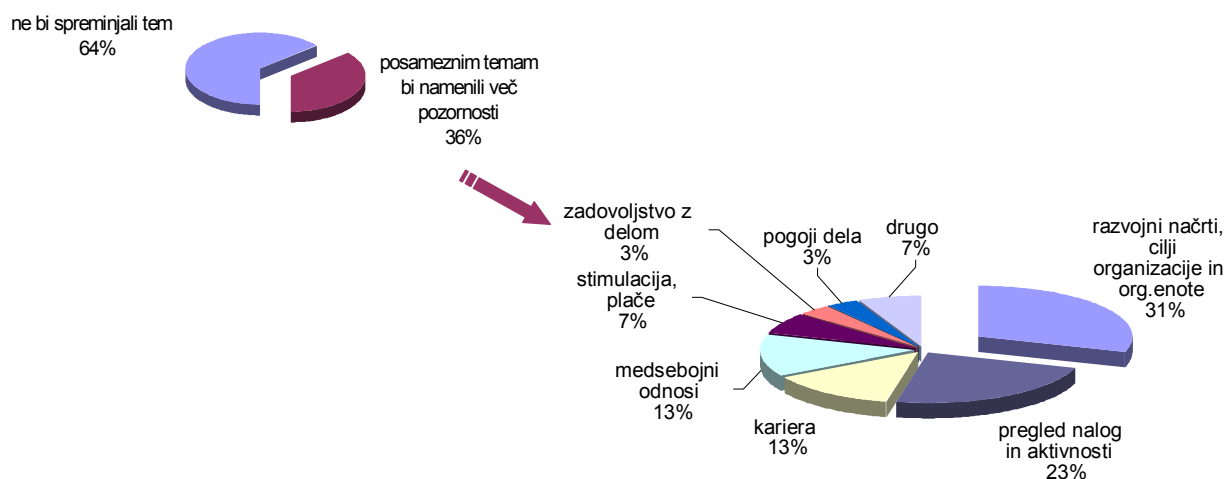
Tudi tukaj se kažejo večje pomanjkljivosti pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire.

Graf št. 24: Teme, ki so še posebej pritegnile sodelavce



Dobra petina anketiranih sodelavcev (21%) se glede najbolj zanimive teme ni mogla opredeliti, ker so se jim zdele vse enako privlačne in potrebne. Največjemu deležu (27%) sodelavcev je bil najbolj všeč pogovor o delovnih nalogah in aktivnostih – tako pregled in analiza preteklih nalog, kot določanje prihodnjih ciljev. Pogovor o bodočem mestu v podjetju in napredovanju, torej karieri, je najbolj pritegnil 13% sodelavcev. Izobraževanje je na prvo mesto postavila dobra desetina (11%), medosebne odnose pa slaba desetina (9%) vprašanih. Za pogovor o zadovoljstvu z delom in delovnih pogojih se je opredelilo šest odstotkov, za pogovor o stimulaciji in plači pa trije odstotki sodelavcev. Slaba desetina vprašanih (8%) se o tem vprašanju ni opredelila zato, ker se preprosto ni spomnila, katera vsebina jih je najbolj pritegnila.

Graf št. 25 in 26: Teme, katerim bi sodelavci v prihodnje namenili več pozornosti



Večina anketiranih sodelavcev ni izrazila potrebe po vključitvi novih tem oziroma po bolj poglobljeni obravnavi že obstoječih, predloge je imela le dobra tretjina (36%) sodelavcev. Ta skupina zaposlenih je najbolj izpostavila željo, da bi se na letnih razgovorih seznanili tudi z dolgoročnimi usmeritvami, razvojnimi načrti, cilji organizacije in organizacijske enote (slaba tretjina predlogov) ter potrebo po bolj poglobljenem pogovoru o preteklih in prihodnjih nalogah (23% predlogov). Ostali predlogi so si glede na delež sledili v naslednjem zaporedju: kariera in medsebojni odnosi (13%), stimulacija in plača (7%), zadovoljstvo z delom (3%) ter pogoji dela (3%).

