



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolsko strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

VODENJE REDNIH LETNIH RAZGOVOROV MED VODJO IN SODELAVCI

Mentor: mag. Terezija Povše Pesrl, univ.dipl.org.

Kandidatka: Viktorija Humar

Kranj, februar 2007

ZAHVALA

Najlepše se zahvaljujem mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl, univ. dipl. org., za pomoč in za vse nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici mag. Nataši Homan Mišmaš, univ. dipl. ekon., ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo. Dr. Petru Homanu, univ. dipl. ing., se zahvaljujem za prevod povzetka diplomske naloge v angleški jezik.

Zahvaljujem se tudi možu Stojanu, sinu Andreju in pa staršem, materi Alojziji in očetu Viktorju, za vso podporo v času študija.

Posebno se zahvaljujem vsem anketirancem, ki so sodelovali v moji raziskavi.

IZJAVA

Študentka Viktorija Humar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl, univ. dipl. org.

V Kranju, dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Povzamemo lahko, da je redni letni razgovor v veliko pomoč pri postavljanju ciljev podjetja, hkrati pa posamezniku pomaga pri razvoju osebne in poklicne kariere. Je tudi sredstvo za spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev in usmerjanje njihovega razvoja, kot tudi sredstvo za druge cilje organizacijskega razvoja. Lahko ga poimenujemo tudi menedžersko orodje, saj je v osrčju pogovorov usmerjanje delovnih dosežkov sodelavcev. To je priložnost, v kateri je mogoče izraziti želje po osebem razvoju in skupaj načrtovati karierno pot.

Namen rednega letnega razgovora naj bo vnaprej določen in usklajen s cilji podjetja. Vodenje letnih razgovorov zahteva primerno usposobljenost vodij, da informacije pridobijo, jih ustrezno dokumentirajo in interpretirajo rezultate. Pravilno vodeni razgovori so lahko velika motivacija za delavca in nadrejenega. Delavec, ki je dobil ustrezno pohvalo in zahvalo za dobro opravljeno delo, je še dolgo visoko motiviran. Letni razgovori s podrejenimi pa motivirajo tudi nadrejenega, ko ugotovi, da je njegovo vodenje dobro oziroma, da v njegovem oddelku vlada optimizem.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu je na podlagi strokovne literature predstavljen pojem pogovora, strokovna usposobljenost, primernost in kompetence. V nadaljevanju je razložen namen letnega razgovora, njegov potek v delovnem okolju, priprava in zapis sklepov rednega letnega razgovora.

Predmet diplomskega dela je bilo raziskati pogostost izvajanja rednih letnih razgovorov, število zaposlenih, ki si želijo imeti tovrsten razgovor z vodjo, usposobljenost vodij za vodenje razgovora, tematiko in ocenjevanje uspešnosti razgovora s strani zaposlenih in vodij, kar je predstavljeno v raziskovalnem delu diplomskega dela.

Raziskava je bila opravljena s pomočjo ankete, v kateri so sodelovali naključno izbrani zaposleni na področju Gorenjske, Ljubljane in Munchna in so zaposleni v različnih podjetjih (trgovska, storitvena in proizvodna podjetja), institucijah, javnih zavodih (šolstvo, vzgojno varstveni zavodi), javni upravi (občina, upravne enote) in državni upravi (sodišča).

Rezultati raziskave kažejo, da kar 33 odstotkov anketirancev, ki so zaposleni, še ni imelo izvedenih letnih razgovorov. To kaže na neskladje odnosa posameznih organizacij do zaposlenih, saj rezultati raziskave kažejo, da so vodilnim pogovori z zaposlenimi v korist, so bogat vir informacij, ki jih morda v nasprotnem primeru ne bi dobili.

Anketirance je najbolj pritegnil pogovor o plači, nato pogovor o medsebojnih odnosih, delovnih pogojih, zadovoljstvu pri delu, sledi izobraževanje, kariera, pregled nalog in aktivnosti. 24 odstotkom anketirancem so bile vse teme enako zanimive. Na prihodnjem razgovoru bi kar 51 odstotkov anketirancev večji poudarek namenilo dolgoročnim načrtom in usmeritvam organizacije in njenih enot.

KLJUČNE BESEDE

- vodenje
- razgovor
- kompetence

ABSTRACT

It can be summarized that regular annual interviews can be of great help when setting the targets of a company. At the same time the interviews help the individuals to develop their personal and professional career. The interviews also represent means for following professional success of employees and for directing their development. Furthermore, the interviews additionally represent means for setting other development targets of a company. Interviews can be called a manager's tool, since in their core they direct professional achievements of employees. They represent an opportunity for expressing personal development wishes and for joint career path planning.

