

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

LETNI RAZGOVORI V MEDNARODNI KORPORACIJI

Ljubljana, julij 2016

ANDRAŽ VERBIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andraž Verbič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Letni razgovori v mednarodni korporaciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POGOVORI KOT ORODJE RAVNANJA Z LJUDMI	2
2 RAZGOVORI IN POGOVORI Z ZAPOSLENIMI	4
2.1 Vrste pogovorov z zaposlenimi	4
2.2 Redni letni razgovor	7
2.2.1 Namen in cilji razgovora.....	9
2.2.2 Koristi in zadržki pri vodenju razgovorov	10
2.2.3 Načrtovanje razgovora	12
2.2.3.1 Priprava vodje pred začetkom razgovora.....	13
2.2.3.2 Priprava podrejenega pred razgovorom	16
2.2.4 Izvedba razgovora.....	17
2.2.4.1 Vsebina razgovora	18
2.2.4.2 Uvodni del razgovora.....	19
2.2.4.3 Osrednji del	19
2.2.4.4 Zaključek razgovora	21
2.2.4.5 Čas do novega razgovora	21
3 LETNI RAZGOVORI V MEDNARODNI KORPORACIJI	22
3.1 Opis podjetja.....	22
3.2 Analiza letnih razgovorov v proučevanem podjetju	22
3.2.1 Metodologija analize.....	23
3.2.2 Razlaga rezultatov zaposlenih v Sloveniji in Avstriji.....	24
3.2.3 Razlaga rezultatov vodij v Sloveniji in Avstriji	32
3.3 Primerjava rezultatov med državama v proučevanem podjetju	37
3.4 Predlogi za izboljšanje letnih razgovorov v proučevanem podjetju	38
SKLEP	39
LITERATURA IN VIRI	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Ogrodje razgovora	18
Slika 2: Vsebina razgovora	18
Slika 3: Ključne teme pogovora	20
Slika 4: Demografski podatki po spolu.....	24
Slika 5: Demografski podatki po starosti	25
Slika 6: Odnos zaposlenih do letnih razgovorov	25
Slika 7: Čas izvajanja razgovorov v sloveniji in avstriji.....	26
Slika 8: Primernost obravnavanih tem na razgovoru.....	27
Slika 9: Primernost vodje za vodenje letnih razgovorov	28
Slika 10: Zadovoljstvo z načinom izvedbe letnih razgovorov	29
Slika 11a: Koristi, ki jih prinašajo letni razgovori.....	30
Slika 11b: Koristi, ki jih prinašajo letni razgovori	30
Slika 12: Negativnosti pri opravljanju letnega razgovora.....	31
Slika 13: Predlogi za izboljšave letnih razgovorov	32

Slika 14: Odnos vodij do letnih razgovorov	33
Slika 15: Sposobnost vodje za izvajanje razgovorov	33
Slika 16: Primernost obravnavanih tem na razgovoru	34
Slika 17: Ocena vodij do izvajanja letnih razgovorov.....	35
Slika 18a: Koristi letnih razgovorov	35
Slika 18b: Koristi letnih razgovorov	36
Slika 19: Kegativne posledice letnih razgovorov.....	36
Slika 20: Predlogi za izboljšave letnih razgovorov.....	37

UVOD

Skozi leta se podjetja različno razvijajo, ključni cilj mnogih podjetij je le doseganje dobička. Napredek tako v tehnološkem smislu kot v smislu znanja se spreminja. Že precej časa je podjetjem, ki želijo biti uspešna, ključno to, da ni na prvem mestu le finančni kapital, ampak tudi človekov doprinos podjetju. Podjetja, ki cenijo svoje zaposlene, se orientirajo predvsem na njihovo zadovoljstvo. Zaposlenim nudijo izobraževanja, osebni razvoj, ponudijo jim širše sodelovanje v podjetju. Usmerijo jih v projekte, ki jih podjetje izvaja. V primeru visoke kvalitete delavca se le-tega tudi finančno vključi v portfelj podjetja. Za tak način medosebnih odnosov je izredno pomembna medsebojna komunikacija in sodelovanje na vseh področjih. Tako obliko dosežemo lahko tudi z izvajanjem vseh vrst pogovorov. Ključna oblika in obenem najširši način spoznavanja sodelavcev je letni razgovor, ki ga, kot to pove že ime, izvajamo letno. Ob taki obliki delavca spoznamo tako osebno kot tudi z vidika njegovega dela, ki ga izvaja v podjetju. Podjetja, ki so napredovala tudi v tem pogledu, lahko resnično upajo, da bodo uspešna ne samo po materialni plati, ampak v celotnem pogledu. Zaposleni se bodo v takem podjetju počutili uspešne in zadovoljne. Njihovo sodelovanje bo večje, ker bodo čutili, da so za podjetje pomembni in niso zgolj eden od zaposlenih, ki delajo v podjetju. Zgolj sam pogovor ob letu pa kljub vsemu ne bo zadostoval, potrebno je sodelovanje in spremljanje zaposlenih skozi celotno leto in tudi nagrajevanje, ki bo delavca še dodatno motiviralo.

Namen mojega diplomskega dela je ugotoviti, kako uspešno je vodenje letnih razgovorov v podjetju, ki ga proučujem in kjer se letni razgovori izvajajo na ravni matičnega podjetja že od leta 1995, v slovenskem podjetju pa pet let. Razgovori potekajo ne samo med zaposlenimi, ampak tudi med vodji (po hierarhični lestvici navzdol). Namen ugotovitve je tudi, ali so razgovori vodeni ustrezno, da dosežejo svoj namen. Potekajo na odkrit način, ki prinese rezultate tudi tekom leta. Vse veje delovanja v podjetju je možno nadgraditi, tako je tudi pri letnih razgovorih. Pomemben cilj je doseči odkrite pogovore med zaposlenimi in vodji. Cilj je tudi izboljšati odnose na osebni ravni, tako med samimi zaposlenimi kot tudi na nivoju vodja–zaposleni. Izboljšave, h katerim se usmerjamo, so tudi uspešnejše reševanje poslovnih težav in s tem boljše delovne učinkovitosti.

Načina proučevanja sem se lotil najprej na nivoju teorije iz obstoječe literature, ki je na voljo. Zaključil sem z anketnim vprašalnikom, ki sem ga delil z zaposlenimi v podjetju in njihovimi nadrejenimi. Vprašalnik je anonimne narave. V prvem delu sem se lotil razlage pogovora kot orodja ravnanja z ljudmi in na kakšen način to pripelje do letnih razgovorov. Drugi del predstavlja vrste pogovorov, ki so ključni za bogatejše odnose med zaposlenimi, če se vsaj nekateri izvajajo v podjetju. Osrednji del naloge je letni razgovor in način izvajanja le-tega. V zadnjem delu je predstavljen praktični del naloge, z izvedbo anonimnega anketnega vprašalnika na relaciji zaposleni–vodja v proučevanem podjetju. Analizo sem opravljal v podjetju s sedežem v Avstriji in podružničnem podjetju v

Sloveniji. Ob zaključku pa sem podal še analizo rezultatov in predloge, ki bi izboljšali izvedbo in učinek samih razgovorov v podjetju.

1 POGOVORI KOT ORODJE RAVNANJA Z LJUDMI

Ogrodje delovanja podjetja so zaposleni in način ravnanja z njimi. Podjetja že nekaj časa v ospredje postavljajo sistematično obliko zaposlovanja kadra. Usmerjajo se ne le v samo znanje, ki bi ga morebitni zaposleni doprinesli podjetju, ampak so pomemben vidik tudi osebnostne lastnosti posameznikov. Osnovo vsake organizacije predstavljajo ljudje, ki so ključni za poslovni uspeh podjetja. Vlaganje v njihovo izobrazbo in znanje pa obogati uspešnost podjetja. Osnovna predpostavka funkcije ravnanja s človeškimi viri po Armstrongu (1993) je, da organizacije lahko glede na svoje poslovne cilje preživijo in se razvijajo le, če pridobijo, zadržijo, motivirajo in razvijajo vidik količine in kakovosti svojih kadrov.

Ravnanje z zaposlenimi danes razumemo kot mehanizem sporočanja vrednot in ciljev podjetja zaposlenim ter način zagotavljanja percepcije zaposlenih, da njihov delodajalec skrbi zanje (Dermol, 2013, str. 9). Ravnanje z ljudmi je bilo v svoji osnovi predvsem kadrovska funkcija. Nanaša se na planiranje kadrov, njihovo iskanje, zaposlovanje, obračun plač, motivacijo zaposlenih, administracijo delovnih mest in podobno. Ravnanje z ljudmi je proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose (Merkač, 1998, str. 5).

Ravnanje z zaposlenimi danes ni več samo kadrovska funkcija, ampak se razprostira skozi vse oddelke podjetja. Cilj podjetja je doseganje poslovne uspešnosti, tako v smislu produktivnosti kot tudi v materialnem pogledu. Da dosežemo ta cilj, je potreben skupek različnih dejavnikov. Ključni za uspešno delovanje podjetja so zaposleni, ki predstavljajo ogrodje podjetja. Za njihovo učinkovitost in predanost mora podjetje narediti precej več kot le zagotoviti finančni prispevek zaposlenemu. Pomembna je komunikacija na vseh ravneh v podjetju. Sodelovanje med zaposlenimi je zelo pomembno z vidika razumevanja delovanja posameznih oddelkov. Vsak nadrejeni mora dobro poznati delo svojega podrejenega, da mu zna svetovati v primeru težav in ponuditi pomoč pri delu. Ključno za uspešno sodelovanje je tudi individualni odnos vodje z zaposlenimi. S tem vodja zaposlenemu pokaže, da je izredno pomemben člen v verigi in da ceni njegovo pripadnost.

Ravnanje z ljudmi je kompleksno opravilo pri vodenju podjetja in zahteva zelo natančno obravnavo. Ena od oblik, ki izboljšuje delovanje vseh zaposlenih v podjetju, so pogovori. Vsaka oblika pogovora v podjetju lahko prinese tako pozitivne kot tudi negativne posledice v primeru nestrokovnega izvajanja. Mumel (2008, str. 295) predstavlja koristi, ki jih različni pogovori prinesejo in se ne odražajo samo pri zaposlenih, ampak tudi pri vodjih, organizaciji in kadrovski službi.

- Koristi za zaposlenega

Smisel pogovorov se odraža v iskanju konstruktivnih rešitev na nastale težave, ki so se morebiti pojavile. Zaposleni dobi občutek priznanja, da predstavlja pomemben člen v kolektivu podjetja. Vodja mu nameni tudi več časa, da lahko prepozna, kaj se od njega pričakuje. Zaposleni se v pogovoru, ki ga opravlja z vodjem, počuti enakovreden sogovorec, ki lahko izrazi vse svoje dvome in upanja. Skupaj lahko oblikujeta nadaljnjo delovno strategijo za zaposlenega. Koristi, ki jih lahko prinese, so tudi morebitna dodatna izobraževanja ali oblike nagrajevanja, ki sodelavca lahko še dodatno motivirajo.

- Koristi za vodjo

Vodja ob takih pogovorih dobi drugačne informacije. Če nastopi dovolj strokovno in mehko v pogovoru, lahko prejme zelo odkrite informacije, ki bodo koristile ne samo njemu, pač pa tudi celotni organizaciji. Dosegel bo občutek pripadnosti zaposlenega in boljšega medosebnega odnosa. Vodja bo dobil boljše podatke o tem, kako delavec opravlja naloge, na kakšne težave je v obdobju naletel. Poizkušal bo ugotoviti delavčeve prednosti in jih primerno usmeril v zaupane delovne naloge. Skupaj lahko določita cilje, ki bodo koristni za oba in ugotovita točke, kjer prihaja do razhajanja mnenj. Bolje se lahko spoznata na osebni ravni, izmenjata ideje in mišljenja. Informacije bodo ob mirnem pogovoru potekale hitreje in to bo prineslo tudi lažjo obliko vodenja in uspešnejše delovne rezultate za samo organizacijo. Krepi se tudi medsebojno zaupanje in komunikacija, kar je pomemben pozitiven doprinos k sami organizaciji.

- Koristi za kadrovske službe

Kadrovske službe ob pogovorih, ki se izvajajo, pridobi informacije, ki oplemenitijo njeno poznavanje strukture zaposlenih. Lažje je tudi pridobivanje novih kadrov, ki bodo ustrezali trenutni strukturi. Strokovne službe na ta način spremljajo delo in kariero zaposlenih v podjetju.

- Koristi za organizacijo

Ob izvajanju različnih oblik pogovorov in na različnih nivojih ima največjo in s tem končno korist predvsem organizacija. Oblike razgovorov, ki se izvajajo, vodijo v izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenega. Medtem ko prihaja do izmenjave mnenj in idej, se oblikujejo pozitivne spremembe. To posledično vodi k večji uspešnosti in učinkovitosti organizacije kot celote. Uspešna komunikacija na nižjih nivojih doprinese k višji kakovosti dela, zadovoljstvu in medosebnemu odnosu. Pripadnost se na ta način poveča, poveča se tudi želja po izobraževanju, osebni razvoju in sodelovanju zaposlenih pri aktivnostih, ki niso nujno vezane zgolj na delovne naloge. Organizacija na ta načina tudi sama prispeva, da delavci zadovoljni prihajajo in odhajajo z dela. Ena od pomembnejših oblik komunikacije in pogovorov, ki se v sodobnem svetu vse pogosteje izvajajo, so tudi letni razgovori, ki jih bom podrobneje obravnaval v enem od prihodnjih poglavij.

2 RAZGOVORI IN POGOVORI Z ZAPOSLENIMI

Ena izmed ključnih oblik ravnanja z ljudmi se osredotoča tudi na vodenje podjetja in vodje. Nujno za uspešno vodenje podjetja je zagotavljanje sodelavcem vsa potrebna sredstva in primerne razmere za delo. Vodja mora posredovati delavcem dovolj informacij za nemoteno delo in zagotoviti ustrezna finančna sredstva. Ključno za uspeh podjetja je, da vodja oblikuje delovne pogoje in naloge skupno z zaposlenim in ga pri tem ne izključuje (Zupan, 2009, str. 449). Uspešnost skupnega sodelovanja pa predstavlja tudi letni razgovor. V podjetjih lahko z zaposlenimi vodimo različne pogovore, ki izboljšajo uspešnost poslovanja podjetja.

2.1 Vrste pogovorov z zaposlenimi

Pogovor je oblika, kjer sprejemamo informacije, poslušamo, opazujemo ... Gre za komunikacijo med najmanj dvema oseba (SSKJ, b. l.). Razkrivamo naša čustva, občutenje, naš odnos do okolja in do drugih ljudi. Pogovori so oblika komuniciranja, v katerem spoznamo mišljenje oziroma razmišljanje ljudi, s katerim vodimo komunikacijo. So lahko zelo poglobljeni, strokovni ali čisto vsakdanji, površni. Potekajo lahko v knjižnem jeziku ali v neknjižnem, odvisno od teme pogovora in situacije. S sogovorniki vodimo komunikacijo na vljuden način, ne segamo v besedo, ne kričimo in ne vodimo monologa. Majcnova (2001, str. 13) označuje pogovor kot sredstvo, kako nas drugi sprejemajo, hkrati pa sporočamo okolici, kakšen je naš odnos do njih. Kakovosten pogovor je pogovor, v katerem čutimo, da nas sogovornik razume, sprejema, podpira, da se nam približuje.

Podjetja na različne načine krojijo svojo prihodnost. Vsem pa je skupno, da stremijo k uspešnemu poslovanju. Do konstruktivnega oblikovanja ciljev večinoma prihajajo z dobro medsebojno komunikacijo. Do tega cilja lahko pridejo z različnimi vrstami pogovorov. Različni avtorji različno pojmujejo pogovore. Majcnova (2001, str. 32) jih deli na osem oblik.

- Delovni pogovor

Pogovor se začne z namenom, da bi eden ali drugi rešil določene nejasnosti, dvome, probleme ali da bi drugemu nekaj razložil, da bi ga obvestil ali mu dal povratne informacije (Majcen, 2001, str. 33). Pogovor poteka naključno med delovnim časom, ko naletimo na določeno težavo ali problem. Vodi ga načeloma oseba, ki ga je sklicala. Odvisno je tudi od predmeta pogovora, avtoritete, osebnostnih lastnosti udeleženih. Potek pogovora bo odvisen tudi od pozicije udeleženih. Predvsem moramo paziti, da bo pogovor potekal v prijetnem vzdušju, da bodo doseženi rezultati, ki smo si jih zadali. Negativno vzdušje pripelje do nedoseženih ciljev.

- Redni mesečni sestanki vodje s sodelavci

Potekajo redno in so vnaprej določeni. Določena je ura in čas, ko bo sestanek potekal. Sodelavci se lahko na sestanek pripravijo, pregledajo svoje delo in ugotovijo, na kakšne težave so v preteklem obdobju naleteli. Navadijo se, da si delo planirajo in sproti ugotovijo, ali so dosegli zastavljene cilje. Predstavijo lahko tudi svoje ideje, načrte za izboljšanje delovnega in strokovnega okolja. Postajajo samostojnejši in bolj motivirani za delo, saj vedo, kaj jih čaka, ko pride do sestanka. Obenem lahko predlagajo tudi svoje ideje, načrte za izboljšanje delovnih procesov. Izpostavijo svoje težave, za katero vedo, da bodo rešene v konstruktivnem, timskem duhu. Na teh sestankih so običajno manjše skupine, ki so bolj homogene. Vodje imajo manj dela s posamezniki, saj je skupina bolj usklajena in komunikacija na visokem nivoju. V primeru, da vodja te skupine ne obvlada in da so sodelavci razpuščeni in kultura govora ne obstaja, so sestanki brez pretirane vrednosti. So izjemno koristni, saj nakazujejo obojestransko pripadnost podjetju in doseganju ciljev.

- Projektni sestanki – delovni sestanki

Potekajo običajno na isti dan v tednu in isto uro zaradi lažjega planiranja. Skličejo se v primeru izvedbe projekta ali projektov. Začetni sestanek je namenjen cilju, ki ga nameravamo doseči. Potrebno je razdeliti naloge in odgovornosti, ki jih projekt zahteva. Vsak nadaljnji sestanek je namenjen pregledu doseženih rezultatov, poteku dela, če poteka v skladu z dogovorom in problemi, ki se pojavijo. Strokovnim temam, ki so prisotne na sestanku, morajo slediti ideje in rešitve, ki bodo pripeljale do uspešno izvedenega projekta. Kot na vsakem srečanju skupine ljudi mora biti tu določen ali znan nek moderater, vodja, ki bo posamezni projekt uspešno krmaril skozi vse čeri, ki se na poti pojavijo. Vodja udeležencem zagotovi ustrezne delovne pogoje, podaja informacije, koordinira in motivira skupino k doseganju ciljev. Komunikacija med udeleženci sestanka mora biti tako kot pri ostalih sestankih na zelo visokem nivoju, saj je le-to ključ do hitrega in učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev. Pomembno je tudi medsebojno spoštovanje in tolerantnost pri nasprotujočih si mnenjih.

- Izredni sestanki vodje s skupino

Te vrste sestanek vodja skliče z namenom reševanja situacije, ki je nastala nepričakovano. Pojavil se je nek problem, za katerega je potrebno najti čim hitrejšo in učinkovitejšo rešitev. Kot pri vseh je bistvena komunikacija in predvsem usmeritev v rešitev problema in ne v kazanje krivca za nastalo situacijo. Omenjeni način vodi v demotiviranje zaposlenega in negativno klimo, ki bi se v tem primeru pojavila. Potrebno je z ustreznimi prijemi zagotoviti, da se nastala situacija ne bi več ponovila.

- Izredni sestanki vodje s posameznikom

Srečanje se zgodi, ko se pojavijo nenadne naloge ali nezaželeni problemi, ki se tičejo le dveh oseb. Do pogovora pride na pobudo enega ali drugega. Zopet je potrebno poiskati ustrezno rešitev. Pri tem je potrebno biti še posebej pozoren na čustveno plat zadeve. Ne smemo se prehitro odzvati na nastalo situacijo. Omiliti moramo svoja negativna čustva in

jih razumsko predelati. Če se prehitro odzovemo na nastalo situacijo, bo pogovor razdiralno in negativno vplival na skupni odnos. Poiščemo čim več informacij, zakaj je do tega prišlo, kaj je vzrok nastale situacije. Ob tem damo možnost tudi drugemu, da se na ta sestanek pripravi in ima tudi sam dovolj argumentov, kaj je botrovalo nastalemu problemu. Do srečanja naj pride v mirnem, prijaznem okolju, ki bo lahko prinesel konstruktivne rešitve, iz katerih se bosta lahko oba veliko naučila. Pogovor naj poteka v medsebojnem spoštovanju in poslušanju zagovora zaposlenega. Usmerjen naj bo striktno v rešitve in ne z mislijo na kaznovanje. V primeru negativnega odziva le-to vodi v izgubo avtoritete, nespoštovanje in v obrambni mehanizem napadenega. Posledično se bo obtoženi branil z enakim zanosom in do rešitev ne bo prišlo.