5.6. Primerjava rezultatov med vodji in sodelavci

Izvedla sem primerjavo rezultatov med vodji letnih razgovorov po teoriji izbire in sodelavci po naslednjih dimenzijah:

- koristnost letnih razgovorov
- komunikacija
- počutje
- teme razgovora
- ocena uspešnosti letnih razgovorov

Koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire

Medtem, ko so bili vsi anketirani vodje mnenja, da so letni razgovori po teoriji izbire koristni, je tako stališče zavzelo dobrih 80% anketiranih sodelavcev. Slaba petina (18%) jih je torej menila, da razgovori niso koristni. Slednji so svoja stališča argumentirali z dejstvi, da so razgovori sami sebi namen, da gre zgolj za formalizem, ker se dogovori ne uresničujejo oziroma ni čutiti nobenih sprememb.

Komunikacija

Tako anketirani vodje kot sodelavci so bili v visokem odstotku (več kot 80%) mnenja, da je komunikacija dvosmerna in iskrena. K temu je verjetno pripomoglo vlaganje podjetja Kompro d.o.o. v izobraževanje na področju komunikacije in medsebojnih odnosov.

Ne gre pa spregledati skupine dobre desetine sodelavcev (11%), ki je priznala, da v razgovoru niso bili popolnoma iskreni. Kot razlog je navajala bojazen pred morebitnimi posledicami svoje odkritosti oziroma nezaupanje v vodjo. Neiskrenost sta zaznala tudi dva izmed vodij letnih razgovorov.

Počutje zaposlenih

Počutje tako vodij kot sodelavcev pri letnih razgovorih gre povezati z usposobljenostjo za vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire. Tretjina vodij trdi, da so bili na razgovoru povsem sproščeni, dve tretjini pa, da so se na razgovoru počutili nesproščeno oziroma nelagodno. Spremljal jih je občutek, da za vodenje pogovora niso dovolj usposobljeni. Nekatere je motilo tudi to, da v podjetju ni jasno opredeljeno, kaj lahko na razgovoru sodelavcem obljubijo oziroma

se z njim dogovorijo. Zanimiva je tudi primerjava med oceno vodij o tem, kako so se na razgovoru sodelavci počutili ter njihovim dejanskim počutjem. Tri četrtine anketiranih vodij (11) je bilo mnenja, da so bili vsi sodelavci na razgovoru sproščeni, medtem ko je preostala četrtina menila, da so nekateri bili sproščeni, drugi pa ne. Enak delež, torej tri četrtine delavcev, da so se na razgovoru počutili dobro in sproščeno, četrtina pa, da niso bili povsem sproščeni oziroma so se počutili nelagodno. Poleg razlogov navedenih pri neiskreni komunikaciji, so omenjali tudi sledeče: občutek, da gre za kontrolo oziroma zasliševanje, občutek, da vodja želi samo zapisati zadeve, ne pa, da ga podrejeni iskreno zanima ter strah, da pridobljenih podatkov ne bi izrabili.

Teme razgovora

Vsem vodjem se zdijo obravnavane teme primerne in jih v bodoče ne bi spreminjali. Podobno mnenje so izrazili tudi sodelavci. Dve tretjini sta bili namreč povsem zadovoljni, drugi pa si želijo na letnih razgovorih po teoriji izbire slišati več o razvojnih načrtih in ciljnih organizacije in organizacijske enote ter še več pozornosti posvetiti pregledu nalog in aktivnosti, karieri in medsebojnim odnosom.

Ocena uspešnosti letnih razgovorov po teoriji izbire

Skoraj polovica anketiranih vodij je bilo mnenja, da so bili najbolj uspešni pri vzpostavljanju dobre komunikacije, več kot ena četrtina pa, da so si res vzeli čas za razgovor in zagotovili ustrezen miren prostor. Dva izmed anketiranih vodij sta bila mnenja, da sta razgovor v celoti dobro izpeljala.