The aim of a regular annual interview should be set in advance and should be in line with company targets. The implementation of annual interviews requires adequate qualification of management personal in order to be able to acquire, document, and properly interpret information. Properly managed interviews can be of great motivation for both the employees and the management. An employee, who received a proper praise and acknowledgement for work good done, will remain highly motivated for long time. Annual interviews with employees also represent motivation for managers, when they establish that their management is good and that there is an optimistic atmosphere in their department.

Diploma work is composed of theoretical and research part. Based on expert literature, the theoretical part discloses the terms interview, professional qualification, suitability, and competence. This is followed by explanation of the aim of an annual interview, its implementation within a working environment, preparation and writing records of the annual interview.

The subject of the diploma work was to investigate frequency of performing annual interviews, number of employees that wish to have such interviews with their managers, qualification of managers for performing such interviews, subject and interview success estimation from both the employees' and the managers' point of view, all of which is disclosed in the research part of the diploma work.

Research work was performed by help of a survey, in which a random sample of investigated employees took part. The selected employees have their place of employment in the Gorenjska region, Ljubljana and Munich, and are employed at various companies (commerce, service, and manufacture), institutions, public institutions (education, pedagogical guardianship), public administration (municipality, administrative units), and state administration (court of justice).

Research results disclose that 33 percent of investigated employees so far never had attended an annual interview. This indicates a disharmony in a relationship of individual organizations towards their employees, since the research results point out that managers do profit from interviews with the employees, and that the interviews represent a reach source of information, which might have not be obtained otherwise.

The investigated employees were most attracted by discussing salaries, then by discussing mutual relations, working conditions, work satisfaction, followed by education, career, survey of assignments and activities. 24 percent of investigated employees found all topics equally interesting. For the next interview 51 percent of investigated employees would put more stress on long term plans and directions of their organization and its units.

KEYWORDS

- management
- interview
- competence

KAZALO

1	UVOD	9
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	10
1.2	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	10
1.3	HIPOTEZE	12
1.4	METODE DELA	12
2	POGOVOR	13
2.1	REDNI LETNI RAZGOVOR S SODELAVCEM	13
2.2	STROKOVNA USPOSOBLJENOST, PRIMERNOST IN KOMPETENCE	14
3	VODENJE REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA	16
3.1	NAMEN REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA	17
4	LETNI POGOVORI V DELOVNEM OKOLJU	18
4.1	DELOVNI POGOVOR	18
4.2	KOMUNIKACIJA MED VODJO IN SODELAVCEM	20
4.2.1	PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR	21
4.2.2	ZAPIS SKLEPOV LETNEGA RAZGOVORA	24
5	RAZISKOVALNI DEL	25
5.1	OPIS METODE RAZISKAVE	25
5.2	ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	26
5.2.1	Osnovni podatki	26
5.2.2	Analiza anketnega vprašalnika za vodje, ki vodijo letne razgovore s sodelavci (v prilogi 1 anketnega vprašalnika)	35
5.2.3	Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene, ki so bili povabljeni na redni letni razgovor z vodjo (v prilogi 2 anketnega vprašalnika)	45
6	ZAKLJUČEK	55
6.1	PREVERJANJE HIPOTEZ	55
6.2	UGOTOVITVE	58
6.3	KRITIČNA ANALIZA	58

LITERATURA IN VIRI	60
KAZALO SLIK IN TABEL	62
KAZALO SLIK	62
KAZALO TABEL	63
PRILOGA	64
ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UDELEŽENCE REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	64
Splošni podatki	64
Priloga 1	66
Priloga 2	69

1 UVOD

Edina stalnica v življenju so spremembe. Potrditev te trditve najdemo na vsakem koraku. Spreminjajo se države, spreminja se pokrajina, izgled ulic, krajev in mest. Kupujemo v drugih trgovinah kot pred leti. Vozimo povsem drugače oblikovane avtomobile kot nekoč, na volitvah volimo nove ljudi. Tudi podjetje se nenehno spreminja. Spreminja ga okolje v katerem podjetje deluje, spreminjajo ga tehnologije in nove razvojne rešitve, predvsem pa ga spreminjajo ljudje, ki s svojo osebnostjo vplivajo na spremembe v kulturi podjetja. Čeprav marsikdo nerad prizna, je vendar potrebno sprejeti dejstvo, da se podjetja stalno spreminjajo. Edino, kar mora biti stabilno, je ohranjanje položaja podjetja na trgu.