- Redni mesečni sestanki vodje z vsakim sodelavcem posebej

Tako obliko izvajajo vodje, ki želijo držati svoje zaposlene v konstantnem razmišljanju o svojem delu in delovnih nalogah. Sestanek traja običajno od petnajst do trideset minut na točno določen dan. Vodja sodelavce prisili, da razmišljajo o delovnih nalogah, problemih, ki se v tekočem mesecu pojavijo. Sodelavci so samostojnejši in iščejo rešitve v problemih, ki se pojavijo v tem mesecu. Spodbuja jih k povratnim informacijam, jim nudi podporo ter gradi konstruktiven odnos med njima.

- Ocenjevalni intervju

Ocenjevalni intervju je sistematičen pregled in ocena delavčevega dosedanjega dela, ocena realizacije ciljev in nalog znotraj organizacijske enote, skupna ocena uspešnosti zaposlenega in vodje (Majcnova, 2001, str. 45). Ocenjevalni intervju je intervju, kjer ocenjevalec poda oceno zaposlenega in ostale povratne informacije. Povratne informacije, kombinirane s postavljanjem ciljev, povečujejo možnost, da bo zaposleni dosegel zastavljene cilje (Bernardin, 1984, str. 277). Bagonova (2002, str. 29) vidi ocenjevalni intervju kot ocenjevanje rezultatov dela, samostojnosti, natančnosti, ustvarjalnosti, zanesljivosti, kakovosti sodelovanja, organiziranja dela in druge sposobnosti v zvezi z opravljenim delom. Orpen (1995, str. 3) opredeljuje, da je ocenjevalni intervju jedro ocenjevalne funkcije, kjer se vodja sreča z neposredno zaposlenim. Vodja v pogovoru s sodelavcem obrazloži odločitev o višini povišanja njegove delovne uspešnosti. Preden to oceno sporoči zaposlenemu, jo preda strokovni službi v pregled. Ta pogovor se izvaja mesečno ali trimesečno, odvisno od modela ugotavljanja uspešnosti. Carrell (2000, str. 244) je mnenja, da gre za povratno informacijo za delovno uspešnost in je najpomembnejša metoda, ki pozornost usmerja v razvoj zaposlenega in izboljšanje individualne uspešnosti. Višina je odvisna od rezultatov dela, ki jih zaposleni dosega glede na opravljene delovne naloge. Vodenje take vrste razgovorov se razlikuje od vodstvenega kadra. Lahko se izvaja mimogrede. Vodja le sporoči svojo odločitev o nagradi in ne dopusti razprave. Ta oblika se izvaja, ko kriteriji niso jasno določeni in so zgolj opisni oziroma kvalitativni. Spet drugi ta intervju vidijo kot poročilo sodelavcem. Tisti, ki pa zadevo vzamejo bolj resno in kjer je v podjetju določena jasna politika določanja delovne uspešnosti, pa pogovor izvajajo kot ostale. Tu so cilji za zaposlene jasni, oprti na konkretne cilje, ki jih je potrebno doseči. Če je ta cilj dosežen ali ne, je razlaga jasna in s tem tudi stimulacija za opravljeno delo. Vodja

v tem pogovoru nudi delavcu tudi pohvalo za opravljeno delo, kar ga lahko motivira. Torej intervju je koristen za vse, tako za vodjo in sodelavce kot tudi za organizacijo, kjer delovni proces teče mirneje.

- Neformalni dnevni sestanki pred začetkom dela

Dober začetek delovnega dneva je srečanje sodelavcev (vključno z vodjo) ob jutranji kavi. Tak način je dobrodošel, da se med sodelavci ustvarijo dobre medsebojne vezi, prijetna delovna klima. Sestanek spodbudi delavce, da se njihov dan začne sproščeno in s tem tudi učinkoviteje ter hitreje izvajajo delovne naloge tekočega dne. Med seboj se sodelavci bolj začutijo, saj tematika ni zgolj službena, pač pa tudi bolj osebne narave in tematika dnevnih razmer. Teme, ki jih obravnavamo ob takih prilikah, so lahko tudi bolj službene narave (pogovor o nalogah delovnega dne, o načrtih in načinih reševanja nalog, ki so pred nami). Omenjeni način sestanka ne sme biti predolg in ne sme trpeti delovna disciplina.

- Neformalni pogovori med delovnim časom

Delovni dnevi so včasih v podjetjih monotoni. Vodja ali ostali zaposleni lahko to monotonost prekinajo. Delovno vzdušje in utrujenost, ki se prikraje med delovnim časom, lahko vodja prekine z drobnimi pohvalami, znaki odobravanja in dobro voljo. S tem vzpostavimo boljše vzdušje v timu, produktivnost in sproščenost. Vse to pelje v uspešnejše vodenje podjetja in ne nazadnje tudi v prijetno delovno okolje, kamor zaposleni radi dnevno prihajajo. Mrki obrazi, jeza, slaba volja in nezadovoljstvo prinese počasnejše izvajanje nalog in neučinkovitost delovnega procesa.

- Redni letni razgovor

Za razliko od ostalih vrst razgovorov ta poteka enkrat letno. Je vnaprej planiran in načrtovan. Sestanek je zaupne narave in poteka na štiri oči med vodjo in zaposlenim. Tema in vsebina pogovora je dostopna le njima. Pogovor poteka o preteklem delu zaposlenega, njegovem sedanjem delu in konkretnih načrtih za prihodnost. Bolj podrobno bom te vrste razgovor opisal v naslednjem delu naloge.

2.2 Redni letni razgovor

Različni avtorji letne razgovore različno delijo. Baker (2010, str. 92) navaja štiri tipe razgovorov: ocenjevalni razgovor, razgovor, ki temelji na pooblaščenju in odgovornosti posameznika, coaching razgovori in svetovalni razgovori. Mumel (2008, str. 291) deli razgovore na individualne (med dvema osebama) ali skupinske. Skupinski so vezani na vodjo in njemu podrejene osebe. Majcenova (2001, str. 51) razgovor označi kot pogovor med vodjem in podrejenim. Sullivanova (1991, str. 53) pa v letnem razgovoru poudarja planiranje skozi zasnovane cilje in naloge. Takšen razgovor je bolj učinkovit kot zgolj ocenjevalni intervju. Medtem ko je ocenjevalni intervju sestavljen le iz ocenjevalnega dela, je del letnega razgovora tudi razvojni del (Bagon, str. 244).

Vsem avtorjem je skupno, da je to vnaprej dogovorjen in planiran dogodek, kjer pogovor temelji na preteklem delu in izkušnjah, sedanjih razmerah in prihodnjih delovnih nalogah

in ciljih ter željah, ki jih udeleženca želita doseči zase in za organizacijo. Pogovor je namenjen poglobitvi odnosa med zaposlenima, povečanju motivacije in izboljšanju uspešnosti obeh strani. Razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih (Brečević, 2000, str. 77).

Letni razgovori so orodje, s katerim lahko vodja spremlja, omogoča in spodbuja delovno uspešnost in osebni razvoj sodelavcev, ki jih vodi. Smisel teh razgovorov je v boljšem medsebojnem sporazumevanju in vzpostavitvi pozitivne klime v podjetju. Za vodjo je to učinkovit pripomoček za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, je tudi pomemben vir o organizacijski klimi v podjetju, komunikaciji in medosebnih odnosih v podjetju (Dermol, 2013, str. 117). Vodopija (2005, str. 2) je mnenja, da je razgovor poglobljen, strukturiran in vnaprej dogovorjen razgovor, pri katerem se vodja pogovori s sodelavcem o ciljih in o vsem, kar bi utegnilo izboljšati delovno uspešnost in njun odnos.

Pričakuje se, da je pogovor odkrite narave, kjer morata obe strani imeti možnost deliti svoje občutke in cilje, ki jih želita s tem razgovorom zastaviti in doseči. Pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih in zagotavlja ozračje odprtosti in zaupanja (Cimmerman, 2013, str. 179). Namenjen je motiviranju zaposlenih k nadaljnjim delovnim nalogam in ciljem, zato mora biti pozitivno naravnani. Če se temu ne sledi, potem ta razgovor ni smiseln in ne doseže svojega namena. Da dosežejo razgovori namen, se morajo opravljati vsako leto. Udeleženca si morata rezervirati del časa, ki je namenjen temu razgovoru. Delavcu vlije samozavest in občutek pripadnosti, družbi pa posredno izboljšanje poslovnih rezultatov. Naredijo pogovor o delu, delovnih razmerah, kompetentnosti delavca in njegovem počutju, bilanco za preteklo leto. Ugotovijo, ali so se kje pojavile težave, problemi pri opravljanju nalog, morebitne konfliktna situacije na različnih področjih. Poizkušajo vzpostaviti boljše pogoje za delo, predstaviti svoje cilje, želje in načrte za prihodnost. Razgovori se izvajajo le, če je samo vodstvo prepričano, da je to smiselno. Njun pogovor je usmerjen le delno v preteklost, da na kratko pregledata pretekla delovna naloga, drugače pa je usmerjen v prihodnost.

Konstruktiven razgovor 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 (Majcen, 2001, str. 53). Vzpostavi se lahko boljše zaupanje in sodelovanje med vodjem in podrejenim. Vodja izpostavi tako pozitivne kot negativne dosežke zaposlenega. Poizkuša najti način, kako napake in težave, ki so se pojavile v preteklem letu, odpraviti oziroma rešiti. Primerno izrazimo tako pohvalo za dosežke kot negativne vidike njegovega dela in rezerve, ki so še vidne na njegovem področju. Zaposlenemu namenimo čas, v katerem izrazi svoja pričakovanja in želje. Izpostavi probleme, na katere je naletel v preteklosti. Vodja naj bi s to obliko pogovora bolje spoznal svoje zaposlene, ugotovil področja, ki jih zanimajo, ideje za izboljšanje delovnih procesov. Organizacijam pa poda sliko, po kateri lahko načrtujejo delo v prihodnje. Izdela tudi plan za nova izobraževanja na področjih, kjer je to potrebno. Pogovorita se o pričakovanju vodje glede dela zaposlenega in o vlogi zaposlenega, kot jo vidi vodja.

V Tabeli 1 je prikazan ta poglobljen odnos, ki ga ustvarjata med pogovorom. Pogovor je usmerjen v tematiko o njunih videnjih in mnenjih, ki so se oblikovala skozi leto.

tabela 1: Razmerje vodja – sodelavec

SODELAVEC	VODJA
Vodji predstavi:	Sodelavcu predstavi:
svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje v povezavi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami	vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi
načrte	
želje	
želen razvoj in zamišljeno delovno kariero	
Vodji razloži	Ugotavlja:
pretekle dosežke in vzroke za rezultate	kako sodelavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji
uporabljene delovne metode	kako sodelavec razmišlja o organiziranosti in o delu, ki ga opravlja
predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela	kakšni so njegovi načrti za prihodnost in kako ko 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 povezavi z delom
Z vodjo usklajuje:	S sodelavcem usklajuje:
svoje delovne cilje in prioritete	njegove delovne cilje in prioritete
želje po izobraževanju	potrebe po izobraževanju
možnosti napredovanja	možnosti napredovanja

Vir: M. Majcen, Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, 2001, str. 52.

2.2.1 Namen in cilji razgovora

Smisel razgovorov je večplasten. Viden mora biti tako s strani zaposlenega kot tudi vodje in ne nazadnje tudi s strani organizacije. Eden ključnih ciljev je vsekakor doseganje boljše delovne uspešnosti in sodelovanja med obema stranema. Delovna uspešnost je definirana kot rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec ali skupina delavcev

(Jurančič, 1995, str. 62). Bennet (1994, str. 57) delovno uspešnost vidi kot analizo posameznikovega preteklega dela, njegovega uspeha in napak ter kot oceno ustreznosti za napredovanje. Namen je spodbuditi delavce k razmišljanju o njihovih poklicnih željah, strokovnih ambicijah. Ugotoviti je potrebno prednosti in dobro opravljene zastavljene cilje. Slabosti in pomanjkljivosti, ki jih zaposleni kaže, in probleme, ki jih morebiti povzročajo, pa je potrebno predstaviti in rešiti na pozitivno naravnani način. Glavni namen ocenjevanja delovne učinkovitosti in posledično tudi letnih razgovorov so po Nickolsu (2007, str. 13) podajanje povratnih informacij, določanje ciljev, odločanje o karieri in objektivna ocena zaposlenega. Buntingova (2005, str. 111) je mnenja, da povratna informacija zaposlenim omogoča, da vidijo, kaj lahko izboljšajo pri svojem delu in kaj jih motivira, da dosežejo boljše delovne rezultate. Podajanje povratnih informacij vpliva na zmanjšanje napak, povečuje produktivnost in delovno motivacijo. Cilje morata oba vpletena zastaviti jasno in jih uskladiti s cilji organizacije. Ugotoviti morata tudi potrebe po izobraževanju in razvoju, tako na osebni kot tudi na karierni ravni.

Kadrovski službi v podjetju omogoči boljši pregled nad interesno in osebnostno strukturo zaposlenih. S tem pridobijo tudi možnost boljšega pregleda pri iskanju morebitnih novih zaposlenih, ki bi še dodatno obogatili kadrovske palete v podjetju. Namen letnih razgovorov in ocenjevanje delovne učinkovitosti je tudi odločanje o razporeditvi nagrad, o napredovanju zaposlenih in o premestitvah (Wiese & Buckley, 1998, str. 239). Razvoj zaposlenih in dajanje povratnih informacij sta glavna namena ocenjevanja delovne uspešnosti. Zaposleni pa lahko na podlagi informacije o delovni uspešnosti zmanjšajo negotovost in pridobijo informacije za samooceno. Povratne informacije pomembno vplivajo tudi na delo v prihodnje (Wiese & Buckley, 1998, str. 239). Čeprav je namen letnega razgovora podajanje ocene zaposlenega, pa Gruban (2006) predlaga, da se pogovori o plači, nagradah in napredovanjih ločijo od letnega razgovora. V kolikor se ne morejo pogovori ločiti na različnih sestankih, pa naj se letni razgovor ne zaključi s pogovorom o plači, napredovanju in dodatkih (Gruban, 2012).

2.2.2 Koristi in zadržki pri vodenju razgovorov

Kot ob vsaki stvari se tudi pri letnih razgovorih pojavijo prednosti in slabosti izvajanja in vodenja le-teh. Ob primernem strokovnem izvajanju razgovorov so koristi za vse posredno in neposredno udeležene v organizaciji. Med glavne koristi štejemo večjo uspešnost zaposlenega in organizacije, doseganje ciljev in sledenje viziji organizacije, boljše povratne informacije o uspešnosti, izboljšanje komunikacije in medosebnih odnosov, boljše izvajanje kadrovske politike, saj vse to vpliva na razvoj tako zaposlenega kot same organizacije (Dermol, 2013, str. 119). Dobra podpora vrhu managementa lahko pripomore k skladnosti celotnega sistema s poslovno in kadrovske strategije. Sodelavec mora imeti pri razgovoru dejavno vlogo, le tako se lahko spodbuja notranjo motivacijo in občutek vključenosti v samo podjetje (Zupan, 2009, str. 449). Ob ustreznem izvajanju postanejo sodelavci samostojnejši, bolj motivirani, z več idejami, ker prepoznajo svojo vlogo in vedo, kaj se od njih pričakuje. Da se dejansko pokažejo koristi ob izvajanju te vrste

razgovorov, mora biti podjetje popolnoma predano izvajanju in miselnost podjetja usmerjena v ustrezno ravnanja z zaposlenimi. Če te usmeritve ni in se razgovori opravljajo zgolj formalno, potem ni pravega pomena, da se le-ti izvajajo. Glavne pridobitve, ki jih Majcenova (2001, str. 54) navaja v svoji knjigi, so s strani zaposlenega, vodje in organizacije.

Pridobitve s strani zaposlenega:

- v pogovoru dobijo možnost, da izrazijo mnenja, ideje in pripombe ter s tem pozitivne spremembe v delovnem procesu in izboljšanje poslovnih rezultatov organizacije,
- motivacija, ki se mu poveča pri izkazani pozornosti, posledično se mu povečata samozavest in delovna zagnanost,
- pridobijo povratne informacije na vseh področjih svojega dela in s tem tudi možnost izboljšave,
- možnost prepoznavne svoje vloge in razvoja ter poklicne poti, ki naj bi jo v tem podjetju dosegli.

Pridobitve s strani vodje:

- boljše razumevanje razmišljanja in ravnanja sodelavcev,
- pridobitev idej in predlogov za izboljšanje postopkov in procesov dela,
- sodelavcem sistematično posredujejo povratne informacije o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja,
- pregled nad interesnimi področji in potenciali sodelavcev,
- podatki, ki jih dobijo v pogovorih, so podlaga za izdelavo plana izobraževanja in kadrovske spremembe,
- orodje za vodenje s cilji,
- ob razgovoru pridobijo informacije in utemeljitve za določanje delovne uspešnosti.

Pridobitve s strani organizacije (Majcen, 2001, str. 56):

- podatki o potencialu znanj, interesnih področij zaposlenih in njihovih željah po usposabljanju ter osebnem razvoju,
- podatki o pripravljenosti zaposlenih za napredovanje ali spremembo področja dela in sodelovanje pri razvojnih projektih.

Čeprav je lažje podajati pozitivne informacije, pa je zelo pomembno tudi, da zaposleni dobijo negativne informacije (Mancision, 1991, str. 44). Niso vidne le prednosti izvajanja razgovorov, ampak tudi negativni vidiki. Za tak tip razgovorov se še vedno odloča premalo vodij oziroma podjetij. Tematika in način, ki poteka na takih razgovorih, je mnogim neznanka. Ljudje pa se nepoznanih stvari bojijo in mnogi se le težka odločijo prehoditi te ovire. Nekatere izmed pogostejših ovir, ki jih navaja Majcenova (2001, str. 68), so:

- strah, da bodo nespretni,

- bojijo se soočenja s sodelavci, s katerimi že tako niso v najboljših odnosih,
- lastni čustven odziv,
- pogovor o neprijetnih temah,
- očitane sodelavcev glede pomanjkljivosti pri vodenju,
- izguba avtoritete ob morebitnem nepoznavanju odgovora na zastavljeno vprašanje,
- strah pred obljubo nečesa, česar ne morejo izpolniti,
- vodje so tudi mnenja, da s sodelavci sproti rešijo tekoče zadeve in ni potrebe po takem razgovoru,
- zasedenost vodje z drugimi nalogami.

Ti razlogi so objektivne narave in se običajno pojavljajo zaradi nepoznavanja vodenja takih razgovorov. Obstajajo tudi subjektivni razlogi, kjer lahko nadrejeni in podrejeni drugače dojemata same razgovore. Težave je tudi nestrokovna usposobljenost vodij in variabilnost (Mumel, 2008, str. 314). Mumel (2008, str. 314) vidi variabilnost v tem, da razgovore izvaja več vodij, zaradi česar lahko posledično pride do različne izvedbe le-teh. Do razlike lahko prihaja tudi na relaciji isti vodja – drugi zaposleni. Odpravo zadržkov rešujemo s seminarji za vodje, kjer se priučijo določenih veščin in komunikacijskih sposobnosti, potrebnih za opravljanje vseh vrst razgovorov. Za lažji preboj ob vodenju razgovorov si vodje lahko določijo vrstni red poteka razgovorov s sodelavci.

Gruban (2004) je mnenja, da neuspeh pri izvedbi tiči v:

- neusposobljenosti vodje in sodelavcev za izvedbo, saj niso vključeni v razvoj sistema,
- vodje ne želijo sporočati slabih informacij v primeru osebnega poznanstva, sodelavci pa ne želijo slišati neuspešno opravljenih nalog z njihove strani,
- lahko slabo vplivajo na kariero zaposlenih in ne želijo, da se te informacije zapišejo,
- manjša možnost nagrajevanja ob izvedbi pogovora,
- vodja se obravnava kot neuspešen tudi v primeru slabega rezultata sodelavca.

2.2.3 Načrtovanje razgovora

Pri organizaciji razgovora sodeluje tako kadrovska služba kot oseba, ki bo razgovore opravljala, torej nadrejeni zaposlenega (Mumel, 2008, str. 301). Kadrovska služba sodeluje načeloma le pri vodenju evidence, koliko razgovorov je bilo opravljenih, zbere, uredi in arhivira podatke, ki so za njih pomembni. Oseba oziroma vodja, ki ima namen voditi razgovor, se pripravlja na več načinov. Sama priprava na razgovor se ne zgodi v krajšem obdobju, ampak poteka skozi celotno leto. Vodja se strokovno usposobi za razgovore, pregleda strokovno literaturo, ki mu bo pomagala pri dobro opravljenih razgovorih. Zaposlenega spremlja skozi celo leto, sproti si zapisuje opažanja, ki jih kasneje uporabi pri razgovoru. Opazuje ga pri samem delu, ko opravlja predvidene delovne naloge. Ob

situacijah, ki zahtevajo takojšnjo reakcijo, to tudi naredi. Medtem ko pri situacijah, ki so širše narave, zabeleži opažanja in prihrani komentarje za letni razgovor. Zaposlenemu lahko dodaja nove delovne naloge, za katere meni, da jih je sposoben opravljati in ugotavlja ali izpolnjuje njegova pričakovanja. Razgovor se opravi z vsakim zaposlenim posebej. Oba si pripravita oporne točke, o katerih naj bi okvirno potekal pogovor. Po opravljenem razgovoru vodja pregleda zapiske in jih uredi ter arhivira s skladu s pravili.