Identično sliko dajejo odgovori sodelavcev. Kar 71% anketiranih sodelavcev je menilo, da je bila komunikacija na letnem razgovoru dobra, da je bil razgovor uspešno izpeljan v celoti je menilo 11% anketiranih sodelavcev, 7% pa je bilo zadovoljnih, ker so si vodje res vzeli čas za pogovor.

5.7. Predlogi za nadaljnje delo

Izsledki analize izvajanja letnih razgovorov po teoriji izbire v podjetju Kompro d.o.o. kažejo, da so anketirani zaposleni – vodje letnih razgovorov in sodelavci – prepričani v koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire in njihova želja je, da bi se izvajali tudi v bodoče. Praksa pa je pokazala, da z letnimi razgovori po teoriji izbire v podjetju niso realizirali vseh pričakovanj. Da bi pričakovanja uresničili, bi bilo smotrno izvesti naslednje aktivnosti:

- ◆ letne razgovore po teoriji izbire bi bilo potrebno izvajati z vsemi zaposlenimi in za to zagotoviti ustrezen prostor;
- ◆ izdelati je potrebno program izobraževanja in izpeljati treninge za vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire in sicer ločeno za vodje, ki že imajo osnovna znanja o vodenju po teoriji izbire, in vodje, ki teh znanj še nimajo;
- ◆ potrebno je dodelati tehnologijo vodenja postopka letnih razgovorov po teoriji izbire in pri tem upoštevati vse faze razgovora od priprave na razgovor, izvedbe razgovora, predvsem pa se bo potrebno posvetiti obdobju do naslednjega razgovora. Izsledki analize kažejo, da se je

prav temu obdobju posvečalo premalo pozornosti, ni se spremljalo sprejetih dogovorov in zagotavljalo povratnih informacij;

- ◆ vsa dokumentacija v zvezi z letnimi razgovori po teoriji izbire je zaupne narave in naj se arhivira pri vodjah razgovora;
- ◆ v kadrovsko službo, ki naj bi spremljala izvajanje letnih razgovorov po teoriji izbire, se posredujejo le tisti podatki in informacije, ki služijo za izdelavo kadrovskih analiz, načrtovanje kadrovskih sprememb, načrtovanje izobraževanja in kariere zaposlenih ter ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih;
- ◆ za izvajanje in spremljanje letnih razgovorov po teoriji izbire je potrebno zagotoviti ustrezen računalniški informacijski sistem.

SKLEP

V diplomskem delu sem obravnavala letne razgovore po teoriji izbire kot element uspešnega vodenja zaposlenih. Menim, da le-ti resnično prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, hkrati pa k večji delovni uspešnosti in k uresničevanju lastnih ciljev in ciljev podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od dejstva, ali jim zna vodstvo prisluhni, upoštevati njihove želje in interese. Zaposleni se morajo počutiti uspešne, potrebne, imeti morajo tudi možnost za ustvarjalno delo. Za sodobni čas je torej primerno vodenje, ki upošteva vsakega zaposlenega. Za uspešnost podjetja je namreč ključnega pomena dobra komunikacija med vodjo in sodelavci, s tem pa odpade potreba po stalnem in neposrednem nadzoru vodje. Podjetje mora imeti dobro definirano strategijo razvoja in cilje, ki jih želi doseči, vodja pa s tem motivira zaposlene k boljšemu poslovanju in učinkovitemu doseganju zastavljenih ciljev. Če cilji niso dobro definirani, je to nemogoče doseči.

Avtorju teorije izbire se zdi nesprejemljivo prepričanje, da posameznikovo vedenje usmerjajo zunanji dražljaji. Če bi to držalo, potem bi preprosto lahko uporabljali nagrade in kazni, zaposleni pa bi delali tisto, kar vodje od njih pričakujejo. Dr. Glasser sicer ne trdi, da zunanje okolje ne vpliva na posameznika, ampak poudarja, da iz okolja sprejme le informacijo, kaj z njo naredi, pa je njegova izbira. Bistvo je torej v notranji motivaciji. Poleg telesnih potreb po preživetju ima človek še štiri psihične potrebe – po moči, ljubezni, zabavi in svobodi. Vsako človeško vedenje je poskus čim bolj zadovoljiti eno ali več teh potreb. Na posameznikovo vedenje pomembno vpliva tudi njegov svet kvalitet (vrednot). Gre za slike (predstave), ki postanejo merilo tistega, kar bi radi vedno znova doživljali.