Tako kot gospodarstvo, je tudi državna uprava podvržena pritisku sprememb. Ta pritisk izhaja iz odprtosti trgov, konkurenčnosti istovrstnih podjetij, združevanja Evrope, padca železne zavese, oziroma razpad vzhodno-evropskega bloka, močnejšega položaja in rastočih zahtev strank. Da bi uprava ugodila temu pritisku sprememb, se odgovor na to lahko glasi le, izboljšava produktivnosti, zmanjšanje stroškov, ponudba kvalitetnih storitev, ki bodo lahko konkurirale in tudi izboljšanje odnosov s strankami.

Ko stremimo k uspešnosti poslovnega sistema, moramo upoštevati dejstvo, da je človek ključni dejavnik vseh aktivnosti. Tako človek načrtuje organizacijski sistem, ga postavi in je tudi njegov izvajalec. Postavi cilje, za njihovo doseglo opredeli politiko, strategijo in izdelava taktiko oziroma konkretne naloge. Na izvajalskem nivoju pa se kot realizator aktivnosti, naravnanih na doseglo opredeljenih ciljev, zopet pojavi človek.

Letni razgovor med vodjo in sodelavcem je eno najstarejših orodij menedžmenta, saj so ga začeli izvajati že davnega leta 1887. Seveda pa se je v tem času razvijal, spreminjal, dopolnjeval, formaliziral. Pomemben mejnik je že obdobje Taylorjevega znanstvenega menedžmenta (leta 1914).

Vsako podjetje bi si moralo prizadevati za povezavo celostne podobe podjetja s podobo zaposlenih. Slednji pa bi si morali prizadevati za poudarjanje vrednosti, ki jih hoče podjetje predstavljati in prav letni razgovor prinaša v komunikacijo med vodjo in zaposlenim novo razsežnost. Gre le za del širšega sklopa komuniciranja med vodjo in sodelavci. Letni razgovor je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Je priložnost za zaposlenega, da izve, kaj se od njega pričakuje in kakšna so merila po katerih se ocenjuje njegovo uspešnost pri delu. Zelo pomembna pa je tudi povratna informacija, ki jo dobi tako vodja kot sodelavec.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Kako naj se vodja odzove, ko pri vodenju naleti na ovire? Prva ovira lahko izhaja iz spoznanja, da ima vsak človek svoj zemljevid sveta, zato dogajanje v službi dojema s svoje perspektive ali na podlagi svojega modela sveta. Model sveta krojijo filtri, kot so izkušnje, prepričanja, vrednote, predvidevanja. Poznamo pet osnovnih filtrov ali vedenjskih okvirov, od katerih je odvisno, kako bomo dosegali cilje. Spoznanje, kako lahko uspešno premagujemo težave, je zavedanje, na kateri ravni Diltsove piramide tiči problem (v okolju, vedenju, strategijah, prepričanjih, vrednotah ali identiteti). Če temu dodamo še zavedanje časa in uporabo perspektiv zaznavanja problema, lahko uspešno rešujemo težave, izboljšamo medsebojno komuniciranje in dosegamo zastavljene cilje.

Živimo v času, ko je tempo življenja vse hitrejši. Vedno manj časa nam ostaja, oziroma si ga ne vzamemo za pristne človeške odnose, ki so pomembni za vse nas, saj smo družabna in socialna bitja. V uspešni komunikaciji se odpirajo vrata za priložnosti in ideje, ki nam delo lahko olajšajo in poenostavijo. Vsi si želimo svoje delo opraviti čim hitreje in čim boljše. Pri tem pa pozabljamo, da mnogo dragocenega časa izgubimo ravno s tem, ko si ga ne vzamemo za pogovor. Redni letni razgovor pa je priložnost, da se pogovorimo o delu, pri tem pa delovne procese lahko s koristnimi predlogi skrajšamo in izboljšamo kakovost opravljenega dela.

Predvsem od vodje je odvisno ali je bil razgovor z zaposlenim uspešen. Zato se morajo tudi vodje usposobiti za vodenje razgovorov. Po uspešno opravljenem razgovoru bo odziv zaposlenih pozitiven, s tem pa posledično viden v večji motiviranosti za delo. Zaposleni bodo občutili pripadnost skupnosti, ker bodo lahko aktivno sodelovali pri sprejemanju odločitev.