2.2.3.1 Priprava vodje pred začetkom razgovora

Vodja mora opraviti razgovore z vsemi njemu podrejenimi delavci. Na razgovor se pripravi z jasno sliko o sodelavcu. Pregleda zapiske, ki jih je naredil skozi leto in določi jasn cilj, kaj z razgovorom želi doseči. Majcenova (2001, str. 88) navaja tri faze razgovora: priprava, izvedba in aktivnosti neposredno po razgovoru. Faze priprave opravita tako vodja kot zaposleni.

Faze priprave vodje (Majcen, 2001, str. 92):

- Določitev namena

Namen letnega razgovora se delno razlikuje od podjetja do podjetja. Mumel (2008, str. 294) pravi, da je namen opravljanja razgovorov sodelavce motivirati, da razmišljajo o svojem delu in načrtih ter sami pripravijo predloge, kako stvari izboljšati, namen je tudi, da bi sodelavci razmislili o svoji vlogi v organizaciji ter opravili pregled nad prioritetai svojih nalog. Vsem je skupen cilj doseganje boljših poslovnih rezultatov organizacije, v kateri delajo. Želja po rednem vodenju razgovora je v tem, da motiviramo sodelavce k razmišljanju o svojem delu, spodbudimo jih, da najdejo v sebi tako prednosti kot pomanjkljivosti. Le-te odpravijo in s tem dosežejo boljše rezultate. Damo jim vedeti, kaj od njih pričakujemo, predlagamo, kje se morajo še dodatno izobraževati in jim to tudi omogočimo. Usmerimo jih v večjo samostojnost in odgovornost pri njihovem delu, če še ni na dovolj visokem nivoju. Poskušamo izboljšati sodelovanje med vodjem in podrejenim. Izdelamo načrte za prihodnost, tako v medosebnem odnosu kot v delu, ki ga zaposleni opravlja. Razgovori so koristni tako za organizacijo kot celoto kot tudi posameznike, ki to celoto tvorijo. Zaključna slika razgovorov se vidi v izboljšanju uspešnosti posameznika in organizacije, boljši komunikaciji in pretočnosti informacij. Ugotovi se tudi vizija zaposlenih v podjetju in želja po izobraževanju. Delavec ob izvajanju ugotovi pričakovanja vodstva glede njegovega dela, poveča se mu delovna storilnost in samozavest. Vodja prednost vidi v spoznavanju zaposlenega, kakšne so njegove želje in cilji v podjetju. Vidna je tudi pripadnost in razumevanje obeh v podjetju. Razgovor vodi v odpravo morebitnih nesoglasij med sogovornikoma in s tem izboljšanje poslovnih rezultatov. Za kadrovske službe pa razgovori služijo kot bolj kakovostno iskanje kadrov in uresničevanje modela napredovanja. V organizaciji na tak način tudi odkrivajo posameznike, ki imajo posebne kompetence, večšine ali osebne lastnosti. Za takšne posameznike imajo poseben plan hitrega razvoja. Nekatere organizacije jim omogočajo dodatna šolanja in izobraževanja (Finance, 2012). Torej je lahko namen letnega razgovora iskanje talentov v organizaciji.

- Pregled dokumentacije

Ko je leto mimo in prihaja čas izvedbe letnih razgovorov, vodja pregleda zapiske, ki jih je pridobival skozi celotno leto in drugo pripadajočo dokumentacijo. Pomemben je pregled celotne slike, ne le zaposlenega, s katerim bomo imeli razgovor, pač pa tudi dela, ki ga opravlja. Ugotoviti je potrebno, ali so delavci dovolj vključeni v samo organizacijo. Prisostvujejo kreiranju poslovnega uspeha firme ali pa je njihova vloga omejena zgolj na opravljanje nalog, ki so jim zaupane. Zaupati jim je potrebno širše sodelovanje pri ustvarjanju poslovnih ciljev. Ovrednotiti je potrebno njihove delovne naloge, jih dopolniti in predlagati morebitne spremembe, ko bo razgovor potekal. Če obstajajo v podjetju projekti in je zaposleni vključen v ta projekt, je potreben pregled njegovih zadolžitev. Ob komunikaciji se pozanimamo tudi o morebitnih željah sodelavcev, ki bi jih imeli pri projektu. Pregledati je potrebno dosežke pri projektih in jih ovrednotiti. Kadrovske podatke o zaposlenem so pomembna informacija za vodjo (njegova formalna izobrazba, kakšna neformalna znanja si je v preteklosti pridobil, ali je izrazil željo po nadaljnjem izobraževanju oziroma ali to še vedno poteka ...). Pomembni so tudi cilji, ki jih zaposleni v prihodnosti želi doseči na tem področju in kako bo to vplivalo na njegov nadaljnji delovni proces oziroma napredovanja. Pregledati mora, ali je bil vključen v kakšne projekte in preveriti morebitna zanimanja na tem področju. Okvir pri razgovoru bodo tudi napredovanja zaposlenega v preteklosti in morebitna nadaljnja napredovanja, ki jih zaposleni lahko doseže tako poklicno kot tudi finančno. Vodja mora pregledati kritične momente v preteklem letu in pozitivne dogodke delavca. Pri posebnih dosežkih, ki vplivajo na poslovno uspešnost podjetja, je potrebna omemba v času razgovora. Če prihaja do večjih negativnih aspektov posameznikov, se mora vodja nanje ustrezno pripraviti, da bo v času razgovora tudi primerno reagiral in poiskal ustrezno rešitev. Čim več informacij nadrejeni pridobi pred razgovorom, večja bo možnost konstruktivnega razgovora z zaposlenimi in rezultati prihodnjega dela bodo prej vidni. Delavci bodo verjetneje imeli tudi vprašanja glede plačne politike in zato je potrebna priprava tudi na to temo.

- Razmislek o prostoru in času

Ta del priprave zahteva primerno mero premisleka. Prostor mora biti vsekakor določen v okviru prostorskih zmožnosti podjetja, nikakor pa ne sme biti v pisarni vodje. Zagotoviti je potrebno miren prostor brez motečih elementov, kot so telefoni, vstopanje sodelavcev in drugih v času razgovora. Prostor mora biti svetel, z udobnimi sedeži, kar nam posledično daje sproščen občutek komunikacije. Razgovori naj bodo vsako leto ob enakem času. Delavec naj si zagotovi primeren čas glede na njegove delovne naloge, ki jih ima. Mihalič (2010b, str. 26) je mnenja, da je najboljši čas za izvedbo pogovora dopoldan, ko je koncentracija in spočitost na najvišjem nivoju. Eventualno so lahko razgovori tudi izven delovnega časa, če so delovne naloge neodložljive. Za tako časovno obliko se morata strinjati oba in temu nameniti tudi ustrezen čas poteka pogovora. Zaposleni mora imeti dovolj časa za pripravo, imeti mora tudi dovolj razpoložljivega časa, ki bo namenjen razgovoru, saj ga ne smejo bremeniti roki, ki ga čakajo v času, ko bo razgovor potekal. Majcenova (2004, str. 26) je mnenja, da naj pogovor ne traja več kot dve uri.

- Izdelava vabil na razgovor

Če razgovore opravljamo že več let, so pravila večinoma jasna vsem zaposlenim. Čas, kot sem že omenil, običajno sovпада s časom razgovora v preteklem letu. Oblika vabila je lahko pisna ali ustna. Neposredno delimo z zaposlenim informacijo, da prihaja čas, ko se bodo izvajali letni razgovori. Povemo mu, kdaj smo predvideli razgovor z njim, koliko časa bo potekal. Damo mu vedeti, da ga bomo o tem obvestili tudi pisno. V pisni obliki mu napovemo tudi tematiko razgovora, pošljemo mu vprašanja, ki bodo predstavljala okvir razgovora. Pisno vabilo naj bo neformalne oblike, ki bo nakazovalo na sproščen in konstruktiven pogovor. Obvestimo ga lahko po elektronski pošti ali v pisemski obliki. Danes bolj uporabljamo elektronsko obliko. Na vabilu naj bodo navedeni ključni podatki, začetek razgovora, kraj, teme razgovora in okvirno trajanje srečanja. Za sproščen in tekoč potek razgovora mora vodja ob vabilu posredovati sodelavcu vprašanja, da se lahko tudi on pripravi na sam razgovor. Vprašanja naj bodo jasna in kratka. Vabilo naj bo posredovano vsaj nekaj dni pred dejanskim razgovorom, da sodelavec v miru razmisli o temah, ki bodo obravnavane in se nanje lahko pripravi. Vabilu naj bo priložena priloga, ki zajema okvirna vprašanja o temah na razgovoru.

- Razmislek o temah pogovora

Kot sem že omenil, vodja pripravi spisek vprašanj, okrog katerih bo potem potekal pogovor. Za sestavo vprašanj naj si vzame dovolj časa. Pripravi jih tako, da bo dobil vse informacije, ki ga zanimajo. Vprašanja naj bodo široko zastavljena, kjer bodo odgovori lahko dolgi in obstaja možnost razprave. Vodja si jih pripravi že v času, ko pripravlja vabila. Služila bodo kot okvir samega pogovora. Razlikujejo se glede na pozicijo zaposlenega v podjetju. Delavcem, ki opravljajo manj zahtevna dela, bo namenil rutinska vprašanja. Delavcem, ki opravljajo zahtevnejša dela ali pa so vodje skupin, bo namenil drugačen tip vprašanj. Vodja oddelka bo za svoje podrejene, referente in strokovne sodelavce namenil vprašanja o tem, kako so v preteklosti opravili svoje delovne naloge. Na kakšen način bi svoje delo izboljšali, kaj bi popravili. Najprej mora biti v ospredju dobro opravljeno delo podrejenega. Osredotočiti se je potrebno na tekoče delo, morebitne težave, ki se v zadnjem času pojavljajo in ki jih zaposleni sam še ni uspel rešiti. Tema, o kateri lahko spregovorita, je tudi počutje sodelavca v delovnem okolju, če se počuti dobro, ima dovolj strokovne pomoči, ko naleti na navidezen nerešljiv problem. Zaključna tema, ki jo obravnavata, je vizija za prihodnost, projekti, ki zaposlenega zanimajo, morebitno izobraževanje, ki ga mika. Vsi tipi vprašanj so okvirni in služijo zgolj kot smernice pri opravljanju razgovora, da v pogovoru ne pride do neprijetne tišine oziroma ne izgubi rdeče niti pogovora. O samih temah razgovora naj se ne pripravi le nadrejeni, ki bo vodil razgovor, ampak tudi podrejeni. Bolj podrobno bo zaposleni o tem razmislil, ko prejme samo vabilo s priloženim spisom vprašanj. Na podlagi teh lahko doda tudi morebitne dodatne teme, ki jih želi obravnavati.

- Razmislek o stvareh, ki jih je potrebno v razgovoru poudariti

To so teme, ki so vodji lahko neprijetne. S sodelavcem se mora pogovoriti od stvareh, ki negativno vplivajo na njun odnos, na morebitno njuno pomanjkljivo komunikacijo. Težava

je lahko tudi napet odnos med samimi sodelavci in velja opraviti pogovor tudi o tej tematiki (če ima podrejeni morebiti nepotrpežljiv odnos do strank, kar že ogroža dobre poslovne odnose). V tej fazi si vodja tudi zastavi vprašanja o morebitnih željah za razširitev znanja in vizije zaposlenega.

- Priklic slike sodelavca

Namen razgovora je vsekakor zblizanje s sodelavcem, zato si v ospredje priključimo njegove pozitivne lastnosti. V razgovoru ga moramo najprej pohvaliti. Negativne lastnosti omenimo na primer način, da ne demotiviramo zaposlenega, saj bi to negativno vplivalo na njegovo produktivnost za nadaljnje delo. Potrebno je razmisliti, kako bomo pozitivne in negativne lastnosti predstavili sodelavcu. Pazljivi moramo biti, da načina dela ne zamenjamo z osebnostnimi lastnosti sodelavca. V primeru pretežno negativnih delovnih rezultatov podrejenega je potrebno najti tudi pohvalo za tega sodelavca, da bo pozitivno vplivala na njegovo vlogo in samopodobo v podjetju.

- Razmislek o razvojnih načrtih in ciljeh organizacijske enote in posameznika

Letni razgovor se manj osredotoča na pretekle rezultate in delo. Na kratko se pregledajo te izkušnje, da dobimo sliko o sedanjem stanju, kako potekajo projekti, ki se opravljajo. Bolj se osredotoča na prihodnjo vizijo, na vizijo organizacije, na to, kakšna je politika podjetja, v katero smer se podjetje obrača in kaj želijo v prihodnosti doseči. S tem se sodelavcu primerno razloži, kaj se v prihodnosti od njega pričakuje in kakšne cilje naj bi dosegel.

- Izdelava načrta za posamezni pogovor

Če želi vodja dobro razporediti svoj čas in primerno organizirati čas svojih zaposlenih, da ne bo pretirano motil njihovih delovnih procesov, mora sestaviti terminski plan razgovorov. Razgovore mora planirati tako, da bodo sogovorniki časovno primerno obveščeni. Planira naj si jih tako, da bodo terminsko prej na vrsti delavci, ki jih bolje pozna in ob katerih se počuti bolj sproščen. Dajo mu samozavest za razgovore, ki bodo zanj osebno težji. Razgovori med ostalimi naj ne bodo v prevelikem razmiku, saj bi to povzročilo, da bi se moral vodja pripravljati na razgovor, kot bi bil njegov prvi. Ne sme biti preveč razgovorov v enem dnevu, saj ima potem podrejeni občutek, da se njemu osebno ne posveti v celoti, saj je priganjan s strani drugih, ki so predvideni za isti dan.

2.2.3.2 Priprava podrejenega pred razgovorom

Zaposleni s strani vodje običajno prejme vabilo, da prihaja čas letnih razgovorov. Majcenova (2004, str. 46) navaja, da vabilo zaposleni lahko prejme tudi ustno. Nanje se zaposleni pripravi tako, da si odgovori na zastavljena vprašanja vodje, ki jih običajno prejme z vprašalnikom. Skozi leto se tako vodji kot tudi zaposlenemu priključijo določena vprašanja in ambicije, ki so lahko predmet razgovora. Sodelavec premisli, kako je delo opravljal v preteklosti in izpostavi svoje dosežke. Pomembno zanj je tudi, da je dovolj kritičen do morebitnih napak, ki jih je napravil. Ob pripravi si ne samo odgovori na zastavljena vprašanja, ampak si zariše tudi svoje cilje in želje za prihodnost. Cilji, ki

usmerjajo izvedbo dela zaposlenega med letom, vodji omogočajo analizo delavčeve sposobnosti ter zavzetosti za dobro opravljeno delo (Blanchard, 1995, str. 89). Ustrezno zastavljene delovne prioritete kažejo na to, da je zaposleni sposoben razmejiti pomembnejše cilje od manj pomembnih nalog. Vizija, ki si jo zastavi, je tudi zanj lahko ključ do uspešnejše pozicije v podjetju. Mihalič (2010a, str. 25) v svoji knjigi navaja, da je potrebno zaposlenim posredovati ključne smernice in navodila, o katerih naj poglobljeno razmislijo pred samim razgovorom. Z dobro pripravo lahko izboljšajo svoj položaj v podjetju. Nameniti morajo več pozornosti analizi svojega dela, ki ga opravlja. Način oziroma postopki opravljanja nalog lahko bistveno prispevajo k uspehu zaposlenega in njegovi nadaljnji poti v podjetju.

Tako kot vodja mora tudi zaposleni pregledati dokumentacijo o svojem delu. Ponovno pregleda, kaj so njegove delovne zadolžitve, projekte, v katere je vključen. Če je zaposleni vključen v kak projekt, mora pregledati podatke o realizaciji tega projekta. Če so rezultati pozitivni, mu bo to okrepilo samozavest pred samim razgovorom. S tem se mu bo okrepila tudi želja po pogovoru o dodatni stimulaciji oziroma nagradi. V primeru, da je pri samem delu opazil pomanjkljivosti v znanju, je priprava na pogovor o dodatnem izobraževanju tudi dobrodošla. Po obvestilu, ki ga je prejel, je tudi njegova naloga, da razmisli, kdaj je zanj najbolj ugoden termin pogovora.

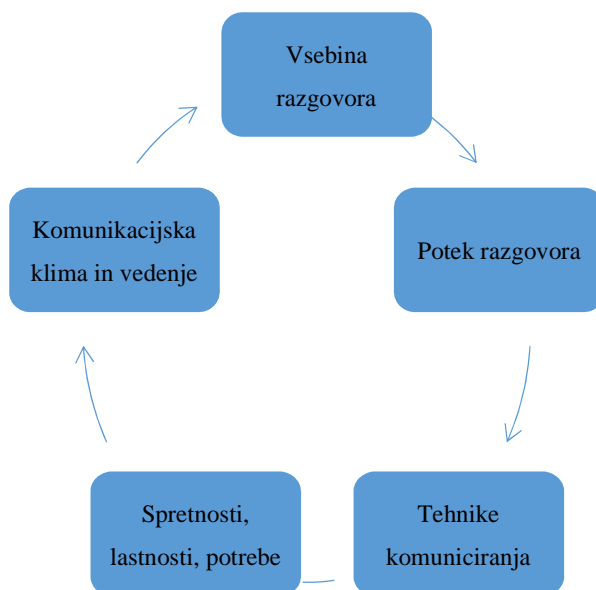
Zaposleni pred razgovorom analizira morebitna nesoglasja, ki jih ima z vodjem ali z ostalimi sodelavci. Ugotovi, kje prihaja do trenj, poskuša najti rešitev oziroma se pripravi s primernimi argumenti na pogovor z vodjem, ki mu predlaga rešitve nastale situacije (Majcen, 2001, str. 136).

2.2.4 Izvedba razgovora

Razgovor poteka tako na čustveni ravni kot na področju razuma. Pomembno je, da se obe osebi, vključeni v pogovor, dobro poslušata in sodelujeta v razgovoru. Edino tako lahko razgovor obrodi zelene sadove. Nadrejeni, ki bo opravljal razgovore, se mora pripraviti tudi na tehniko komuniciranja, ki bo omogočala spretnejše izvajanje razgovorov. Enakopravnost sogovornikov je pomembna pri medosebni komunikaciji (Mihalič, 2010a, str. 31). Mumel (2008, str. 304) je mnenja, da je pri izvedbi letnega razgovora pomembna tako besedna kot nebesedna komunikacija. Pomembno je, da se pred samim začetkom razgovora tako vodja kot zaposleni pripravijo ne samo na vsebinsko plat pogovora, ampak tudi na nebesedno komunikacijo, ki včasih prikaže jasnejšo sliko samega srečanja.

Dobra priprava obeh udeležencev je ključ do uspešno opravljenega razgovora. Ko pride do uskladitve termina in lokacije razgovora, se nadrejeni in zaposleni skupaj usedeta k dejanskemu razgovoru. Kot že večkrat povedano, sta na razgovoru samo dve osebi. Le tako se lahko vzpostavi zaupanje med vodjo in sodelavcem. Osrednji del zajema najobsežnejši in najpomembnejši del. Samo oblikovno shemo razgovora delimo na več vidikov razgovora. Prikaz je oblikovan v Sliki 1. Mumel (2008, str. 305) razgovor deli na tri faze, začetek, osrednji del in zaključek.

Slika 1: Ogradje razgovora

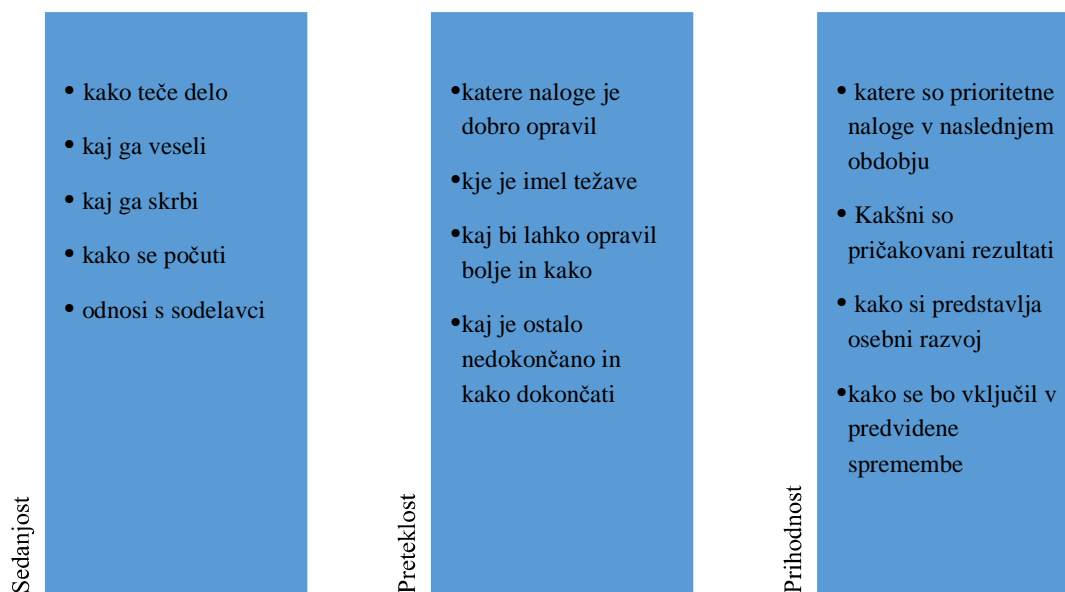


Vir: M. Majcen, Redni letni razgovori med vodjem in sodelavci, 2001, str. 117.