Letne razgovore po teoriji izbire običajno izvajajo po hierarhiji »od vrha navzdol«. Na tak način vodje najlažje in najbolj pregledno razdelajo sistem nalog in odgovornost zaposlenih, hkrati pa vanje vključijo prav vse zaposlene v podjetju. Izvajajo se najmanj enkrat letno v istem časovnem obdobju, z vsakim zaposlenim posebej. Od vsakega udeleženca razgovora se pričakuje resen, odkrit in pošten pristop ter temeljito pripravo na razgovor. Gre za zelo zahtevno obliko medsebojnega komuniciranja vodje in sodelavca. Izhodišče za letni razgovor po teoriji izbire je

ugotavljanje realizacije ciljev dogovorjenih na zadnjem razgovoru, čas za spodbudo, čas za priznanje in seveda čas za doseganje dogovorov. Le-ta ni analiza napak sodelavca v preteklosti, temveč je usmerjena v prihodnost. Vodja, ki vodi pogovore, ve, kaj želi, ne ve pa, kakšne so želje delavca. Zato naj ga posluša in skuša z njim najti iste cilje. Vodja naj vzpodbuja delavca, da pove, kako je realiziral skupno dogovorjene cilje, sam pa analizira preteklo in sedanje delo. Delavec tudi sam pove, kaj lahko naredi, oz. kaj je pripravljen narediti, da se bo njegova želja uresničila. Ko želja (cilji) nadrejenega postanejo tudi želja zaposlenega, ni več prostora za izmikavanje in opravičila. Pomembno je torej, da imata strani enake cilje, da torej ti posamezniku niso vsiljeni kot cilji podjetja, s katerimi sam nima nič.

V znanju zaposlenih so skrite neizčrpne rezerve za uspeh podjetja. Nekatera podjetja v slovenskem prostoru se tega že zavedajo in uvajajo sodoben koncept upravljanja znanja. Osvajajo stil vodenja zaposlenih, s katerim zagotavljajo samokontrolo in odgovornost zaposlenih, njihova ustvarjalnost in motiviranost za delo. Verjamem, da je to edina prava pot, da se človeški kapital ohranja v podjetju in dolgoročno zagotavlja konkurenčno prednost podjetja pred vse hujšo konkurenco na trgu.

LITERATURA

1. Bedeian G. Arthur: Management. Louisiana State University: Harcourt Brace Jovanovich, 1993. 745 str.
2. Brečevič Darja: Letni razgovor. Zbornik referatov XV. posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 2000, str. 77.
3. Drucker F. Peter: Management for the future. Oxford: Butterworth-Heinmann Ltd, 1992. 287 str.
4. Glasser William; (prevod: Aleksander Urbančič): Teorija izbire. Radovljica: TOP, Regionalni izobraževalni center, 1998. 333 str.
5. Glasser William; (prevod: Jana Cedilnik): Kontrolna teorija za managerje. Radovljica: Regionalni izobraževalni center, 1995. 132 str.
6. Goleman Daniel: Uspešno vodenje (II. del). Podjetnik, Ljubljana, 2000, 7, str. 32-38.
7. Hellriegel Don, Slocum W. John, Jr.: Management. Cincinnati: International Thomson Publishing, 1996. 799 str.
8. Ivanuša-Betjak Mirjana: Letni razgovor vodje s sodelavci. Podjetnik, Ljubljana, 1999, 1, str. 70.
9. Kranjec Samo: Dobri odnosi prispevajo k uspešnosti podjetja. Finance, Ljubljana, 2002, 167, str. 22.
10. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
11. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
12. Lojk Leon: Osnovna metoda svetovanja in vodenja. Svet kakovosti, Maribor, maj 1997, 16 str.
13. Leon: Realitetna terapija. Prvi študijski dnevi SKZP [URL: <http://marela.uni-mb.si/szkip/sreclanja/SloScena/StudDneviSKZP/Zborniki/Rog.../RT.ht>], 25.6.2002.
14. Lojk Leon: Svetovalna metoda. Svet kakovosti, Maribor, jesen 1995, 41-84 str.
15. Majcen Milena: Pozabljena zaupnost na štiri oči. Manager, Ljubljana, 2002, 5, str. 51-54.