1.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen in cilj diplomskega dela je ugotoviti odzive zaposlenih po opravljenem rednem letnem razgovoru z vodjo, hkrati pa tudi odzive vodij, ki so razgovor opravljali.

Raziskava je bila opravljena na podlagi dveh med seboj različnih anketnih vprašalnikov, na podlagi katerih so bile analizirane pridobljene informacije. Ankete so bile razdeljene med naključno izbrane zaposlene v različnih podjetjih, institucijah, patentnem uradu EU, zavodih, javni upravi in državni upravi. Rezultati opravljene raziskave so prikazani s pomočjo tabel in grafikonov. V zaključku je podan sklep na podlagi pridobljenih informacij. Cilj raziskave je ugotoviti naslednje:

Odzive in mnenja vodij, ki opravljajo redne letne razgovore pred razgovorom:

- ali menijo, da so redni letni razgovori z zaposlenimi potrebni,
- ali menijo, da so dovolj usposobljeni za vodenje le-teh,
- ali so se udeležili kakšne delavnice, oziroma ali so prebrali kakšno literaturo na to temo,
- ali so sodelavca obvestili o času in kraju razgovora,

- ali so vabilu na razgovor priložili seznam tem o katerih se nameravajo pogovoriti,
- ali so mnenja, da se je sodelavec pozitivno odzval vabilu na redni letni razgovor,
- ali so pri razgovoru bolje spoznali sodelavčeve osebne lastnosti (znanja, spretnosti, sposobnosti), oziroma ali so po razgovoru spoznali, da je sodelavec bolj sposoben, kot so menili pred razgovorom,
- ali jim je sodelavec predlagal izboljšave pri nadaljnjem opravljanju delovnih nalog,
- ali so mnenja, da je sodelavec po opravljenem letnem razgovoru postal bolj motiviran pri opravljanju svojega dela.

Tematika letnega razgovora:

- ali sta s sodelavcem pregledala naloge in rezultate preteklega obdobja,
- ali sta se pogovorila o odnosu do sodelavcev,
- ali sta se pogovorila o strokovni usposobljenosti in primernosti, oziroma o kometencah sodelavca,
- ali sta se pogovorila o delovni karieri in osebnem razvoju,
- ali sta se pogovorila o delovnih ciljih,
- ali sta določila merila za oceno rezultatov dela,
- ali sta izdelala individualni načrt usposabljanja in izobraževanja v naslednjem letu.

Uspešnost izvedbe letnega razgovora:

- ali bi pri razgovoru morali še kaj izboljšati,
- ali se je sodelavec pri razgovoru dobro počutil,
- ali so dobili vse podatke, ki so jih želeli dobiti,
- ali so sodelavca dovolj poslušali,
- ali so sodelavca povsem razumeli,
- ali so bili dovolj razumljivi,
- ali so obdelali vse ključne stvari, ki so pomembne za njun odnos, osebni razvoj in sodelavčevo uspešnost.

Odzivi in mnenja anketirancev, ki so bili povabljeni na redni letni razgovor:

- ali si želijo opraviti letni razgovor z vodjo,
- ali so prejeli vabilo na letni razgovor oziroma ali je bil vabilu priložen seznam tem o katerih naj bi se vodja pogovoril z njimi,
- ali so se pripravili na letni razgovor,
- ali sta s vodjo izdelala načrt usposabljanja in izobraževanja v naslednjem letu,
- ali sta z vodjo po razgovoru dogovorjene dogovore zapisala,
- ali so bili pri razgovoru z vodjo popolnoma iskreni,
- ali so bili pri razgovoru sproščeni,
- ali so bili dogovori iz preteklega obdobja realizirani,
- katere teme so anketirance pri opravljanju razgovora najbolj pritegnile,
- katerim temam bi anketiranci, ki so bili povabljeni na razgovor, v prihodnje namenili več pozornosti.

1.3 HIPOTEZE

H1: Več kot polovica organizacij je že uvedla redne letne razgovore.

H2: Večina vodij se je na razgovor ustrezno pripravilo.

H3: Večina vodij meni, da se je sodelavec pozitivno odzval vabilu na letni razgovor.

H4: Več kot dve tretjini zaposlenih si želi opraviti letni razgovor z vodjo.

H5: Več kot dve tretjini zaposlenih se je na razgovor z vodjo pripravilo.