2.2.4.1 Vsebina razgovora

Začetek pogovora je namenjen uvodnem pozdravu in nekaj manj formalnim vprašanjem. Potrebno je vzpostaviti prijetno, sproščeno vzdušje, da bo nadaljnji pogovor stekel čimbolj gladko (Majcen, 2004, str. 47). Vsebinsko bo pogovor potekal v smeri preteklih, sedanjih in prihodnjih izkušenj, podrobnejši opis nakazuje Slika 2.

Slika 2: Vsebina razgovora



Vir: M. Majcen, Redni letni razgovori, 2001, str. 124.

Pogovor bo potekal o trenutnih delovnih nalogah, kako projekti potekajo. Osrednji namen je pogovor o sedanjem delu in izkušnjah iz preteklega obdobja, da lažje potem usmerimo pogled v prihodnost (Majcen, 2001, str. 126). Teme pogovora se razlikujejo glede na naravo dela zaposlenega. Bistvo vključuje njegove delovne navade, metode dela in način organiziranja dela. Pogovor bo tekel tudi o optimizaciji delovnega časa in nalog, ki jih zaposleni opravlja. Nekateri brez težav hitro in natančno opravijo naloge, spet drugi imajo težave pri ustrezni razporeditvi nalog, ki so jim zaupane. S takimi se bo vodja še posebej pogovoril na to temo in s konstruktivno komunikacijo bosta našla rešitev k izboljšanju tega.

2.2.4.2 Uvodni del razgovora

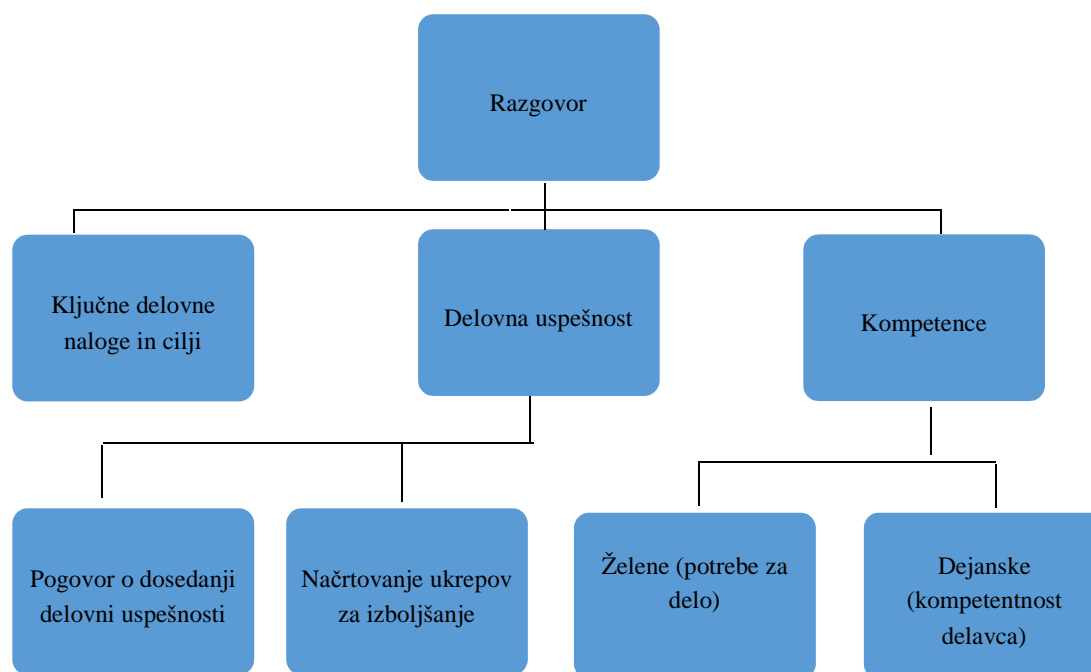
Začetna faza razgovora je namenjena vzpostavitvi sproščenega vzdušja (Majcen, 2004, str. 47). Pomemben je prvi vtis, ki ga sogovornik dobi. Prostor naj bo primerno pripravljen, dovolj svetel in urejen. Sodelavcu se zaželi lep pozdrav. Mihalič (2010b, str. 27) prav tako priporoča začetek pogovora s kratkimi nevtralnimi vprašanji iz vsakdanjika, ki bodo sprostili vzdušje, da ne postane napeto. Za prijetno sproščeno vzdušje sta odgovorna oba, čeprav večjo vlogo tu prevzema vodja, posebej pri sproščujočih prvih besedah. Zadovoljstvo se vidi tudi v tem, da sta se uspela dogovoriti za termin, ki obema ustreza in da imata dovolj časa za pogovor o perečih zadevah. Po uvodnem pozdravu sledi namen razgovora. S tem se osvobodimo treme ali nelagodnosti, ki bi še obstajala (Majcen, 2001, str. 144). Začetek ni namenjen vprašanjem, ki terjajo poglobljen odgovor, ampak ustvarjanju zaupanja in prijetnega sproščenega vzdušja med sogovornikoma (Mumel, 2008, str. 305).

2.2.4.3 Osrednji del

Kot sem že omenil, bo ta del najobsežnejši in predvideno najbolj konstruktiven del razgovora. Mumel (2008, str. 305) loči dve področji dela vodje: ustvarjanje in ohranjanje pozitivnega odnosa ter vsebinsko plat razgovora. Tu v ospredje pride vprašalnik, ki ga je vodja posredoval zaposlenemu. Oba sta imela dovolj časa za ureditev misli in pogledov, ki jih vprašalnik zadeva. Pomembna je dobra priprava vodje in podrejenega. Gre za pripravo vsebine pogovora in načina komuniciranja. Zaposleni lahko po mnenju Majcenove (2001, str. 147) en izvod svojih vprašanj, ki jih je dobil s strani vodje, posreduje vodji, da bo pogovor lažje stekel. Komunikacija o temah naj se prepleta glede na obdobje. V razgovoru je potrebno pohvaliti in na primeren način podati tudi kritiko, če je potrebna (Mumel, 2008, str. 307). Razčleniti je potrebno dobro opravljene naloge, uskladiti morebitne različne poglede, da se naloge opravijo še bolje. Če prihaja pri projektnih ali drugih nalogah do kakšnih težav, se o njih pogovorimo. Razvozlamo težave, če so te vsebinske narave, morebitne težave na področju postopkov ali čustvene narave. Pozorno poslušamo kolega, nudimo svoj pogled pri reševanju nastalih težav. Ugotovimo, kateri projekti še niso narejeni, kakšni so zadržki, je potrebna kakšna dodatna pomoč pri dokončanju. Če ima sodelavec težave pri časovni izpolnitvi okvirov, ki jih naloga določa, mu predlagamo

pomoč. Skupaj poskušamo ugotoviti, kje imamo morebitno pomanjkanje strokovnega ali organizacijskega znanja. Ugotovimo, kaj je delavcu v preteklosti otežilo izvajanje delovnih nalog in ali je naletel na kakšno težavo, ki ni razvidna iz delovnih nalog, čuti na kakšnem področju pomanjkanje, ali so kakšne naloge, ki ji še ni opravljal, pa bi ga v prihodnosti morebiti zanimale. Delavec lahko izpostavi želje za prihodnost. Potrebno je skupaj tudi ugotoviti načrte delavca za prihodnost in kako on vidi svoje načrte ter želene kompetence. Le delavci, ki imajo večji nadzor nad tem, kar delajo, so bolj zadovoljni in motivirani ter čutijo večjo pripadnost organizaciji (Spector, 1986, str. 1013). Pogovor se vrti tudi okoli novih delovnih nalog, katerim sledi tudi napredovanje. Delavec z dobrim delom in ustrežno širino, ki jo podjetje nudi, napreduje na področju znanja, sprememb delovnega mesta in finančnem področju. Ko je govora o izobraževanju in usposabljanju, je potrebno ugotoviti pretekla znanja, ki jih je delavec usvojil in uporabil v svojem delu. Šele nato sledi pogovor o željah, ki jih sodelavec ima in izrazi za nadaljnji (tako osebni kot poslovni) razvoj. Na strani vodja pa je, da z distance oceni realne možnosti, ki so na voljo delavcu tako s področja organizacije kot s strani stroškov. Na koncu uskladita želje, ki ustrezajo obema. Vse to so teme, prikazane tudi v Sliki 3. V primeru, da obstajajo morebitna trenja med sodelavcem in vodjo ali med samimi sodelavci, se je potrebno pogovoriti tudi o tem. Svoje občutke je potrebno izraziti na način, ki ne bo negativen in ne bo še bolj razdiralno vplival na skupni odnos. Ne spustimo se na osebni nivo, pač pa mu dobronamerno predstavimo njegove lastnosti, ki niso nujno dobre in mu pomagamo najti rešitev, kako bi jih lahko spremenil v korist sebe in okolice. Oba udeleženca razgovora sta med seboj enakopravna in na tak način poteka tudi razgovor. Informacije se nenehno prelivajo in morebitne nesporazume sproti rešujeta in se o njih pogovorita z namenom, da se njun odnos sproti izboljšuje.

Slika 3: Ključne teme pogovora



Vir: M. Majcen, Management kompetenc, 2009, str. 273.

2.2.4.4 Zaključek razgovora

Skupaj s sodelavcem obnovita teme in sklepe, ki sta jih med pogovorom dosegla in zapisala ter poudari zaupanje v njegovo delo in skupne cilje, ki so v korist podjetja. Ob zaključku razgovora vodja poskrbi, da se razideta na pozitiven način in z dobrimi občutki.

Ko je razgovor zaključen, sledi izpolnitev poročila. Obrazec poročila, ki je pripravljen že pred samim razgovorom, skrbno pregledamo. Vprašanja, ki smo jih pri poročilu zastavili, skupaj s sodelavcem še enkrat preletimo in zapišemo le ključne misli. Preletimo in zapišemo vse odgovore na vprašanja v poročilu in ugotovimo, ali obstaja še kakšna tema za pogovor (Mumel, 2008, str. 308). Na koncu preberemo poročilo še enkrat in skupaj podpišemo. S tem je sam razgovor formalno zaključen. Poročilo naj hranita le vodja in zaposleni, ki sta bila udeležena pri razgovoru. Kadrovska služba lahko hrani le podatke, ki so bistveni za ta sektor, saj drugače razgovor ni dovolj odkrit in sproščen. V tem primeru se vzpostavi strah, da bi odgovore videlo preveč ljudi in bi potem sam pogovor potekal preveč formalno.

Ko izroči kopijo poročila sodelavcu, se razideta, vendar vodja še enkrat sam ponovno preleti poročilo. Pregleda odgovore in v svoj osebni zvezek zapiše svoje zamisli, opombe in predloge, ki sta jih na razgovoru izpostavila. Uredi tudi mapo za kadrovske službe in jo takoj posreduje v arhiviranje. Po zaključku vseh razgovorov arhivira in pregleda vse mape, da so dostopne samo njemu. Izdela načrte za prihodnost, tudi za morebitno izobraževanje in prerazporeditev dela, če ta opcija obstaja. Vodja si tudi sam postavi vprašanja o kvaliteti vodenja razgovorov. Ugotovi uspešnost razgovorov, tematsko izpolnitev, ali je bil dovolj razumljiv, se je odnos izboljšal, je morebiti kaj prostora za izboljšave. Kadrovska služba poleg arhiviranja podatkov ugotovi, ali so bili izvedeni vsi razgovori in kako je potekala organizacija razgovorov. Z analizo ugotovi strokovnost usposobljenost izpraševalcev in ali je potrebno dodatno usposabljanje vodij za razgovore. Zaposlenim da v izpolnitev vprašalnik, kjer se ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih, njihove predloge in pripombe. S tem lahko kadrovska služba pripravi morebitna dodatna izobraževanja vodij na tem področju, ki jih bo lahko izvedla do naslednjega kroga letnih razgovorov.

2.2.4.5 Čas do novega razgovora

V tem obdobju vodja spremlja delo sodelavca, če se drži sklepov, ki sta jih sprejela v razgovoru. Zapisovati si mora tako napake in dosežke, ki jih delavec naredi. Sproti ga mora opozoriti na napake, če skrene iz zastavljene poti in ga usmeriti k zastavljenim ciljem. Vodja je tudi dolžan dane obljube izpolniti in jih obveščati o njihovem izpolnjevanju (Majcen, 2001, str. 215). Letni razgovor ob takem vodenju in urejanju pridobljenih podatkov prinaša vsekakor pozitivne rezultate za vse udeležene.

3 LETNI RAZGOVORI V MEDNARODNI KORPORACIJI

Podjetja vse več pozornosti namenjajo zadovoljstvu zaposlenih. Kakovostno izbran in voden intelektualni kapital podjetja predstavlja za samo podjetje konkurenčno prednost in s tem zagotavlja višjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti. Ena od oblik ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih so tudi letni razgovori med vodjem in podrejenimi. V Sloveniji se čedalje več podjetij usmerja v tako obliko ugotavljanja zadovoljstva svojega kadra. S tako obliko pogovora dosežemo zblížanje zaposlenih. Dosežemo zelo pomembno obliko zaupanja med seboj in s tem večjo pripadnost podjetju. Poveča se tudi pozitivna klima med vodjem in ostalimi zaposlenimi ter posledično lahko tudi klima v celotnem podjetju. Vse to so dejavniki, ki izboljšujejo vrednost samega podjetja, tudi po finančni plati. Tudi proučevano podjetje se vse bolj posveča taki obliki ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih. To poglavje bo zajemalo kratek opis proučevanega podjetja, ki pa želi ostati anonimno do konca te raziskave. Empirični del diplomskega dela bom razložil na podlagi izvedenega anonimnega anketnega vprašalnika.

3.1 Opis podjetja

Proučevano podjetje je bilo v svoji prvotni obliki ustanovljeno že v prvi polovici 19. stoletja. Ukvarjalo se je z družinsko obrtno dejavnostjo. Skozi čas se je podjetje razvijalo (delno s prevzemi) v eno največjih gradbenih podjetij. Na prehodu v 21. stoletje pa nastopa pod skupnim imenom. Prisotno je na skoraj vseh kontinentih in zaposluje okoli 73.000 delavcev. Na slovenski trg je podjetje vstopilo konec 20. stoletja. Danes s povezanimi družbami v Sloveniji šteje okvirno 153 zaposlenih. Kriza, ki se je dotaknila večine dejavnosti, se je dotaknila tudi panoge, s katero se podjetje ukvarja, in sicer gradbeništva. Podjetje kljub vsemu poskuša s prodorno vizijo graditi prihodnost tako v naši državi kot tudi med samimi zaposlenimi.

3.2 Analiza letnih razgovorov v proučevanem podjetju

Letni razgovori so bili vpeljani pred približno petimi leti v podjetju, ki posluje v Sloveniji in pred približno dvajsetimi leti v matičnem podjetju s sedežem v Avstriji. Razgovori se izvajajo med vsemi zaposlenimi ne glede na pozicijo zaposlitve. Izvajajo se na relaciji vodja–podrejeni. Pogovor teče o delovnih nalogah, ki jih zaposleni izvajajo. Vodja se osredotoča predvsem na pozitivne strani zaposlenega, negativnih pa tudi ne zanemari, vendar jih predstavi na spodbuden način, brez negativnega tona. Zaposleni prejme od vodje spisek vprašanj, na podlagi katerih se lahko pripravi na razgovor. Skupaj določita čas in prostor, kdaj bo njun pogovor potekal. Teme, ki ji obravnavata, so neposredno povezane z delom zaposlenega. Tema pogovora so pretekle in trenutne delovne naloge, morebitni projekti, ki so v teku. Zaposleni predstavi tudi svojo sliko dojemanja delovnih nalog, ki ji opravlja. Izpostavi ključne težave v preteklem letu in na kakšen način so se rešile. V primeru, da do rešitev še ni prišlo, poskušata skupaj doseči konstruktivno rešitev, ki

pozitivno vpliva na nadaljnje delo. Zaposleni na razgovoru predstavi svoje rezultate preteklega leta ter cilje za prihodnost. Izpostavi se tudi motivacijski del zadolžitev zaposlenega, kateri so bili tisti dogodki in naloge, ki so ga še posebej motivirali k učinkovitejšemu delu. Pogovor poteka o prihodnjih izobraževanjih, če je to v planu podjetja oziroma če zaposleni izrazi željo po dodatnem izobraževanju. Zaposleni predstavi tudi cilje in rezultate, ki jih je dosegel v preteklem letu. Zaposleni na razgovoru izpostavi tudi svoje prednosti in sposobnosti, ki jih ima in za katere je mnenja, da nudijo pozitiven doprinos podjetju. Tema, ki je na razgovoru tudi lahko pereča, so bonusi in pogovor o osebnem dohodku, ki načeloma sicer ni predmet letnih razgovorov, vendar mora biti vodja tudi na to tematiko primerno pripravljen.

3.2.1 Metodologija analize

Zaradi lažjega in hitrejšega ugotavljanja zastavljene hipoteze sem se odločil izvesti vprašalnik. Namen je bil izboljšati komunikacijo med zaposlenimi in doseči večjo delovno učinkovitost ter ugodno komunikacijsko klimo, ustvariti zaposlenim pogoje za boljše opravljanje njihovih nalog, jih dodatno izobraziti, da povečajo svoj doprinos podjetju. Dobiti sem želel boljši pregled nad preteklimi izvedenimi letnimi razgovori in pripraviti predloge za izboljšanje prihodnjih razgovorov v podjetju. Da sem pridobil želene podatke in informacije, sem izvedel anonimno anketo z uporabo vprašalnika, ki nakazuje dejansko stanje letnih razgovorov v podjetju.

Vprašalnik, ki je bil razdeljen med zaposlene v obeh državah, je bolj objektiven in podaja točnejše informacije o pomenu in smislu letnih razgovorov. Zajemal je skupino zaposlenih v slovenskem delu podjetja in zaposlene v tuji matični firmi. Vzorec zajema okvirno 60 ljudi, ki predstavljajo skupino zaposlenih v Sloveniji in Avstriji. Vprašanja, ki sem jih zastavil, so bila podana v slovenskem in nemškem jeziku za podjetje v tujini. Tako zaposleni kot tudi vodje so v obeh državah prejeli ista vprašanja. Le vodjem sem zastavil nekatera dodatna vprašanja, ki se nanašajo na njihovo pozicijo vodenja letnih razgovorov. Anketni vprašalnik je bil vsem poslan preko elektronske pošte, ker je bil domet prejemnikov večji zaradi razdalje in narave dela nekaterih zaposlenih.

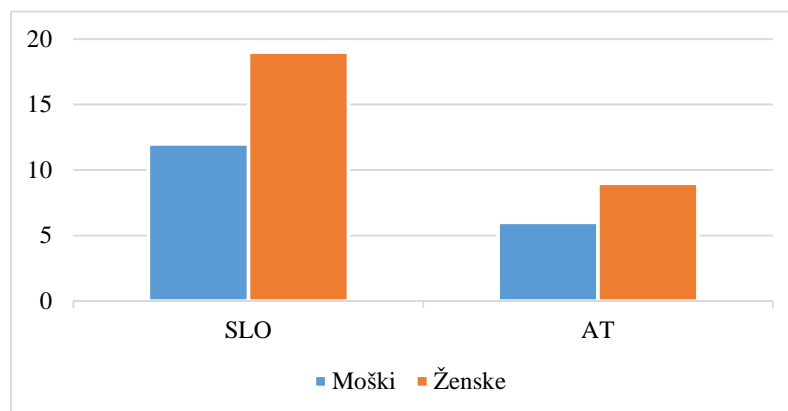
V obeh podjetjih je vzorec zajel večji del zaposlenih v podjetju. Vprašalnik je bil poslan vsem zaposlenim v slovenskem podjetju, ki šteje preko 60 zaposlenih, od tega je bilo 15 vodij ter 40 zaposlenih v tujem podjetju, od tega 10 tujih vodij. Delež vseh zaposlenih, ki so odgovorili na vprašalnik, je matičnem podjetju 22 %, delež vrnjenih vprašalnikov v slovenskem podjetju je 68 %. Vprašalnik je bil poslan zaposlenim v pisarni, ki opravljajo strokovne naloge. Razgovori se izvajajo med zaposlenimi, ki opravljajo tako splošne kot strokovne naloge in tem je bil posredovan tudi vprašalnik. Ker je vprašalnik anonimne narave, težko komentiram število vrnjenih vprašalnikov. Vendar pa predvidevam, da so vprašalnik izpolnili zaposleni, s katerimi imam tudi sam osebno stike. Vprašanja sem oblikoval po smiselni sklopih. Vprašanja so razdeljena v štiri sklope: ugotavljam odnos zaposlenih do razgovorov, poznavanje letnih razgovorov, delo vodje, ki ga opravlja,

smiselne pa so tudi koristi in posledice, ki jih ti razgovori prinašajo. Zaposleni so v obeh državah morali odgovoriti na 15 zastavljenih vprašanj. Trditve so razdeljene med pet ocen, od katerih 1 pomeni, da se vprašani s trditvijo sploh ne strinja, in ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinja. Glede odnosa so morali odgovoriti na pet trditev, ali se z njimi strinjajo ali ne. Pri poznavanju so se osredotočili na časovni okvir in pripravo na sam razgovor. Želel sem izvedeti, ali je tema, obravnavana na razgovoru, po njihovem primerna ali ne. Podali so strinjanje s trditvami, ki se osredotočajo na vodenje samega razgovora in ugotavljali, ali so zadovoljni z načinom izvedbe letnih razgovorov. Koristi in pomanjkljivosti razgovorov so ugotavljali v sklopu podanih trditev, izpostaviti pa so morali tudi največ tri negativnosti, ki so se pri izvedbi njihovih razgovorov pojavile. Pri devetem vprašanju so morali izraziti mnenje na dano trditev. Zadnje vprašanje tematskega sklopa so predlogi za izboljšave letnih razgovorov. Vprašanja od 11 do 15 so splošne narave. Tudi vodje so v obeh državah odgovarjali na ista vprašanja. Skupaj jim je bilo zastavljenih 18 vprašanj. Vprašanja 2 do 4 so dodatno zastavljena vodjem in poizvedujejo sposobnost vodij za izvajanje le-teh. Ugotavljajo izobraževanje vodij s tega področja in njihove želje v tej smeri. Vprašanje številka 10 se nanaša na tematiko zadovoljstva po opravljenih letnih razgovorih. Ostala vprašanja so identična tistim, ki se navezujejo na podrejene v podjetju. Vprašalnika za zaposlene in vodje sta v prilogi na koncu naloge.