16. Majcen Milena: Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Ljubljana: GV založba, 2001. 245 str.
17. Majcen Milena: Vloga vodij pri formiranju ciljev sodelavcev. Zbornik referatov XI. posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Odgovornost managementa za organizacijski in kadrovski razvoj ter plače zaposlenih«. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 1996, str. 97.
18. Možina Stane: Dinamika vodenja v knjigi Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 525-535.
19. MOŽINA Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
20. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
21. Smith Jane: Kako povečati produktivnost delovnega tima. Ljubljana: Netguide, 2001. 111 str.
22. Turšič Irena: Letni razgovori ostajajo naš vsakdan. [URL: <http://www.zaposlitev.net/akademija/prispevek.php?id=19>], 28.9.2002.
23. Volk Linda: Srečanje z nadrejenimi naj ne bo le administrativna navlaka. Delo, Ljubljana, 31 dec. 2002, 301, str. 15.
24. Vuković Vesna: Letni pogovori na podlagi teorije izbire. Finance, Ljubljana, 2001, 183, str. 22.
25. Vuković Vesna: Letni pogovori za doseganje skupnih ciljev. Finance, Ljubljana, 2001, 177, str. 6.

PRILOGE

VSEBINA PRILOG

PRILOGA 1: Vprašalnik za vodjo: Letni razgovori po teoriji izbire.....I

PRILOGA 2: Vprašalnik za zaposlene: Letni razgovori po teoriji izbire.....IV

LETNI RAZGOVORI PO TEORIJI IZBIRE
VPRAŠALNIK ZA VODJO

- 1) Kako koristni se vam zdijo letni razgovori po teoriji izbire?
 - a) koristni
 - b) deloma koristni
 - c) nekoristni

- 2) Če ste na prvo vprašanje odgovorili s »koristni«, potem odgovorite še na vprašanje, ki se glasi: Zakaj se vam zdijo letni razgovori koristni? Zato, ker se:
 - a) izboljšuje komunikacija med vodjo in sodelavci in poveča pretok informacij
 - b) izboljšuje klima v podjetju
 - c) s tem odkriva potencialne zaposlenih in hkrati načrtujejo njihove kariere
 - d) ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih
 - e) skupno oblikuje cilje

- 3) Ali so se vam uresničila vsa pričakovanja glede letnih razgovorov?
 - a) da
 - b) ne

- 4) Če ste pri tretjem vprašanju odgovorili z »NE«, potem odgovorite na to vprašanje. Katera vaša pričakovanja z letnimi razgovori (od spodaj naštetih) niso bila izpolnjena?
 - a) pri vseh sodelavcih sem čutil pravo odkritost
 - b) pridobljeni podatki so se izkoristili za notranje vire kadrovanja in načrtovanja kariere
 - c) možnosti, kaj lahko vodja ponudi zaposlenim, niso bile dogovorjene v naprej
 - d) sem dovolj usposobljen za uspešno vodenje letnih razgovorov

- 5) Kako ocenjujete, da so ostali zaposleni sprejeli letne razgovore?
 - a) pozitivno, z naklonjenostjo
 - b) nekateri moji sodelavci so jih sprejeli pozitivno, drugi pa ne

- 6) Katere od spodaj naštetih aktivnosti ste opravili z namenom, da bi bili letni razgovori kar najbolj uspešni?
 - a) vzpostavil-a sem ustrezno klimo in način komuniciranja
 - b) napovedal-a sem teme razgovora
 - c) pripravil-a sem se na razgovor
 - d) vzem-a sem si čas za razgovor

7) Kakšna je bila na splošno po vaši oceni komunikacija pri letnem razgovoru?