1.4 METODE DELA

V diplomskem delu je bila opravljena raziskava na podlagi dveh anketnih vprašalnikov, ki sta bila razdeljena med naključno izbrane zaposlene v različnih podjetjih, institucijah, patentnem uradu EU, zavodih, javni upravi in državni upravi. Dobljeni rezultati so nato analizirani, statistično obdelani in grafično prikazani. Za zaključek pa so podane sklepne ugotovitve.

Praktični vir raziskave predstavlja anketa, sekundarni vir pa predstavlja literatura domačih in tujih avtorjev.

2 POGOVOR

Večina se nas je naučila govoriti v prvem ali prvih dveh letih življenja. Žal večina med nami misli, da se avtomatično naučimo tudi sporazumevanja, ker se naučimo govoriti in poslušati. Uspešno sporazumevanje ni avtomatičen in preprost dosežek. Dejstvo je, da nikoli ne bo uspešnega sporazumevanja, dokler se dva ne odločita, da si bosta zanj prizadevala. Zahtevne umetnosti sporazumevanja se moramo naučiti s pridobivanjem znanja in prakse.

»Sporazumevanje je življenjski sok in srce vsakega medsebojnega odnosa. Naše življenje se odvija tako, kakor se odvijajo naši odnosi. Torej je tudi naša sreča odvisna od naših odnosov do drugih. Človek, ki živi ločeno od drugih ljudi, je kot rastlina, ki skuša preživeti brez sončne svetlobe ali vode. Ne more rasti in se razvijati. Temelj naših medsebojnih odnosov predstavlja kakovost našega bivanja. Če hoče človek izkoristiti ves svoj potencial, mora imeti vsaj enega človeka, s katerim je popolnoma odkrit in ob katerem se istočasno počuti popolnoma varnega. Socialna bitja smo in to nas združuje. Če hočemo biti vse, kar smo lahko, potrebujemo poglobljene in trajne medsebojne odnose. In če želimo doseči take odnose, je učinkovito sporazumevanje bistveno«. (Powell, Brady, 1995, str:14-15)

»Učenje in vaje v veščinah za uspešno sporazumevanje prinašajo še drugo zelo dragoceno korist, to je osebna rast, oziroma zrelost. Absolutni pogoj za našo človeško rast je stik z resničnostjo. Iskreno, odkritosrčno sporazumevanje predstavlja edino pot, ki nas vodi v resnični svet. Edina nasprotna možnost je, da sprejmemo življenje, ki je le igra, utvara brez vsebine.« (Powell, Brady, 1995, str:18)

2.1 REDNI LETNI RAZGOVOR S SODELAVCEM

»Letni pogovor je ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost. Cilj je zagotoviti učinkovito javno upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev.

Letni pogovor s sodelavcem v javni upravi bo vsebinsko dopolnil in podprl organiziranost organov državne uprave po novih sistematizacijah, ki so zastavljene bolj shematično. Na osnovi letnih pogovorov se bodo izoblikovali letni programi dela posameznika, določili se bodo cilji in pričakovani rezultati ter določile podlage za spremljanje dela in doseženih rezultatov. Letni pogovori bodo zagotovili objektivnejše ocenjevanje delovne uspešnosti, ki je osnova napredovanju uslužbencev in kariernemu razvoju uradnikov.

Letni pogovori se bodo uvajali postopoma, od zgoraj navzdol, kar pomeni, da se bodo prvi pogovorili s svojimi sodelavci predstojniki organov, oziroma generalni direktorji, generalni sekretarji, direktorji organov v sestavi in vladnih služb ter načelniki upravnih enot. Izkušnje prvega kroga pogovorov bodo omogočile dopolnitev postopka in navodil, da bo mogoče pogovore opraviti dovolj kvalitetno na nižjih organizacijskih ravneh.

Ker je to novost, ki bo zahtevala veliko fleksibilnosti in prilagajanja, predvsem pa dobro informirane in usposobljene sogovornike, je treba v vsakem ministrstvu in večjem organu oziroma službi, določiti osebo, ki bo vodila in koordinirala izvajanje letnih pogovorov«. (Bagon J., Vlada republike Slovenije, 2003, str:3)

»Pri izvajanju letnih pogovorov bodo sodelovale tri skupine kadrov, in sicer:

- vodje, ki bodo izvajali letne pogovore z neposredno podrejenimi sodelavci,
- uslužbenci, ki bodo udeleženci letnih pogovorov,
- organizatorji letnih pogovorov.