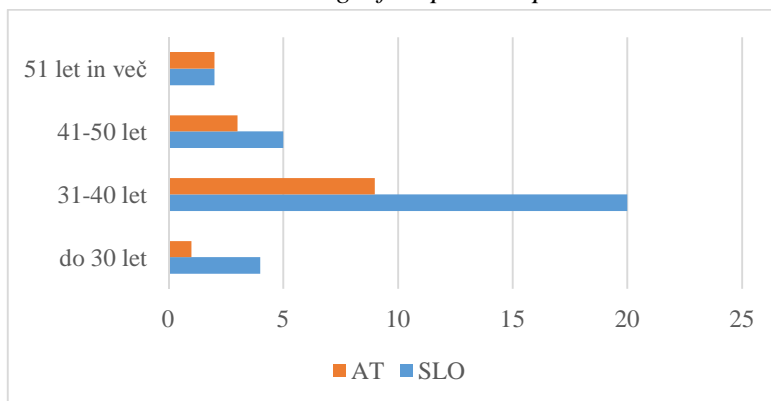
3.2.2 Razlaga rezultatov zaposlenih v Sloveniji in Avstriji

Vprašalnik zajema 15 vprašanj, ki so razdeljena na štiri sklope. Anketni vprašalnik je izpolnjevalo okvirno 69 % slovenskih zaposlenih, od tega 19 žensk in 12 moških, ter 50 % avstrijskih delavcev, od tega 6 moških in 9 žensk. Slika 4 prikazuje strukturo zaposlenih po spolu. Bolj pripravljene na izpolnitev vprašalnika so bile ženske kolegice, je pa tudi res, da večino kadra, ki deluje v pisarni, predstavlja ženska populacija. Slika 5 ponazarja starostno strukturo izpolnjevalcev v obeh državah. V obeh državah se je za sodelovanje v anketi odločil kader v starosti med 31 in 40, to predstavlja več kot 60 % sodelujočih.

Slika 4: Demografski podatki po spolu

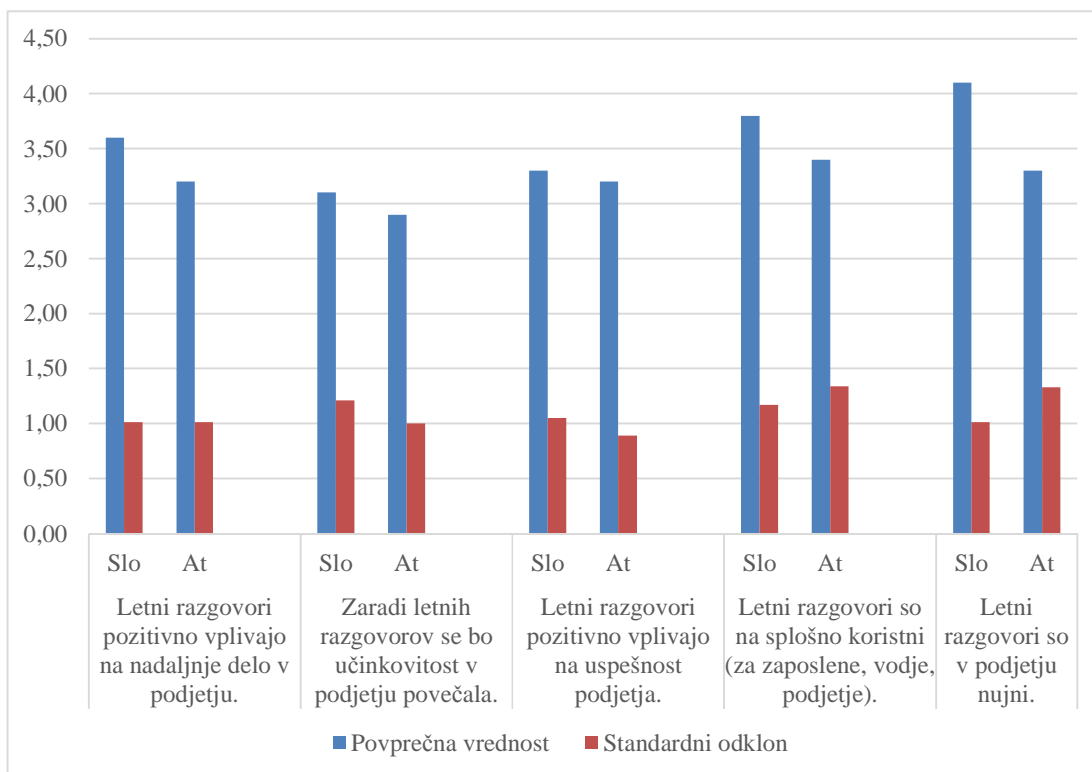


Slika 5: Demografski podatki po starosti



Več kot polovica anketiranih je članov kolektiva več kot sedem let in predstavljajo kader z univerzitetno izobrazbo. Zaposlenost v Avstriji je daljša, saj je kar 71 % zaposlenih že več kot 10 let v podjetju, kar je lahko odraz daljšega obstoja podjetja. Po izobrazbeni strukturi pa ima v Avstriji 50 % sodelavcev srednjo šolo ali manj. Podjetje pa v večini zaposluje delavce za neodločen čas. Slika 6 je odraz odnosa zaposlenih do izvajanja letnih razgovorov.

Slika 6: Odnos zaposlenih do letnih razgovorov

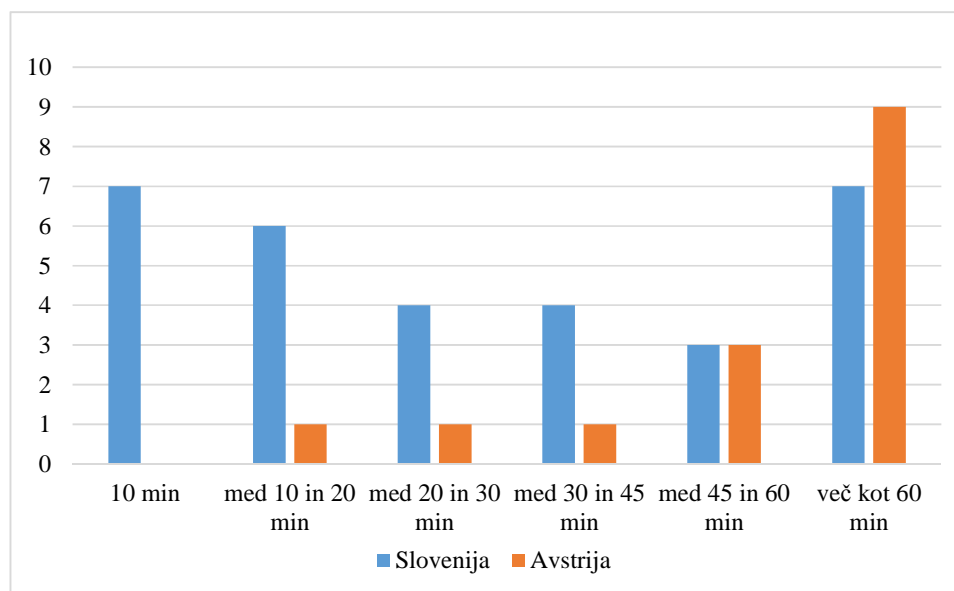


Ob pozitivnem odnosu do letnih razgovorov, ki se v podjetju izvajajo, je možno ustvariti tudi boljše temelje za nadaljnje delo v podjetju. Vzorec je zajel osemindvajset vprašanih v anketi. Zaposleni v slovenskem podjetju, točneje 71 %, je mnenja, da so letni razgovori

nujni za podjetje. V avstrijski matični firmi je tega mnenja le približno 47 %. Očitno je, da so anketirani v Avstriji skozi leta ugotovili, da razgovori, ki se izvajajo na določen način, ne prinesejo napredka in posledično ustreznih rezultatov za njih same. Več kot polovica slovenskih anketirancev v podjetju meni, da letni razgovori pozitivno vplivajo na nadaljnje delo v podjetju, s tem pa se ne strinja skoraj 70 % vprašanih v Avstriji, saj se jih 40 % ni moglo opredeliti, 27 % pa meni, da letni razgovori ne vplivajo pozitivno na delo v podjetju. Slovenski anketiranci tako kot v prejšnjem odgovoru vidijo spremembe pri delu po opravljenih razgovorih, avstrijski kolegi pa tega ne občutijo. Sodelavci v obeh državah so enotni glede povečanja učinkovitosti v podjetju tudi zaradi letnih razgovorov. Spet so sicer bolj pesimistični v Avstriji, saj jih le 22 % meni, da se bo učinkovitost povečala, medtem ko jih 35 % v Sloveniji meni, da se bo učinkovitost povečala. Manj kot polovica anketiranih meni, da letni razgovori pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja. V obeh državah so vprašani mnenja, da so letni razgovori na splošno koristni za vse udeležene. V Sliki 6 ugotavljam, da zaposleni niso čisto jasno opredeljeni, ali sploh vidijo kakšne spremembe po izvedbi razgovorov ali ne. Vendar so mnenja, da je potrebno nadaljevati z izvedbo le-teh. Zaradi relativno kratkega izvajanja razgovorov v Sloveniji ugotavljam, da so zaposleni zadovoljni z izvedbo in tematiko razgovorov. V Avstriji, kjer ti razgovori potekajo dlje časa, pa so manj prepričani v smiselnost izvajanja le-teh.

Na Sliki 7 je vidno, da je čas razgovora v Avstriji bistveno daljši. Medtem ko je v Sloveniji več kot polovica anketiranih porabila manj kot 30 minut, je v Avstriji le 14 % takšnih, kar 60 % anketiranih pa jih je za letni razgovor porabilo več kot 60 minut. Zaposleni v obeh državah so mnenja, da so imeli dovolj časa za pripravo na razgovor. Časovni okvir je običajno dve uri (tega se bolj držijo avstrijski kolegi).

Slika 7: Čas izvajanja razgovorov v Sloveniji in Avstriji

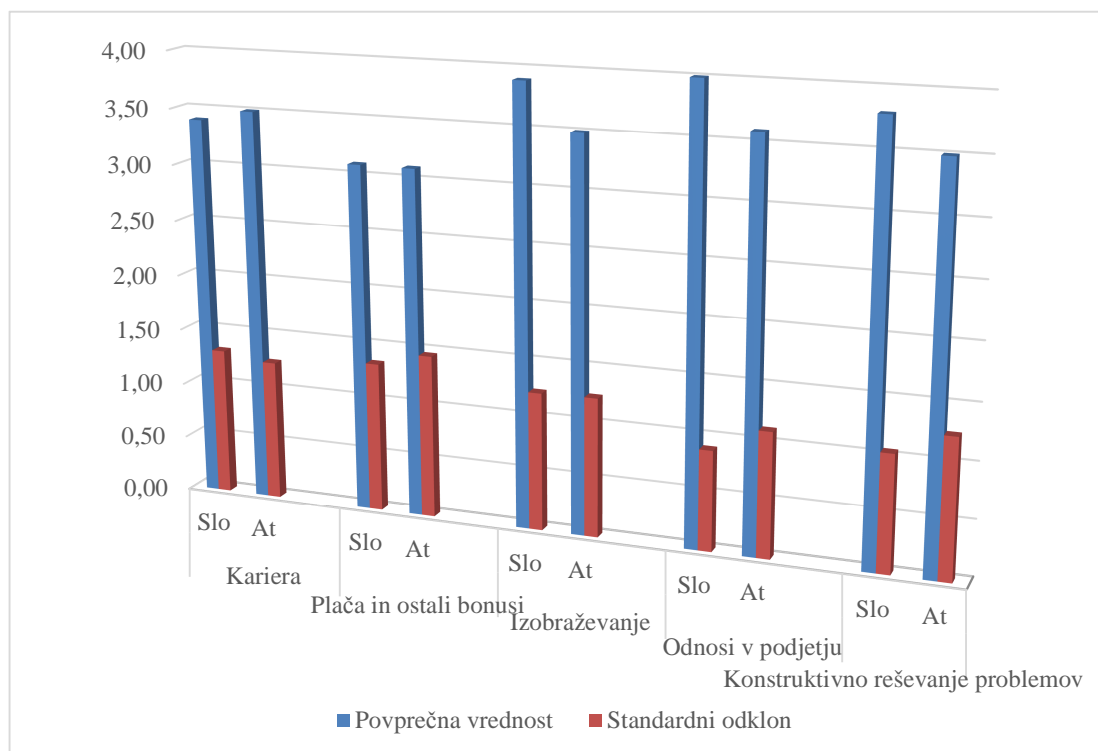


Dolžina letnih razgovorov je tu lahko splet več različnih dejavnikov. Krajši razgovori nujno ne pomenijo slabše izvedbe, lahko so obravnavane teme manj problematične in odgovori jasnejši, kar pomeni, da ne zahtevajo dodatnih podvprašanj. Je pa kljub vsemu

zaskrbljujoč podatek, da je veliko slovenskih anketirancev odgovorilo, da so njihovi razgovori potekali le 10 do 20 minut. Tukaj se vprašam, ali je tak letni razgovor predstavljal sploh smisel v njegovi izvedbi. Dolžina razgovora je lahko odvisna tudi od projektov, ki se izvajajo in so bolj kompleksni, kar zahteva daljšo obravnavo samih tematik.

V Sliki 8 je prikazana tematika, ki se zdi zaposlenim najprimernejša ob izvajanju razgovorov. Najbolj ustrezna tema, ki je obravnavana na razgovorih, je izobraževanje, saj je bilo mnenja, da je tema primerna za letni razgovor ali pa celo zelo primerna, kar 66 % anketiranih v Avstriji in 78 % v Sloveniji. Najbolj neopredeljeni so bili zaposleni glede primernosti teme o plačah in bonusih za letni razgovor, saj je bilo preko 30 % takšnih, ki se jim je zdelo, da tema ni primerna za letni razgovor. Dobrih 20 % pa se glede te teme ni moglo opredeliti. Velik pomen zaposleni v obeh državah pripisujejo odnosom v podjetju (60 % oziroma 75 %) ter konstruktivnemu reševanju problemov. Kar 60 % vprašanih v Avstriji in celo 75 % vprašanih v Sloveniji je mnenja, da je primerna oziroma zelo primerna tematika za letni razgovor. Tema, o kateri ugotavljajo primernost, je kariera, za katero v obeh državah približno 60 % anketiranih meni, da je primerna za letni razgovor.

Slika 8: Primernost obravnavanih tem na razgovoru

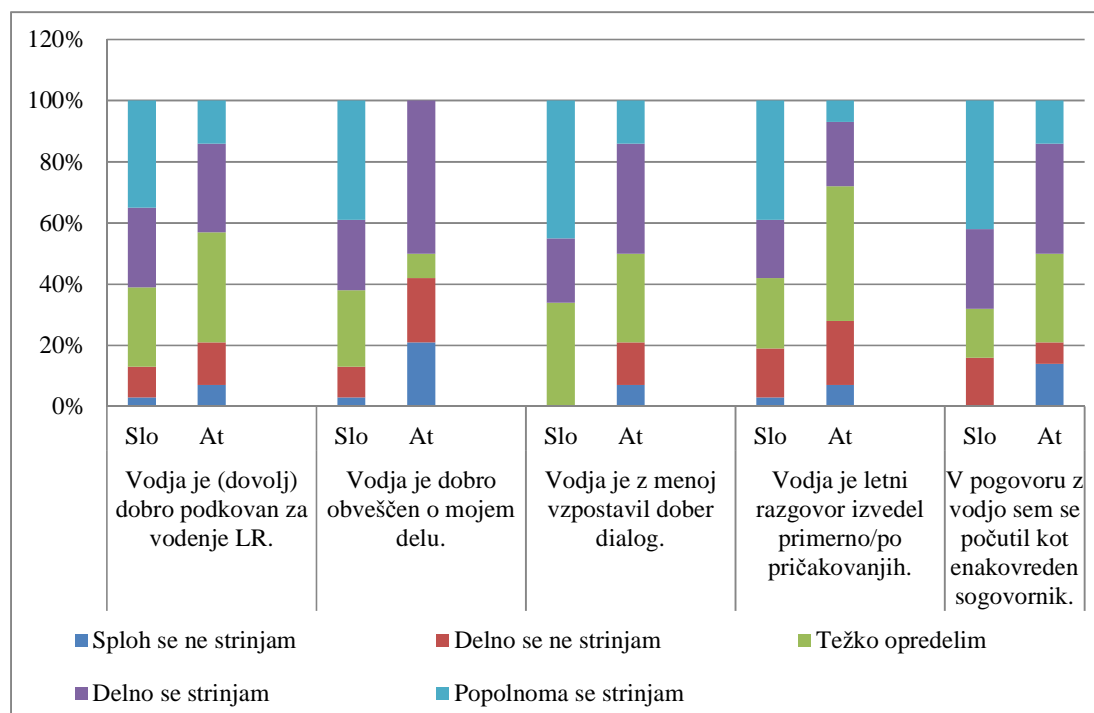


Anketirani so bili v obeh državah tukaj mnenja, da je potrebno več časa pri razgovorih nameniti izobraževanju. Kot kaže, so se pripravljene dodatno izobraževati na svojem področju. Kaže, da tudi odnosi v obeh podjetjih niso ravno zgled in bi bilo potrebno usmeriti več časa in razreševanja tej tematiki na razgovoru. Tako kot že sama teorija zahteva, je pogovor o plači in dodatkih zaposlenih tema, ki načeloma ne sodi v okvir letnega razgovora. Zaposleni se želijo na razgovoru posvečati predvsem reševanju tekočih

problemov in medosebnih odnosov. Bistveno je torej doseganje zadovoljstva na delovnem mestu v smislu delovnih pogojev in učinkovitosti ter ne toliko plače, ki jo posameznik prejme.

Ključ do zadovoljstva v podjetju je sodelovanje vodje z zaposlenim. Odnos, ki ga imata, lahko pomembno doprinese k uspehu tako posameznika kot tudi organizacije, v kateri oba delata in za uspeh katere se oba trudita. Pomemben pokazatelj odnosa in sodelovanja med vodjem in zaposlenim se lahko pokaže tudi na letnem razgovoru. Zaposleni v proučevanem podjetju so na podlagi anketnega vprašalnika mnenja, da je vodja v vseh vidikih dobro podkovan in kompetenten za vodenje razgovora. Takega mnenja je v Sloveniji preko 60 % vprašanih, v Avstriji pa nekaj manj kot 50 %. Nekaj manj kot 70 % slovenskih anketirancev je mnenja, da je vodja z njimi vzpostavil dober dialog, medtem ko je avstrijskih anketirancev 50 %, hkrati so se enako počutili kot enakovreden sogovornik. Okrog 58 % je mnenja, da je letni razgovor izveden po pričakovanjih. Avstrijski kolegi so po večini mnenja, da letni razgovor ni bil izveden po pričakovanjih. Od tega jih je skoraj polovica neopredeljenih. Nekaj več odstotkov (62 %) jih je mnenja, da je vodja dobro obveščen o delu zaposlenega. V Avstriji je tega mnenja polovica vprašanih. Rezultati so prikazani v Sliki 9. Anketirani v obeh podjetjih so torej mnenja, da so z vodjem v zglednih odnosih in je njihova medsebojna komunikacija na dovolj visokem nivoju, kar omogoča uspešnejše skupno sodelovanje v prihodnosti.