- a) enosmerna
- b) dvosmerna – iskrena
- c) dvosmerna – ne povsem iskrena

8) Kako ste se počutili pri vodenju razgovora?

- a) dobro, povsem sproščeno
- b) ne povsem sproščeno
- c) nelagodno

9) Kako ocenjujete počutje sodelavcev pri letnem razgovoru?

- a) sodelavci so bili povsem sproščeni
- b) nekateri sodelavci niso bili povsem sproščeni
- c) sodelavci so bili nesproščeni

10) Kakšna je bila tema vaših letnih razgovorov

- a) s sodelavci sem se pogovarjal o temah, ki so bile določene z obrazcem
- b) s sodelavci je bil pogovor osredotočen na trenutno pereče probleme

11) Ali ste po končanem letnem razgovoru opravili analizo uspešnosti razgovora?

- a) da
- b) ne

12) Na katerih področjih ste bili pri vodenju letnih razgovorov najbolj uspešni?

- a) pri ustvarjanju dobre klime oz. vzpostavljanju sproščene komunikacije
- b) zagotovil-a sem ustrezen prostor in si vzel-a dovolj časa za razgovor
- c) dobro sem se pripravil-a na razgovor
- d) moj razgovor je bil uspešno izpeljan in voden v celoti

13) Pri katerih aktivnostih ste bili pri vodenju letnih razgovorov najmanj uspešni?

- a) ustrezen prostor
- b) ustrezna priprava na razgovor
- c) dogovori med mano in sodelavci so se spremljali
- d) redno vodim letni razgovor
- e) vzel sem si dovolj časa za razgovor za vsakega sodelavca

14) Ali imate zagotovljene pogoje za uspešno vodenje letnih razgovorov? (Ustrezno obkrožite pri a, b, in c!)

- a) usposobljenost za vodenje letnih razgovorov: USTREZNA / POMANJKLJIVA
- b) prostor za razgovor: USTREZEN / NEUSTREZEN
- c) sistemski pristop: DODELAN / NEDODELAN

LETNI RAZGOVORI PO TEORIJ IZBIRE
VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

- 1) Kako koristni se vam zdijo letni razgovori? (Obkrožite odgovor!)
 - a) koristni
 - b) deloma koristni
 - c) nekoristni

- 2) Če ste na prvo vprašanje odgovorili s »koristni«, potem odgovorite še na vprašanje, ki se glasi: V čem vidite največjo koristnost oz. v čem vidite posebno vrednost letnega razgovora? (Lahko obkrožite več odgovorov!)
 - a) vzpostavljanje ustreznega odnosa – občutek, da si sprejet, pomemben
 - b) možnost seznaniti vodjo z vašim problemom in skupno reševanje problemov
 - c) pridobiti od vodje dodatne informacije, povezane z vašim delom in pričakovanji
 - d) možnost, da predstavite vodji lastna stališča, mnenja in predloge
 - e) možnost načrtovanja kariere
 - f) možnost določanja in uresničevanja vaših ciljev
 - g) drugo

- 3) Ocenite medsebojno komunikacijo v letnem razgovoru. Se vam zdi, da je bil vodja dovolj odprt, da ste v pogovoru lahko predstavili svoje predloge, poglede, stališča?
 - a) da, lahko sem predstavil svoje predloge, poglede in stališča
 - b) nisem mogel predstaviti svojih predlogov, pogledov in stališč, ker je vodja preveč govoril, dajal navodila in premalo poslušal.

- 4) Če ste na tretjo vprašanje odgovorili z »DA«, potem odgovorite na to vprašanje. Ali ste bili v pogovoru z vodjo povsem iskreni?
 - a) da, bil sem popolnoma iskren.
 - b) ne, nisem bil popolnoma iskren, ker sem imel občutek, da vsega vodji ne morem povedati, ker bi lahko imel zaradi tega določene negativne posledice.