Prvi letni pogovori s sodelavci bodo v upravi nekoliko posebni. Ne le zato, ker bodo orali ledino temveč je v njih je videti priložnost, da se v upravi začne bolj vsebinsko pogovarjati o upravnem delu, načinu oblikovanja ciljev v opredeljevanju pričakovanih rezultatov, hkrati pa tudi, da zberejo tiste značilne zahteve, ki so poleg izobrazbe in delovnih izkušenj (zelo na splošno opredeljenih) nujno potrebne za delovno uspešnost in učinkovitost posameznika ter posledično na učinkovitost državne uprave.

Med letnimi pogovori bodo nastali opisi ključnih znanj, sposobnosti, veščin in drugih lastnosti (kompetence), ki bodo v pomoč izdelavi seznama za upravno značilnih kompetenc. Te bodo osnova upravljanju znanja, veščin in sposobnosti, vodenju kariernega razvoja, zagotavljanju optimalnega angažiranja zaposlenih in podobno. Upravljanje kompetenc je predvideno v upravnem kadrovskem informacijskem sistemu.» (Bagon J., Vlada republike Slovenije, 2003, str:3)

2.2 STROKOVNA USPOSOBLJENOST, PRIMERNOST IN KOMPETENCE

»V zadnjem času se pojavlja pojem kompetence. Kompetence predstavljajo kombinacijo usposobljenosti in primernosti. Kompetence so tiste lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve organizacijske vloge.

Kompetence obsegajo:

- znanja, veščine in spretnosti,
- osebnostne in vedenjske značilnosti,
- prepričanja, motive in vrednote,
- samopodobo.

To je vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je znanje samo po sebi.

Govorimo torej o kombinaciji:

- strokovnega znanja in veščin s področja delovnega mesta, ki izhaja iz tehnične delitve dela ter

- osebnostnih karakteristik, torej sposobnosti in lastnosti, ki jih posameznik mora imeti, da lahko dobro in učinkovito izvaja svojo organizacijsko vlogo.
- (Bagon J., Vlada republike Slovenije, 2003, str:6)

EU kompetence – komunikacija z pridobljenimi znanji

Pojem kompetenca združuje vse, kar posamezniku omogoča, da kvalitetno živi in dela v informacijski družbi, to so njegova znanja, veščine, stališča. Vse, kar se nauči skozi formalno, neformalno in priložnostno učenje, za svoj osebni razvoj, za življenje z drugimi ljudmi, za lažje zaposlovanje, za vključenost v družbeno življenje in za aktivno državljanstvo. Poleg tradicionalnih znanj so potrebna vedno nova znanja in veščine, zato je potrebno kompetence nenehno dograjevati skozi vse življenjsko učenje, saj s svojimi znanji oziroma kompetencami komuniciramo v okolju kjer živimo in delamo.

Ker gre za standarde, ki jih postavlja evropska unija državam članicam in njenim državljanom, se uveljavlja pojem EU kompetence. Evropska komisija je posebni delovni skupini naročila naj izdelata skupni okvir kompetenc, ki bo služil kot skupni standard vsem državam članicam. Nastal je dokument Ključne kompetence za vse življenjsko učenje, v katerem je opredeljenih osem kompetenc, ki naj bi bile cilj vsakega odraslega državljanca EU:

- kompetence komuniciranja v materinem jeziku,
- kompetence komuniciranja v tujem jeziku,
- računalniška pismenost,
- med osebne, medkulturne in socialne kompetence,
- matematična pismenost in kompetence v znanosti in tehnologiji,
- znati se učiti,
- podjetništvo,
- kulturne kompetence.

(<http://www.gvizobrazevanje.si/HRMRevija/Default.asp>, 26.10.2006, 9:17)

Za predstavljanje kompetenc je CV Vizitka učinkovito orodje za komuniciranje z osebami, ki bi lahko pomagale pri novi zaposlitvi. S CV vizitko hitro, disketno in s stilom, sogovornika opozorimo nase, mu povemo, kaj nas loči od ostalih kandidatov in opozorimo na naše glavne prednosti. Vključuje vse glavne informacije, ki bi jih hoteli povedati potencialnemu delodajalcu. Informacije na vizitki so zgoščene in predstavijo naše najmočnejše veščine, znanja in uspehe.