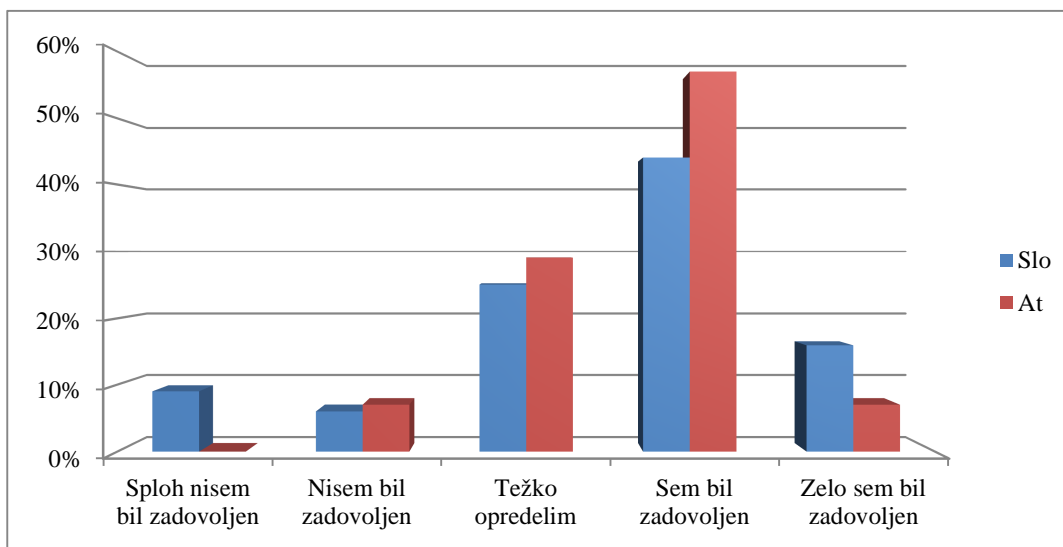
Slika 9: Primernost vodje za vodenje letnih razgovorov



Kot že v teoriji opredeljeno, se moramo na letne razgovore primerno pripraviti. Potrebno je zagotoviti ustrezen prostor, uskladiti termin z zaposlenimi, nameniti dovolj časa za pripravo in razmislek o temah, ki bodo predmet samega razgovora. Le dobra priprava je

ključna za uspešno voden in strokovno izveden razgovor. V Sliki 10 je prikazano zadovoljstvo zaposlenih z izvedbo takšne oblike razgovora. Na to vprašanje se je odzvalo 45 vprašanih. Zadovoljstvo nad izvedbo je v obeh državah pokazalo preko 60 % vprašanih. Težko se je v obeh državah opredelilo okrog 30 %, medtem ko je nezadovoljnih zanemarljivo malo. Vprašani so tudi mnenja, da vodje dovolj strokovno in premišljeno izvajajo razgovore, iz katerih potem lahko izluščijo dovolj pomembne informacije za nadaljnje delo.

Slika 10: Zadovoljstvo z načinom izvedbe letnih razgovorov

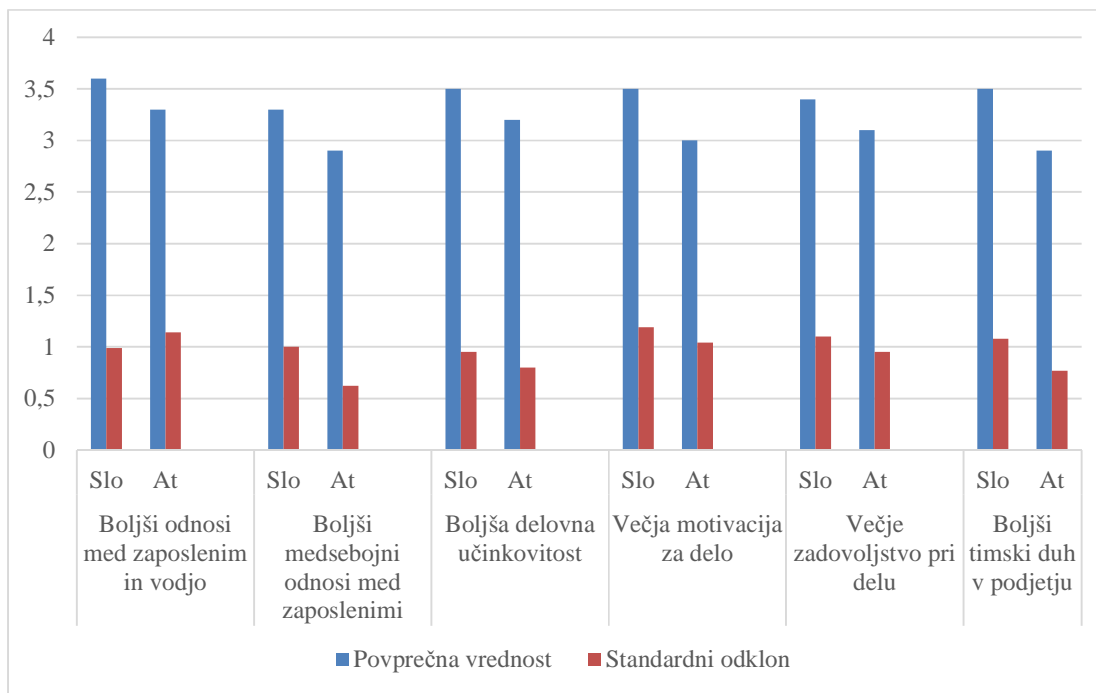


Podjetja od nekdaj stremijo k povečanju učinkovitosti oziroma ustvarjanju dobička ter povečanju tržnega deleža. Slika, kako doseči osnovne rezultate, ne sme biti enostranska. Potrebno se je osredotočiti tudi na zaposlene, katerih osebno in poslovno zadovoljstvo je ključnega pomena. Če so razgovori ustrezno izvedeni, lahko potegnemo iz njih večinoma pozitivne rezultate oziroma koristi, ki bodo dobro vplivale na samo podjetje in zaposlene.

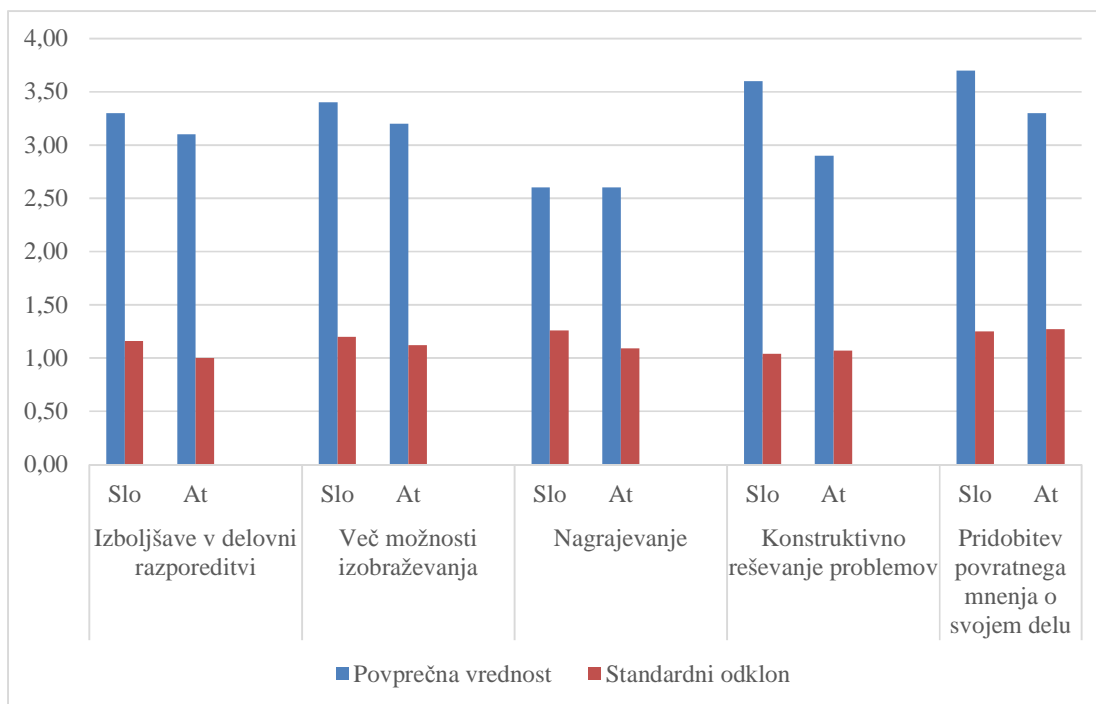
V Sliki 11 ugotavljamo, katere koristi so za njih ob izvedbi razgovorov ključnega pomena. Na ta vprašanja je odgovorilo 45 vprašanih. Zaposlenim v proučevanem podjetju obeh držav je najbolj pomembno, da dobijo od vodij povratno informacijo o svojem delu, ki jim bo omogočila večjo delovno učinkovitost. Takega mnenja je v obeh državah več kot polovica vprašanih. Velik pomen, 61 %, pripisujejo izboljšanju odnosa med njim in vodjem, medtem ko za Avstrijo to velja le pri 43 % vprašanih. Težko se jih opredeli 36 %. V Sloveniji prevladuje mnenje, da se po izvedenih pogovorih poveča delovna učinkovitost in s tem izboljša motivacija za delo. Nekoliko manj kot polovica je mnenje anketiranih avstrijskih kolegov. V obeh državah so enako zadovoljni tudi pri opravljanju dela, nekoliko prevladujejo zopet slovenski kolegi. Da kolektiv krasi timski duh, se strinja polovica zaposlenih v Sloveniji, medtem ko se v Avstriji težko opredeli kar 65 %. Slabši rezultati se kažejo pri izboljšanju medsebojnih odnosov. V Avstriji so z njimi nezadovoljni oziroma neopredeljeni v 86 %, Slovenci pa v 56 %. Nekoliko več kot polovica vprašanih v obeh državah je mnenja, da se delovna razporeditev po razgovorih ne izboljša. Podobnega

mnenja so tudi glede povečanih možnosti izobraževanja. Do razhajanja mnenj prihaja v primeru konstruktivnega reševanja problemov, kjer so v Sloveniji pozitivno naravnani v več kot polovici primerov, negativno razpoloženi pa so v Avstriji, kjer je takih preko 60 %.

Slika 11a: Koristi, ki jih prinašajo letni razgovori

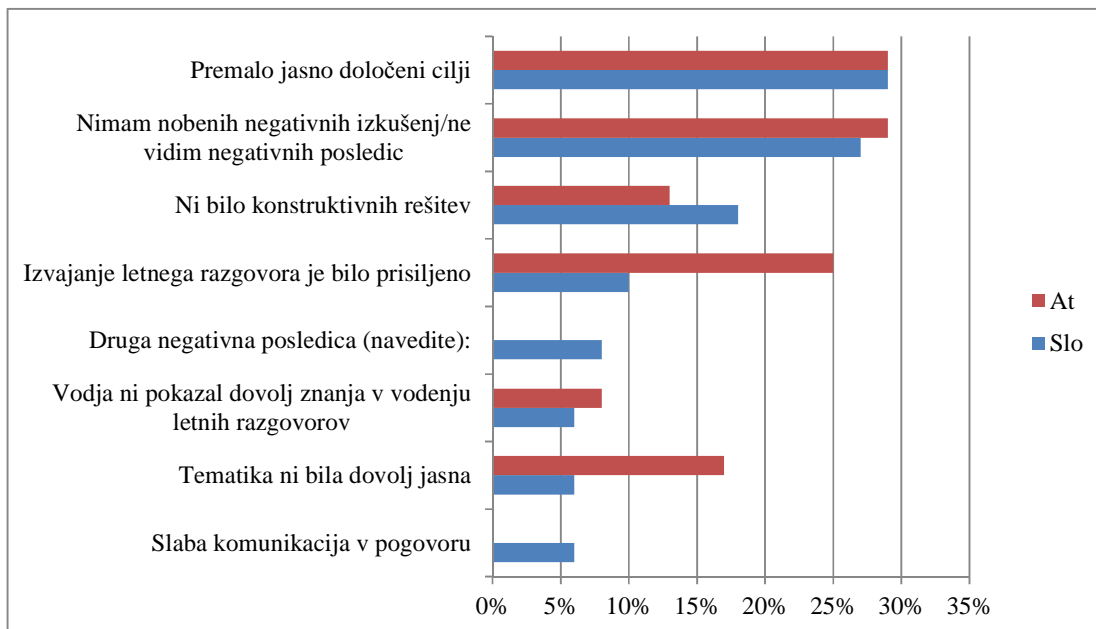


Slika 11b: Koristi, ki jih prinašajo letni razgovori



Letni razgovori ne prinašajo le koristi, temveč lahko tudi negativno vplivajo na klimo in delovanje podjetja, kar prikazuje Slika 12. Zaposleni v obeh državah najbolj izpostavljajo preslabo določene cilje, ki ji vodja in zaposleni skupaj zastavita. Približno enak odstotek zaposlenih ne vidi negativnih aspektov letnih razgovorov. Najmanj zaposlenih vidi negativnost v slabi komunikaciji ter v ne dovolj jasni tematiki samega razgovora. Relativno majhen odstotek zaposlenih je mnenja, da vodja ni pokazal dovolj znanja pri vodenju letnega razgovora.

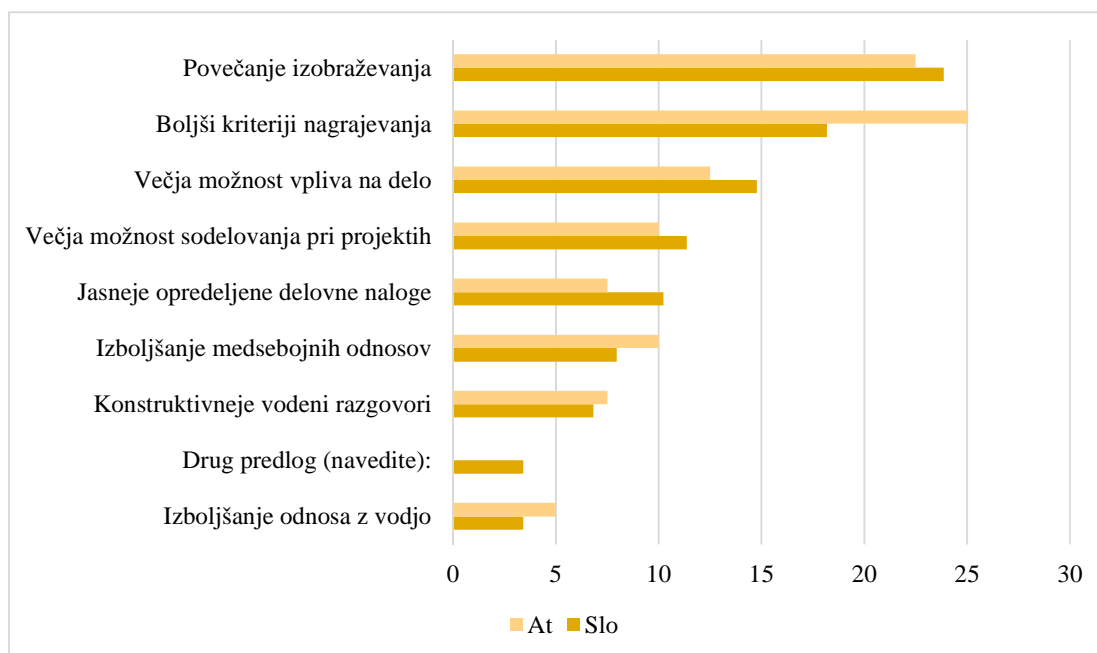
Slika 12: Negativnosti pri opravljanju letnega razgovora



Pomembna slika, ki jo teorija letnih razgovorov daje, je tudi občutek vpliva na izboljšave in nadaljnji razvoj, ki ga zaposleni lahko nudijo podjetju. V proučevanem podjetju so vprašani mnenja, da so zadovoljni z vplivom, ki ga imajo na izboljšave in nadaljnji razvoj. Ta teza velja za zaposlene v obeh državah.

Izboljšave so nujne na vseh področjih, tako tudi na področju letnih razgovorov. Na podlagi predlaganih izboljšav, ki jih prikazuje Slika 13, so zaposleni v podjetju mnenja, da je najboljši predlog okrepitev izobraževanja. Znanje je že od nekdaj pomemben ključ, ki vodi do zadovoljnih in uspešnih delavcev. Podjetje mora na podlagi ugotovitev ankete več pozornosti nameniti sistemu nagrajevanja delavcev, dopustiti večji vpliv zaposlenih na delo in jasneje določiti naloge, ki naj jih posamezni delavec opravlja. Želja je tudi večji vpliv zaposlenih pri projektih, ki se izvajajo. Ostali predlogi niso predstavljali močnejše želje po izboljšavah.

Slika 13: Predlogi za izboljšave letnih razgovorov

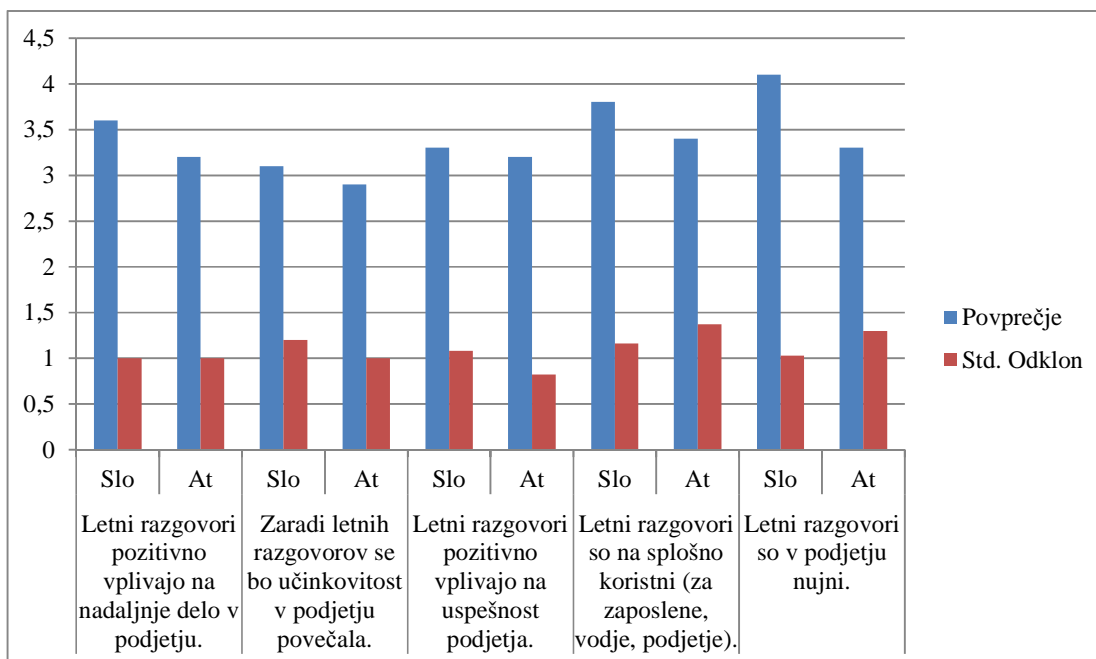


3.2.3 Razlaga rezultatov vodij v Sloveniji in Avstriji

Uspešno vodeni razgovori se začnejo pri samemu vodji, ki razgovor vodi. Če vodja ni dovolj strokovno podkovan, da krmari skozi pasti razgovorov, potem sam razgovor ne more biti uspešen. V anonimnem vprašalniku sem zastavil tudi vodjem nekaj dodatnih vprašanj. Za izpolnitev ankete sem zaprosil 20 vodij, deset iz vsake države. Najprej bom razložil rezultat tistih vprašanj, ki so bila posredovana tudi zaposlenim. Starostna struktura se v večjem delu giblje 41–50 let, vodstvene pozicije pa v Sloveniji pretežno zasedajo ženske, medtem ko je Avstriji ta pozicija razdeljena na približno polovico. Vodje so visoko šolan kader, ki je zaposlen za neodločen čas.

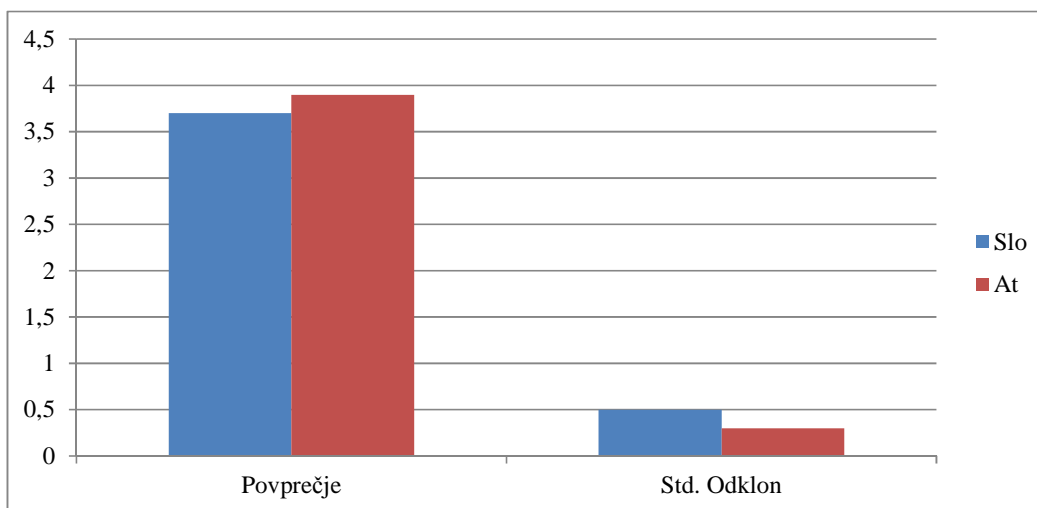
Vodje so tako kot zaposleni mnenja, da so letni razgovori nujni za podjetje, za njegovo učinkovitost in uspešnost za nadaljnje delo v podjetju. Takega mnenja je večina anketiranih vodij v obeh državah. Slika 14 prikazuje podrobnejšo mnenje, ki ga imajo vodje glede sprememb.