- 5) Kako ste se počutili pri razgovoru? (Obkrožite en odgovor!)
 - a) počutil-a sem se povsem sproščeno
 - b) nisem se počutil-a povsem sproščeno
 - c) počutil-a sem se nesproščeno oz. spremljali so me mešani občutki

- 6) Ali ste na letnem razgovoru sklenili kakšne dogovore z vodjo?
 - a) da
 - b) ne

- 7) Na to vprašanje odgovorite samo, če ste na šesto vprašanje odgovorili z »DA«. Kakšne vrste dogovorov je vodja sklenil z vami?
- a) sklenila sva konkretne dogovore, vendar brez opredeljenih rokov
 - b) sklenila sva konkretne dogovore in določila konkretne roke
 - c) sklenila sva splošen dogovor, brez opredeljenih rokov
- 8) Na to vprašanje odgovorite samo, če ste na šesto vprašanje odgovorili z »DA«. Ali so se sklenjeni dogovori uresničili?
- a) dogovori so deloma uresničeni, ker je njihovo uresničevanju še v planu
 - b) dogovori so uresničeni
 - c) dogovori niso uresničeni
- 9) Kaj je vaš vodja pri letnem razgovoru še posebej dobro izpeljal?
- a) v celoti sem zadovoljen-a z vodenjem letnega razgovora
 - b) vodja je bil dobro pripravljen in je sistematično vodil letni razgovor
 - c) odprt, iskren in sproščen pogovor (dobra komunikacija)
 - d) sklepanje in uresničevanje dogovorov
 - e) vodja si je za letni razgovor vzel dovolj časa
 - f) drugo
- 10) To vprašanje se nanaša na vprašanje devet. Če se vam je zdela komunikacija na letnem razgovoru dobra, potem povejte, zakaj se vam je zdela dobra?
- a) vodja je v pogovoru ustvaril dobro in sproščeno klimo
 - b) lahko sem sam predlagal teme za pogovor
 - c) vodja me je pozitivno motiviral
 - d) vodji sem lahko povedal-a lastna stališča, želje in pričakovanja
 - e) imel-a sem iskreno in zaupljivo komunikacijo
 - f) imel-a sem enakovreden odnos v komunikaciji
 - g) od vodje sem pridobival-a povratne informacije
- 11) Katere so po vašem mnenju pomanjkljivosti vodenja letnih razgovorov?
- a) trajanje in termin razgovora
 - b) pomanjkanje ciljev, rokov in pregleda uresničenih ciljev
 - c) komunikacija
 - d) ne vidim nobene pomanjkljivosti
- 12) Če ste pri 11. vprašanju obkrožili »komunikacija«, potem odgovorite še na to vprašanje. Katere pomanjkljivosti ste ugotovili pri tehnikah komuniciranja?
- a) letni razgovor sem občutil-a kot prisilo
 - b) občutil-a sem pomanjkanje povratnih informacij s strani vodje
 - c) vprašanja so se mi zdela preveč zaprta, po kalupu, nerazložena in preveč splošna

d) ni bil vzpostavljen dober dialog

13) Katere teme na letnem razgovoru so vas še posebej pritegnile?

- a) medsebojni odnosi
- b) izobraževanje
- c) kariera
- d) stimulacija, plača
- e) pregled nalog in aktivnosti
- f) zadovoljstvo z delom in delovni pogoji
- g) vse so bile enako zanimive
- h) se ne spomnim
- i) drugo

14) Ali bi vi kakšnim temam pri letnih razgovorih v prihodnje namenili več pozornosti?

- a) da
- b) ne

15) Če ste pri 14. vprašanju odgovorili z »DA«, potem odgovorite se na to vprašanje. Katerim temam bi vi v prihodnje namenili več pozornosti?

- a) bolj poglobljen pogovor o preteklih in prihodnjih nalogah
- b) večji poudarek na karieri
- c) večji poudarek medsebojnih odnosih
- d) večji poudarek na dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih in na ciljih organizacije in organizacijskih enot
- e) večji poudarek zadovoljstvu pri delu
- f) večji poudarek pogoju dela
- g) drugo