(http://www.mojedelo.com/delo/iskalci_cv_vizitka.aspx, 26.10.06, 9.05)

3 VODENJE REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. V nekaterih organizacijah opravljajo redne razgovore na pol leta, nekateri celo redno vsako četrletje. Vendar se priporoča, da začnemo z letnim zamikom in skrajšujemo ta obdobja postopoma, ko so vodje in sodelavci nanje že navajeni.

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

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

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

Razgovor ni namenjen kritiziranju sodelavčevega dela, njegovega obnašanja ali pogojev, v katerih dela. Opis pogojev je preprosta ugotovitev stanja in izhodišče za izboljšanje. (Majcen, 2001, str:51-53)



Slika 1: Letni razgovor vodje s sodelavcem

Vir: (Bagon J. Vlada republike Slovenije, 2003, str:12)

3.1 NAMEN REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

Letni razgovor je ključni dejavnik spremljanja kadrov in usmerjanja kariere zaposlenih in oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojne možnosti in delovno uspešnost. Njegov cilj je zagotoviti uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog in uresničevanja plana na podlagi znanja, veščin, spretnosti in osebnostnih značilnosti zaposlenih. Na osnovi razgovorov se oblikuje program dela posameznika, določijo se cilji in pričakovani rezultati ter podlage za spremljanje dela in doseženih rezultatov. (HRM, 2005, št. 3, str.64- 67, Aleksandra Lah Šteblaj)

Namen razgovora je predvsem poglobiti se v človekovo osebnost, njegovo motiviranost oziroma zavzetost za delo, pripravljenost prilagajati se novostim in se potruditi za čim bolj učinkovito opravljanje dela s čim manjšimi stroški dela. Pomeni tako zadovoljstvo nadrejenega, kot tudi priznanja sodelavcu.

V sedanjem času so opažanja, da v mnogih institucijah, organizacijah javnih zavodih in drugih menijo, da so razgovori pomembni in da imajo pozitiven namen. Tu se odpirajo poti, ko bo resnično zadovoljen delavec videl cilje svojega dela in si prizadeval za dosego novih.

Živimo v času in na tem čudovitem koščku zemlje, ko se nam ni potrebno boriti proti vojnim grozotam, ko večina ljudi ima svoj dom in osnovne pogoje za svoje bivanje, zato si lahko postavljamo višje cilje, lahko se izobražujemo, poiščemo delo, ki nas razveseljuje. Razgovor pa je tista točka, ki nam da polet, da pri delu še bolj uživamo, v posledici česar pri delu napredujemo. In ko nam nadrejeni, da priznanje, nas pohvali, je to pravzaprav čudovito darilo vsem našim prizadevanjem pri opravljanju delovnih nalog.

Z letnimi razgovori izkažemo sodelavcem posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo. S tem, ko sodelavec in vodja pregledata dosežke, ugotovita vzroke za slabše pretekle rezultate ter naredita načrte za izboljšanje rezultatov in za nove podvige (boljše pristope, spremembe v organizaciji dela, potrebe po dodatnih znanjih in podobno), pridobi sodelavec orientacijo za povečano uspešnost, hkrati pa se mu ob primerni spodbudi, nakazani podpori in zaupanju vodje poveča tudi samozavest in delovna zagnanost.

Na rednem letnem razgovoru pridobijo sodelavci jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, o svojih značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje njihovega dela, ter o področjih, za katera se pričakuje, da se bodo še usposobili. Tako pridobijo osnovno orientacijo o tem, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj se od njih pričakuje, hkrati pa bolje vidijo svoje mesto v organizaciji. Na tej osnovi lažje prepoznajo tiste svoje točke, ki naj bi jih še izpolnili, in svoje prednosti, ki bi jih veljalo boljše izkoristiti. (Majcen, 2001, str:55)

4 LETNI POGOVORI V DELOVNEM OKOLJU

Poslovno okolje se vse bolj spreminja, postaja vse zahtevnejše, kompleksnejše. Kompleksnost dilem je vse večja, prav tako hitrost rešitev, ki naj bi jih ponujali vodje.