Slika 14: Odnos vodij do letnih razgovorov



Vodje se v obeh državah skoraj v celoti (70 % Slovenija, 90 % Avstrija) strinjajo, da se čutijo dovolj kompetentne (tako osebno kot strokovno) za izvajanje letnih razgovorov. Slika 15 prikazuje podrobnejšo sliko mnenj, ki ga imajo vodje o svojem delu. Vodje so očitno dovolj samozavestni glede svoje usposobljenosti, vsekakor pa so odprti za dodatna izobraževanja, ki bi doprinesla k izboljšavi samega razgovora. V obeh podjetjih se 60 % vprašanih ni udeležilo nobenega dodatnega izobraževanja, vendar pa so želijo izobraziti v tej smeri. Več časa so razgovorom namenili vodje v avstrijskem podjetju, in sicer v celoti so namenili izvedbi več kot 45 minut. Anketirani slovenski vodje so se razgovoru posvetili več kot 60 minut v 25 %.

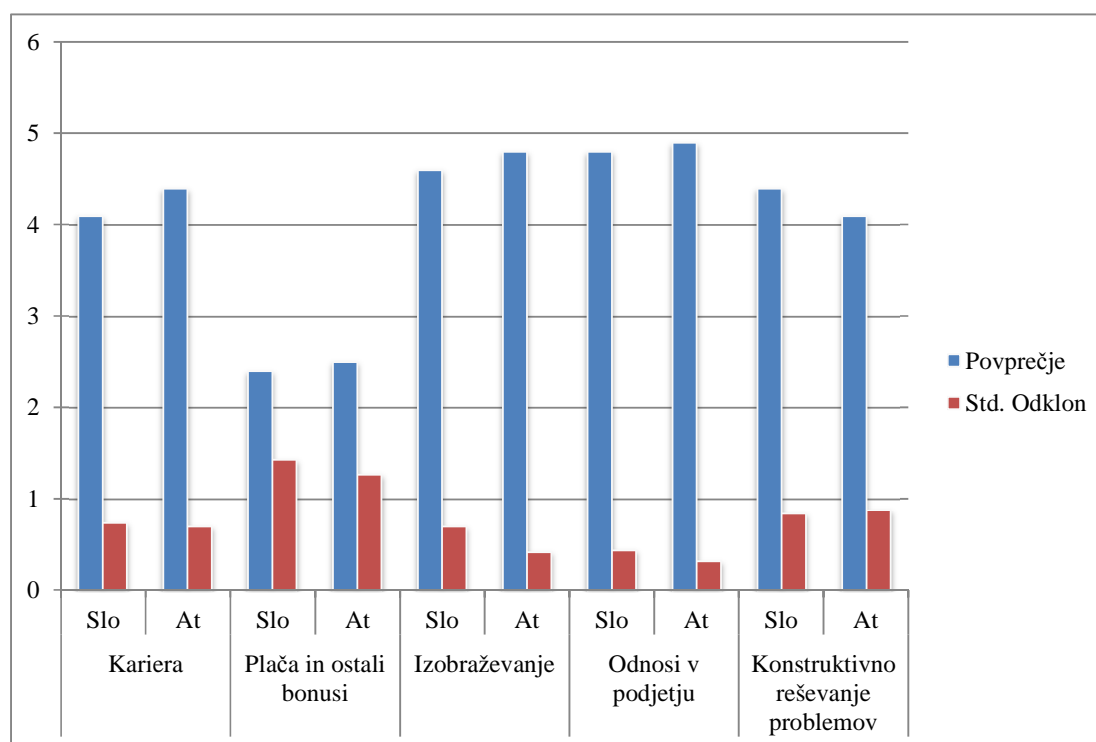
Slika 15: Sposobnost vodje za izvajanje razgovorov



Za razliko od zaposlenih so vodje imeli premalo časa za pripravo na razgovor, saj jih vedno priganjajo tudi redni roki in projekti, ki se odvijajo. Zato imajo premalo časa, da bi se dovolj strokovno pripravili na vsakega zaposlenega posebej in uredili vso potrebno dokumentacijo, ki bi jim nudila oporo pri kakovostno izvedenem razgovoru.

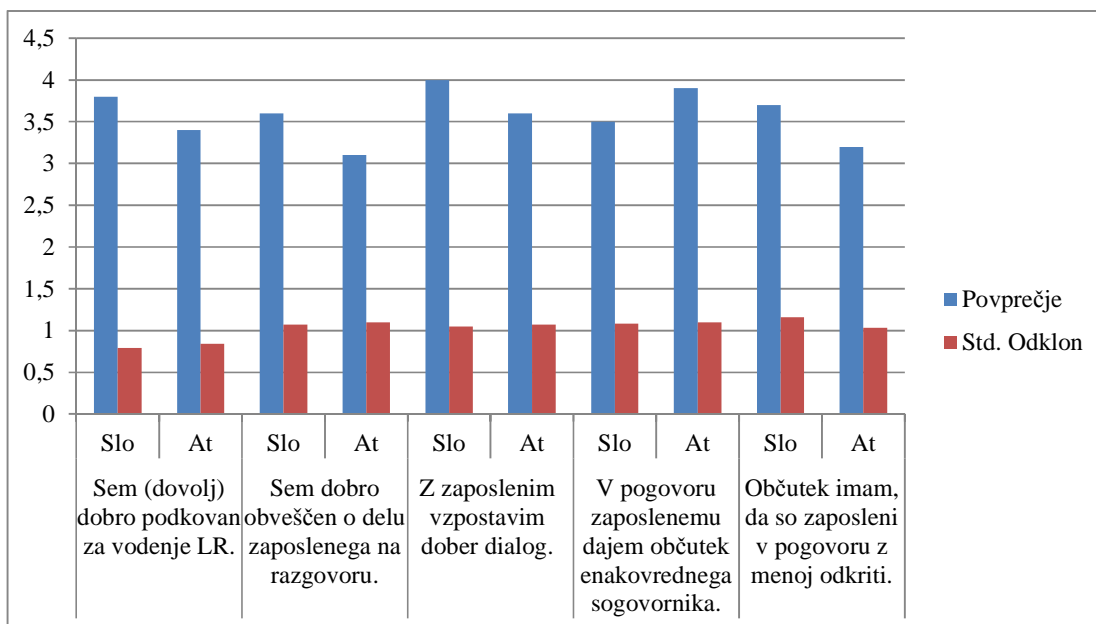
Slika 16 predstavlja teme pogovorov, ki so se vodjem zdele primerne na razgovoru. Vodje obeh podjetij enotno postavljajo skoraj v celoti v ospredje izobraževanje celotnega kadra. Strinjajo se, da so odnosi, ki se gradijo v podjetju, izjemnega pomena za uspešnost podjetja, prav tako si želijo bolj konstruktivno reševanje problemov. To bo povečalo učinkovitost organizacije kot celote. Enotni so tudi glede plačne politike, za katero menijo, da ne spada v tematiko letnih razgovorov in bi se morala obravnavati posebej.

Slika 16: Primernost obravnavanih tem na razgovoru



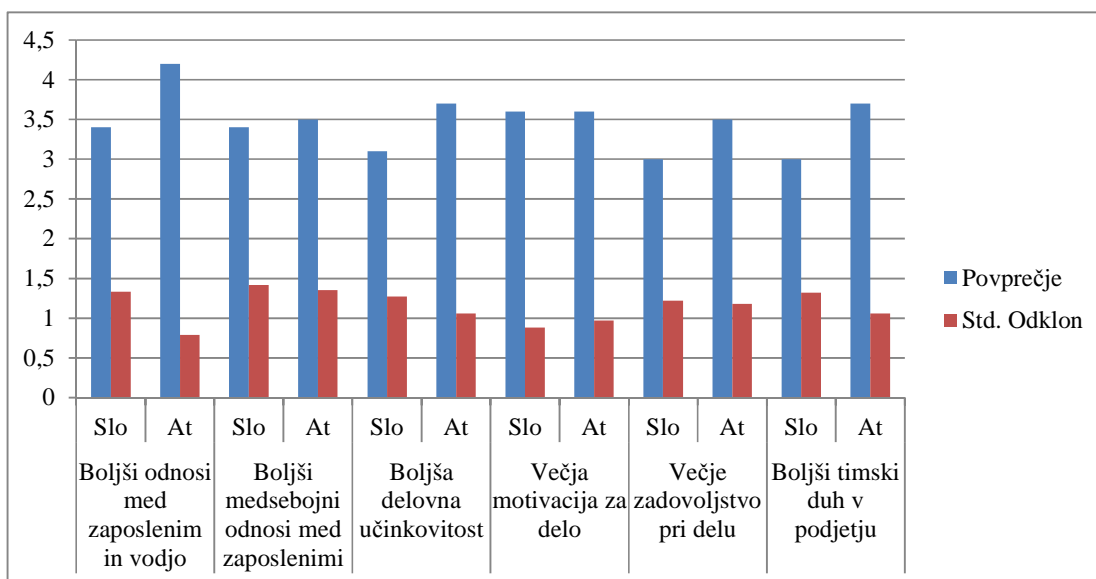
V Sliki 17 so navedene trditve, kjer vodje ugotavljajo usklajenost s spodnjimi trditvami. Mnenje vodij glede podkovanosti ni ravno jasno, saj imajo očitno premalo informacij glede načina izvedbo in se temu primerno težko opredelijo v tej smeri. Zaposlene v njihovem kolektivu dobro poznajo slovenski nadrejeni (takih je 60 %), ki imajo dober pregled nad delom svojih podrejenih. Avstrijski kolegi dobrega pregleda nad delom zaposlenih nimajo, kar nakazuje na širši krog vodjem podrejenih delavcev. Oboji so vzpostavili kvaliteten dialog, medtem ko prihaja pri enakovrednosti v pogovoru do razhajanj. V Avstriji so mnenja, da dajejo enakovreden občutek sogovorniku, Slovenci pa niso ravno enotni v tem pogledu. Odkritost zaposlenih z vidika vodje je vprašljiva v obeh podjetjih.

Slika 17: Ocena vodij do izvajanja letnih razgovorov

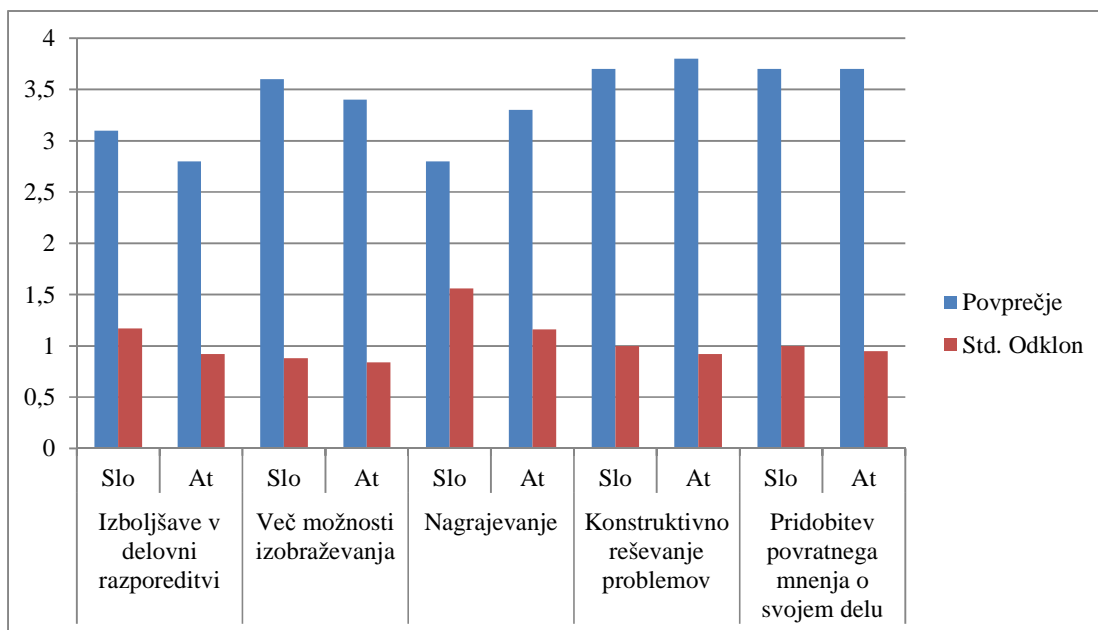


Ko letne razgovore končamo, je potrebno narediti pregled uspešnosti samih razgovorov. Ugotoviti je potrebno, ali obstaja pri zaposlenih napredek v primerjavi s preteklim letom. Še vedno so mnenja, da obstaja smiselnost izvedbe razgovorov. Neodločeni so v povezavi z napredkom tako pri delu zaposlenega kot v odnosih in pri samem načinu izvedbe razgovorov. Slika 18 nakazuje koristi izvedenih razgovorov. Tukaj so določeni vodje za odtonek bolj pesimistični. Težko so se jasno opredelili glede specifičnih koristi. Koristi vidijo v dodatnem izobraževanju. Nimajo pa ravno jasne slike, ali to vodi v povečanje motivacije za delo in vzpostavitve timskega duha.

Slika 18a: Koristi letnih razgovorov

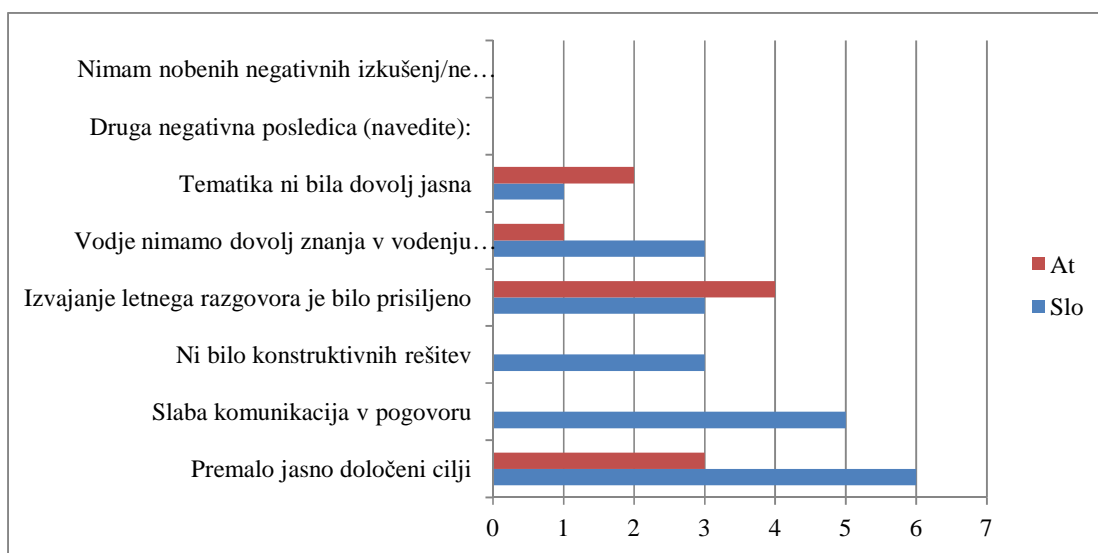


Slika 18b: Koristi letnih razgovorov



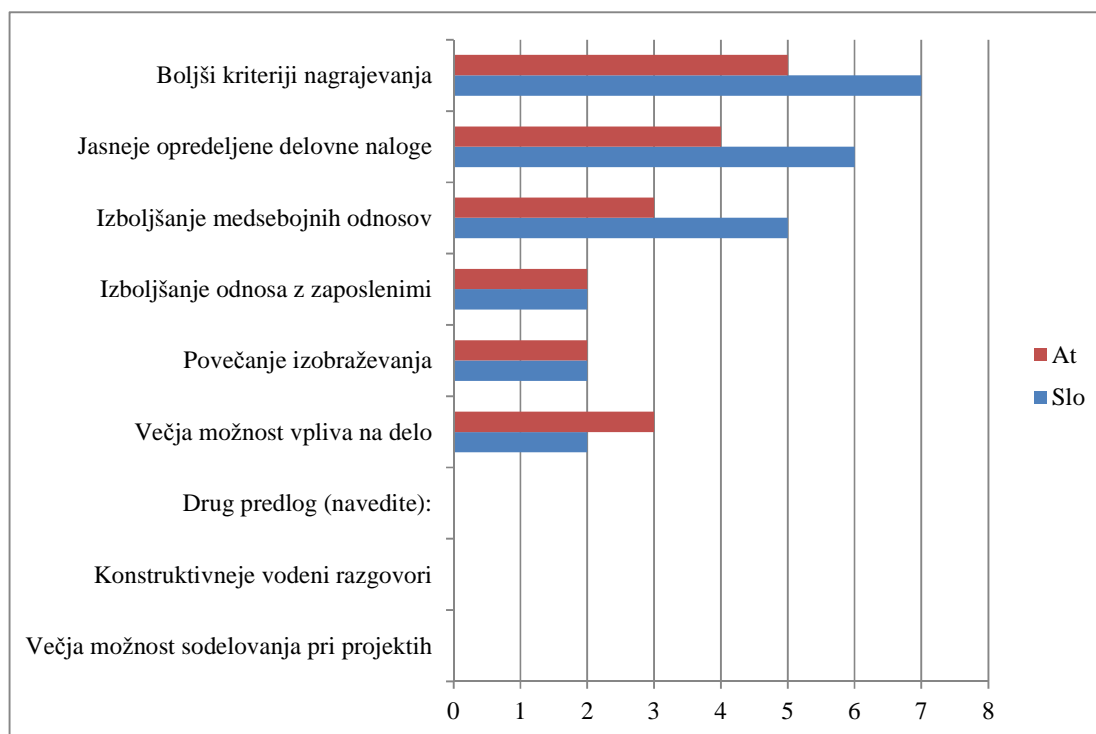
Koristim, ki so del razgovorov, vedno sledijo tudi negativni vidiki. Največ vprašanih je mnenja, da so bili nerealno postavljeni cilji na razgovoru in s tem ni bilo konkretnjših rešitev, ki bi povečale njihov učinek. V Avstriji so dobili občutek prisiljenosti v razgovor. Negativne vidike pogovorov prikazuje Slika 19.

Slika 19: Negativne posledice letnih razgovorov



V prihodnosti želijo izboljšate medosebne odnose, povečati želijo vpliv na delo v podjetju. Želijo si, da se delovne naloge bolj jasno opredelijo, za kar morata poskrbeti oba udeleženca v razgovoru, saj lahko le z usklajenim sodelovanjem dosežemo več in smo posledično tudi bolj uspešni pri doseganju zastavljenih ciljev. Izboljšave so vidne v Sliki 20.

Slika 20: Predlogi za izboljšave letnih razgovorov



V obeh državah ne čutijo bistvene spremembe v delu zaposlenih po opravljenih razgovorih. Tudi sam odnos se niti ne poslabša niti ne pretirano izboljša. Vsekakor pa so oboji mnenja, da je z izvedbo le-teh potrebno nadaljevati, saj le tako lahko oba udeleženca dobita koristne informacije v taki obliki pogovora. Pretiranih koristi, ki sem jih navedel kot vprašanje že pri zaposlenih, pa vodje posebej ne izpostavljajo. Od negativnih posledic so si enotni v obeh državah, da so preslabo določeni cilji in posledično se tem šibkim ciljem tudi ne sledi. Tako slovenski kot tudi avstrijski kolegi so mnenja, da je potrebno delati več na medsebojnih odnosih in jasneje opredeliti delovne naloge. Skupnega mnenja so tudi, da je potrebno jasneje opredeliti politiko nagrajevanja vseh zaposlenih.

3.3 Primerjava rezultatov med državama v proučevanem podjetju

Podjetje je na svetovnem trgu že dlje časa in tudi letne razgovore opravlja precej dlje od slovenskega podjetja. Odgovori, ki so jih podali zaposleni v obeh podjetjih, se niso pretirano razlikovali. Oboji so mnenja, da je potrebno nadaljevati z letnimi razgovori, le mogoče na nekoliko drugačen način kot do sedaj. Pomanjkljivost vidijo predvsem v preslabo zastavljenih ciljih, ki bi lahko izboljšale tako komunikacijo med zaposlenimi in organizacijo oziroma vodstvom kot tudi učinkovitost v opravljanju nalog. Tudi sami vodje so mnenja, da so letni razgovori nujni, saj lahko preko njih lahko bolje spoznajo svoje podrejene, kar jim omogoča bolj kakovostno sodelovanje in bolj pristen odnos. Vodje se čutijo tudi dovolj kompetentne v razgovorih z zaposlenimi. Le časa imajo za razliko od zaposlenih premalo, kar kaže na visoko obremenjenost vodstvenega kadra. Tematike, ki so

obravnavane v razgovorih, so s stališča tako vodij kot zaposlenih v obeh državah primerne. Strinjajo se, da nagrajevanje ne spada v to obliko razgovora. Medtem ko v Sloveniji zaposleni bolj v ospredje postavljajo konstruktivno reševanje problemov in medsebojne odnose, pa v Avstriji poleg odnosov več pozornosti namenjajo gradnji kariere. Tako vodje kot zaposleni so enotni tudi glede izobraževanja, ki mora biti jasneje določeno v prihodnosti. Vodje imajo v Sloveniji občutek, da so zaposleni odkriti v razgovoru, medtem ko avstrijski kolegi o tem niso ravno enotni. Razlog je lahko v slabšem poznavanju svojih podrejenih, saj je v Avstriji število zaposlenih neprimerno večje kot v Sloveniji in s tem ima vodja večje število podrejenih, torej manj neposrednega stika s podrejenimi. Vsi anketirani vidijo precej koristi v izvajanju takega načina komunikacije. Prihaja sicer do drobnih razlik, ki pa so praktično zanemarljive. Zaposleni v Sloveniji bolj pogrešajo povratne informacije in željo po bolj konstruktivnem reševanju problemov. Avstrijski kolegi pa si želijo toplejših medosebnih odnosov ne samo z vodjem, ampak tudi z ostalimi sodelavci. Vodje v Sloveniji stremijo k izboljšani delovni razporeditvi in s tem povečanju učinkovitosti v podjetju. V Avstriji pa poskušajo graditi na timske duhu in medsebojnem sodelovanju. Negativnosti, ki se odpirajo ob izvedbi razgovorov, so vidne v preslabo zastavljenih ciljih in posledično slabih rešitvah na strani zaposlenih v slovenskem podjetju. V avstrijskem podjetju pa so mnenja, da so razgovori prisiljeni in ne predstavljajo sproščenega vzdušja, kar pelje do trenj med zaposlenim kadrom v podjetju. Mnenje svojih kolegov delijo tudi vodje. Kolegi v Avstriji tudi občutijo prisiljenost v razgovore, slovenski kolegi pa zaradi časovne stiske ne zastavijo ciljev dovolj jasno. Za izboljšave, ki so bile podane, se jih je med zaposlenimi največ odločilo za izobraževanje v obeh državah. Vodje pa bodo poskušali doseči jasnejšo politiko nagrajevanja, kar je tudi cilj zaposlenih.

3.4 Predlogi za izboljšanje letnih razgovorov v proučevanem podjetju

Analiza izvajanja letnih razgovorov kaže, da so anketiranci prepričani v koristnost izvedbe le-teh. Še vedno pa obstajajo mešani občutki o smiselnosti izvedbe s strani zaposlenih v obeh podjetjih. Napredek je viden v pripravi na razgovor. Primeren je način obveščanja in priprava ustreznega prostora za izvedbo. Vodja ustrezno pripravi vprašalnik za podrejene, da se lahko pripravijo. Časa za samo pripravo je na podlagi ankete s strani zaposlenih dovolj, medtem ko se vodje pritožujejo nad pomanjkanjem časa. Sama izvedba pa kljub vsemu ni dovolj učinkovita, saj ne dosega želenega napredka. Mnenje je, da so potrebne spremembe, v prvi vrsti pri sami komunikaciji, med zaposlenimi in nadrejenim kadrom.

Za boljše rezultate po izvedbi letnih razgovorov in s tem povečanje uspešnosti podjetja predlagam naslednje izboljšave:

- krepitev odkritih odnosov in komunikacije med vodjem in zaposlenimi (odnosi še vedno niso dovolj odprti in sproščeni na samih razgovorih in ob izvajanju delovnih nalog),
- hitrejši pretok informacij,
- jasnejša razporeditev delovni nalog,

- zagotoviti je potrebno dovolj časa za vse razgovore in tudi primerno načrtovati izvedbo le-teh,
- jasneje je potrebno določiti cilje glede samega nadaljnjega dela, da bodo rezultati doseženi,
- več pozornosti nameniti strokovnemu izobraževanju zaposlenih in vodij,
- izobraziti vodje, predvsem na področju vodenja letnih razgovorov,
- zagotoviti večji vpliv zaposlenih pri izvedbi projektov, s tem bodo bolj motivirani in rezultati pozitivni,
- pri izvedbi letnih razgovorov zaposleni čutijo, da podjetje želi le opraviti z letnimi razgovori, kar je lahko posledica preobremenjenosti vodje (predlagam prerazporeditev delovnih nalog vodje, kar mu bo v tistem obdobju namenilo dovolj časa za pripravo),
- vodje morajo izboljšati komunikacijske sposobnosti,
- jasneje morajo biti določeni kriteriji nagrajevanja in plačne politike,
- krepiti je potrebno enakost med vsemi zaposlenimi, saj tudi tako lahko zagotovimo pozitivno klimo v podjetju.

SKLEP

V diplomskem delu sem le lotil proučevanja zadovoljstva in smiselnosti izvajanja letnih razgovorov v mednarodnem podjetju. V poplavi različnih panog in velikosti podjetja je potrebno poleg slepega cilja, kot je doseganje dobička, veliko energije in časa nameniti tudi zadovoljstvu zaposlenih v organizaciji. Organizacijo tvorijo ljudje in odnosi med njimi. Podjetja, ki v ospredje postavljajo delavce, njihovo zadovoljstvo in znanje, so dolgoročno mnogo uspešnejša od tistih, kjer je cilj le doseganje dobička.

Delavec je ključen za uspešno podjetje in občutek njegove pripadnosti pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Možnosti, da lahko vpliva na spremembe, so ključne za njegovo zadovoljstvo in uspeh, ki ga nudi s svojim delom podjetju. Podjetje, ki usmerja svoje cilje v doseganje zadovoljstva zaposlenih, je v večini primerov lahko zelo uspešno. Tak cilj je možno doseči z dobro komunikacijo, ki mora potekati na vseh nivojih zaposlitve. Ključna je medsebojna komunikacija med vodjem in neposredno podrejenimi. Ob izvedeni analizi sem ugotovil, da največ zaposlenih vidi korist v izboljšanih medsebojnih odnosih. Ti prinesejo odkrito in sproščeno komunikacijo, ki vodi v konstruktivno doseganje zastavljenih ciljev. Oboji so mnenja, da je za podjetje nujno dodatno izobraževanje za bolj konstruktivno opravljanje zaupanih nalog. Zaposleni v podjetju, ki bodo tega deležni, lahko z dodatnim znanjem prevzamejo zahtevnejše naloge. S tem se jim omogoča enostavnejše opravljanje samih zadolžitvev in hitrejša rešitve. Tako pripomorejo k znižanju stroškov dela in večji motivaciji za nadaljnje delo.

Da bo podjetje delovalo uspešno tudi z vidika kolektiva, mora znati usposobiti svoje vodje, ki naprej širijo svoje znanje in izkušnje na podrejene. Vodje morajo zaposlenim zagotoviti

primerno delovno okolje, da lahko krepijo svoje znanje in pridobivajo izkušnje. Tako jih bodo motivirali za opravljanje zahtevnejših nalog v podjetju, kar jim bo vlilo dodatno samozavest in občutek pripadnosti podjetju.

Eden od načinov, kako priti do usklajenega delovanja v podjetju, so tudi strokovno izvedeni letni razgovori. Taka oblika komunikacije je v svetu že nekaj časa prisotna v takšni ali drugačni obliki. V proučevanem podjetju so tako zaposleni kot tudi sami vodje mnenja, da so za uspešno prihodnost nujno potrebni. Delavce motivirajo za nadaljnjo delo. Povečajo delovno uspešnost tako zaposlenih kot same organizacije. Z odkritim pogovorom, ki poteka v taki obliki, je možnost doseganja hitrejših in boljših rešitev večja.

Področje letnih razgovorov je v proučevanem podjetju kljub nekajletni tradiciji še vedno v povojih. Potrebno bo razširiti bazo izobraževanja delavcev, da bodo le-ti dosegali boljše rezultate. Potrebno se je tudi osredotočiti na medosebne odnose. Odkrit in sproščen pogovor je za vse vključene dober znak, da so na pravi poti k boljšemu sodelovanju. Ob izvajanju samih letnih razgovorov je potrebno bolj specifično določiti cilje, kaj želimo z njimi doseči. Potrebno je več pozornosti nameniti drugim področjem, ki so se izkazala za šibek pokazatelj stanja. Pri tem pa ne smemo zanemariti področij, ki so pokazala napredek oziroma pozitivno smer pri izvajanju razgovorov. Letni razgovori, kot že ime pove, se izvajajo enkrat letno, vendar pa naj bo spremljanje zaposlenih prisotno skozi vse leto in lahko vključuje tudi morebitne druge oblike vodenja razgovorov, ki bi vodile podjetje v svetlo prihodnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page
2. Bagon, J. (2002). *Kako se bomo ocenjevali v upravi*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
3. Baker, A. (2010). *Improve your communication skills* (2. izd.). London: Kogan Page.
4. Bennet, R. (1994). *Managing people*. London: Kogan Page.
5. Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: assessing human behavior at work*. Boston: Kent Publishing Company. Slovenije.
6. Blanchard, K. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
7. Brečevič, D. (2000). Letni razgovori. *Zbornik referatov XV. posvetovanja Društva za vrednotenje dela: Povezovanje ljudi in organizacije*, str. 77. Bled.
8. Bunting, S. (2005). *The interviewers handbook*. London: Kogan Page.
9. Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2000). *Human resource management – New Jersey*.: Englewood Cliffs.
10. Cimmerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., & Sušan, Z., (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
11. Dermol, V. (2013) *Sodobni izzivi managementa človeških virov*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
12. Gerovac, H., & Humar, B. (2012). Letni razgovori in modeli kompetenc. *Manager*. Najdeno 27. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/8334329/Letni-razgovori-in-modeli-kompetenc-malo-premalo>.
13. Gruban, B. (2004). Skrivnost letnega pogovora je v dialogu med vodjem in zaposlenim. *Finance*. Najdeno 21. septembra 2004 na spletnem naslovu: <http://www.finance.si/98978>.
14. Gruban, B. (2006). Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja. *Finance*. Najdeno 10. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>.
15. Gruban, B. (2012). Kako izvesti letne razvojne pogovore. *Finance*. Najdeno 11. september 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/3324643?cctest&>.
16. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: Sistematizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
17. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV Založba.
18. Majcen, M. (2004). *Redni letni razgovor (priročnik za vodje)*. Ljubljana: GV Založba.
19. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV založba.
20. Mancision, J. (1991). The appraisal interview: Constructive dialogue in action. *The Health care Supervisor* 10(1): 41–48.
21. Mayo, A. (2012). *Human resources or human capital*. Farnham: Growe, cop. 2012.

22. Merkač, M. (1998). Kadri v organizaciji. Koper: Visoka šola za management
23. Mihalič, R. (2010a). Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje. Škofja Loka: Mihalič in partner.
24. Mihalič, R. (2010b). Kako izvedem letni razgovor. Škofja Loka, Mihalič in partner.
25. Mumel, D. (2008). Komuniciranje v poslovnem okolju. Maribor: De Vesta.
26. Nickols, F. (2007). Performance Appraisal-Weighed and Found Wanting in the balance. *The Journal for Quality and Participation* 30(1), str. 13–16.
27. Orpen, C. (1995). Employee job performance and relations with superior as moderators of the effect of appraisal goal setting on employee work attitudes. *International Journal of Career Management* 7(2), str. 3–6.
28. Spector, P. (1986). Perceived control by employees: A Meta-Analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations* 39(11), 1013.
29. Sullivan, M. (1991). Performance analysis and appraisal. London: Neal-Schuman.
30. Vodopij, B. (2005). Učinkovita orodja vodenja. Maribor: Forum Media.
31. Wiese, D & Buckley, R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History* 4(3), str. 233–249.
32. Zupan, N. Svetlik I., Stanojević M., Možina S., Kohont A., & Kaše, R. (2009). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje	5

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

MERIMO ODNOS DO LETNEGA RAZGOVORA

1) Uvedba letnih razgovorov v podjetja prinaša različne spremembe. Ocenite vaše strinjanje s spodnjimi trditvami o letnih razgovorih.

1 – sploh se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

- Letni razgovori pozitivno vplivajo na nadaljnje delo v podjetju.
- Zaradi letnih razgovorov se bo učinkovitost v podjetju povečala.
- Letni razgovori pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja.
- Letni razgovori so na splošno koristni (za zaposlene, vodje, podjetje).
- Letni razgovori so v podjetju nujni.

MERIMO POZNAVANJE LETNEGA RAZGOVORA

2) Koliko časa je potekal vaš razgovor?

- 10 minut
- 20 minut
- 30 minut
- 45 minut
- 60 minut
- Več kot 60 minut

3) Ali ste imeli dovolj časa za pripravo na razgovor?

- da
- ne

4) V kolikšni meri so se vam obravnavane teme razgovora zdele primerne?

1 – sploh niso bile primerne ... 5 – popolnoma so bile primerne

- Kariera
- Plača in ostali bonusi
- Izobraževanje
- Odnosi v podjetju

- Konstruktivno reševanje problemov

MERIMO DELO VODJE

5) Ocenite vaše strinjanje s spodnjimi trditvami o delu vodje pri vodenju letnega razgovora.

1 – sploh se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

- Vodja je (dovolj) dobro podkovan za vodenje LR.
- Vodja je dobro obveščen o mojem delu.
- Vodja je z menoj vzpostavil dober dialog.
- Vodja je letni razgovor izvedel primerno/po pričakovanjih.
- V pogovoru z vodjo sem se počutil kot enakovreden sogovornik.

6) Kako zadovoljni ste z načinom izvedbe letnih razgovorov?

1 – sploh nisem zadovoljen ... 5 – zelo sem zadovoljen

MERIMO KORISTI/POZITIVNE POSLEDICE LR

7) Spodaj je navedenih več koristi letnih razgovorov, ki jih opažajo v drugih podjetjih. Ocenite, v kolikšni meri se strinjate, da bodo letni razgovori tudi v vašem podjetju prinesli posamezno korist.

1 – sploh se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

- Boljši odnosi med zaposlenim in vodjo
- Boljši medsebojni odnosi med zaposlenimi
- Boljša delovna učinkovitost
- Večja motivacija za delo
- Večje zadovoljstvo pri delu
- Boljši timski duh v podjetju
- Izboljšave v delovni razporeditvi
- Več možnosti izobraževanja
- Nagrajevanje
- Konstruktivno reševanje problemov
- Pridobitev povratnega mnenja o svojem delu

8) Ali vidite tudi kakšne negativne posledice letnih razgovorov? Izberite tri negativnosti, ki bi jih želeli posebej izpostaviti.

- Slaba komunikacija v pogovoru
- Premalo jasno določeni cilji
- Ni bilo konstruktivnih rešitev
- Izvajanje letnega razgovora je bilo prisiljeno
- Tematika ni bila dovolj jasna
- Vodja ni pokazal dovolj znanja v vodenju letnih razgovorov
- Druga negativna posledica (navedite): _____
- Nimam nobenih negativnih izkušenj/ne vidim negativnih posledic

9) V kolikšni meri trditev velja za vas osebno:

»Letni razgovori mi dajejo občutek, da lahko vplivam na izboljšave in nadaljnji razvoj v podjetju.«

1 – sploh ne drži ... 5 – popolnoma drži

10) Za konec nas zanimajo še vaši predlogi izboljšav letnih razgovorov. Izmed navedenih izberite tri predloge, ki bi si jih najbolj želeli.

- Jasneje opredeljene delovne naloge
- Večja možnost vpliva na delo
- Večja možnost sodelovanja pri projektih
- Povečanje izobraževanja
- Boljši kriteriji nagrajevanja
- Konstruktivneje vodeni razgovori
- Izboljšanje medsebojnih odnosov
- Izboljšanje odnosa z vodjo
- Drug predlog (navedite): _____

O RESPONDENTU

11) Spol:

- moški
- ženski

12) Starost:

- do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 let in več

13) Vaša delovna doba v podjetju:

- 1–3 leta
- 4–6 let
- 7–10 let
- Več

14) Stopnja izobrazbe:

- Srednja ali manj
- Višja šola
- Visoka strokovna šola
- Univerzitetna izobrazba
- Specializacija
- Magisterij
- Doktorat

15) Zaposlen/a sem:

- za nedoločen čas
- za določen čas
- drugo: _____

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje

1) Uvedba letnih razgovorov v podjetja prinaša različne spremembe. Ocenite vaše strinjanje s spodnjimi trditvami o letnih razgovorih.

1 – sploh se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

- Letni razgovori pozitivno vplivajo na nadaljnje delo v podjetju.
- Zaradi letnih razgovorov se bo učinkovitost v podjetju povečala.
- Letni razgovori pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja.
- Letni razgovori so na splošno koristni (za zaposlene, vodje, podjetje).
- Letni razgovori so v podjetju nujni.

MERIMO POZNAVANJE LR

2) V kolikšni meri se čutite osebno sposobne za vodenje letnih razgovorov?

1 – sploh nisem sposoben ... 5 – popolnoma sem sposoben

3) Ali ste se pred začetkom izvajanja letnih razgovorov udeležili kakšnega izobraževanja za vodenje letnih razgovorov?

- Da.
- Ne -> Bi si takšnega izobraževanja želeli? Da, ne.

4) V kolikšni meri se čutite strokovno usposobljene za vodenje letnih razgovorov?

1 – sploh nisem usposobljen ... 5 – popolnoma sem usposobljen

5) Koliko časa običajno potekajo vaši razgovori?

- 10 minut
- 20 minut
- 30 minut
- 45 minut
- 60 minut
- Več kot 60 minut

6) Ali imate pred vsakim letnim razgovorom dovolj časa za pripravo na razgovor?

- da
- ne

7) V kolikšni meri se vam zdijo navedene teme razgovorov primerne?

1 – sploh niso primerne ... 5 – popolnoma so primerne

- Kariera
- Plača in ostali bonusi
- Izobraževanje
- Odnosi v podjetju
- Konstruktivno reševanje problemov

8) Katere druge tematike še, poleg že ocenjenih, vključite v vaše razgovore?

- _____
- Nobenih drugih tematik

MERIMO DELO VODJE

9) Ocenite vaše strinjanje s spodnjimi trditvami o svojem delu pri vodenju letnega razgovora.

1 – sploh se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

- Sem (dovolj) dobro podkovan za vodenje letnih razgovorov.
- Sem dobro obvešččen o delu zaposlenega na razgovoru.
- Z zaposlenim vzpostavim dober dialog.
- V pogovoru zaposlenemu dajem občutek enakovrednega sogovornika.
- Občutek imam, da so zaposleni v pogovoru z menoj odkriti.

10) Če pomislite na obdobje po letnih razgovorih ...

1 – sploh se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

- Kako zadovoljni ste z napredkom v delu zaposlenih glede na zastavljene cilje?
- Kako zadovoljni ste z napredkom v odnosih z zaposlenimi?
- Kako zadovoljni ste z načinom izvedbe letnih razgovorov?

- V kolikšni meri so cilji letnih razgovorov z vašega vidika doseženi?
- Kako smiselni so po vašem mnenju letni razgovori?

MERIMO KORISTI/POZITIVNE POSLEDICE LETNIH RAZGOVOROV

11) Spodaj je navedenih več koristi letnih razgovorov, ki jih opažajo v drugih podjetjih. Ocenite, v kolikšni meri se strinjate, da bodo letni razgovori tudi v vašem podjetju prinesli posamezno korist.

1 – sploh se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam

- Boljši odnosi med zaposlenim in vodjo
- Boljši medsebojni odnosi med zaposlenimi
- Boljša delovna učinkovitost
- Večja motivacija za delo
- Večje zadovoljstvo pri delu
- Boljši timski duh v podjetju
- Izboljšave v delovni razporeditvi
- Več možnosti izobraževanja
- Nagrajevanje
- Konstruktivno reševanje problemov: verjetno ni primerno za vodje?
- Pridobitev povratnega mnenja o svojem delu: verjetno ni primerno za vodje?

12) Ali vidite tudi kakšne negativne posledice letnih razgovorov? Izberite tri negativnosti, ki bi jih želeli posebej izpostaviti.

- Slaba komunikacija v pogovoru
- Premalo jasno določeni cilji
- Ni bilo konstruktivnih rešitev
- Izvajanje letnih razgovorov je prisiljeno
- Tematika ni bila dovolj jasna
- Vodje nimamo dovolj znanja v vodenju letnih razgovorov
- Druga negativna posledica (navedite): _____
- Nimam nobenih negativnih izkušenj/ne vidim negativnih posledic

13) Za konec nas zanimajo še vaši predlogi izboljšav letnih razgovorov. Izmed navedenih izberite tri predloge, ki bi si jih najbolj želeli.

- Jasneje opredeljene delovne naloge
- Večja možnost vpliva na delo
- Večja možnost sodelovanja pri projektih
- Povečanje izobraževanja
- Boljši kriteriji nagrajevanja
- Konstruktivneje vodeni razgovori
- Izboljšanje medsebojnih odnosov
- Izboljšanje odnosa z vodjo
- Drug predlog (navedite): _____

O RESPONDENTU

14) Spol:

- moški
- ženski

15) Starost:

- do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 let in več

16) Vaša delovna doba v podjetju:

- 1–3 leta
- 4–6 let
- 7–10 let
- Več

17) Stopnja izobrazbe:

- Srednja ali manj
- Višja šola
- Visoka strokovna šola

- Univerzitetna izobrazba
- Specializacija
- Magisterij
- Doktorat

18) Zaposlen/a sem:

- za nedoločen čas
- za določen čas
- drugo