Na delovnem mestu se misli stalno pretakajo, bodisi s pisnim izražanjem, bodisi s pogovorom. Pogovor teče med sodelavci, med vodjo in posameznim sodelavcem, v skupini, s strankami, s sodelavci iz drugih organizacijskih enot in podobno. Večina se jih začne spontano, v določenem trenutku, ko se pokaže potreba. Nekaj med njimi je planiranih in načrtovanih s pripravljenim scenarijem. Pomembno je vedeti, da je kakovost pogovorov v veliki meri odvisna od razpoloženja vseh sogovornikov, ta pa v veliki meri od splošne stopnje zadovoljstva s samim seboj, s svojim življenjem, delom, ki ga opravljamo, s sodelavci in razmerami, v katerih živimo. Višja kot je stopnja zadovoljstva in višja kot je stopnja naše samozavesti, bolj sproščeni smo lahko v kakršnem koli pogovoru. Nezadovoljni in sitni ljudje pa vzbujajo pri drugih neprijetne občutke. Pogovorom s takimi ljudmi se vsi izogibajo ali reagirajo na neprimeren način.

Prvi pogoj za to, da bodo pogovori dobro vodeni in bodo dali koristne in ugodne rezultate, je to, da se potrudimo za naše osebno razpoloženje in za to, da dosežemo določeno stopnjo samozavesti. (Majcen, 2001, str: 51-53)

Dobri vodje se osredotočijo na stvarna pričakovanja. So pošteni, pojasnijo strategijo in navdušijo ljudi, da se spoprimejo z izzivom. Vodijo z zgledom, zahtevajo, da se njihovi ljudje potrudijo, kolikor morejo in jim razložijo, kakšne bodo koristi od tega. Imajo jasen delovni načrt in so prežeti z borbenim duhom, ki se prenaša tudi na druge. Vodje ne morejo zagotoviti uspeha, vendar pa lahko obljubijo, da bodo ljudje, ki bodo naredili, kar je v njihovi moči, uspeh bolj verjetno dosegli. (Pegg, 1996, str:25)

4.1 DELOVNI POGOVOR

Pogovor se začne z namenom, da bi eden ali drugi razrešil določene nejasnosti, dvoumnosti, probleme ali da bi drugemu preprosto nekaj razložil. Pogovor je spontan, pojavi se lahko kadarkoli in kjerkoli v delovnem okolju in običajno traja krajši čas. Kdo vodi pogovor, je odvisno od predmeta pogovora, od tega, kdo ima ustrezne informacije, kdo je dal pobudo, pa tudi od položaja sogovornikov, razmerja moči med njima, od avtoritete, določenih sposobnosti razumevanja in sklepanja, sposobnosti opazovanja, aktivnega poslušanja in podobno.

Sposobnosti, pomembne za uspešno komuniciranje in osebne lastnosti je mogoče trenirati in izboljševati ter tako neprestano izpopolnjevati kulturo komuniciranja in kakovost posameznih pogovorov.

Pogovor ime dve podobi, in sicer uradno, formalno, vsebinsko in podobo, ki kaže na medsebojne odnose ter čustvena razmerja med sogovorniki. Tako sta splošen ton razgovora in rezultat že vnaprej določena, ker je naše obnašanje, vsaj na začetku, močno pod vplivom pričakovanj. Če pričakujemo dober izid, prijeten pogovor, je zelo

verjetno, da bomo sami pozitivno razmišljali o odnosu in tudi rezultatu, ki ga pričakujemo. Z svojim vedenjem bomo vplivali na sogovornika tako, da se bodo naša pričakovanja uresničila, oziroma nasprotno. Če bomo pričakovali neugodno razpoloženje v času pogovora, če bomo pričakovali, da se bomo počutili ogroženo in neprijetno, bomo v razgovoru zavrti, previdni in pripravljeni na neprijetnosti, morda tudi na napad. Naš obraz bo mrk. Z svojim vedenjem in signali, ki jih bomo podzavestno oddajali, bomo sogovornika odvrčali in povzročili neprijetno komunikacijsko klimo. Naša napetost bo lahko povzročila, da se bomo v nepravem trenutku neprimerno odzvali in povzročili neprijeten zaplet ali konflikt.

Zelo pomembno je, da se na vsak pogovor miselno pripravimo. Premislimo, kaj bi radi dosegli, kako bomo zadevo izrazili, da bo za sogovornika sprejemljiva, hkrati pa moramo biti pozorni na naša pričakovanja. Iščimo dobro, če želimo dobro tudi najti. (Majcen, 2001, str:33-34)

MOTIVACIJA

Sistemi motivacije v podjetjih temeljijo na zastavljenih ciljeh in nagrajevanju zaposlenih. V dinamičnem poslovnem svetu zunanja motivacija ne bo več zadostovala za uspeh. Pomembna bosta lastna motivacija in notranje zadovoljstvo z doseženimi uspehi. Stopnja osebnostnega razvoja zaposlenih bo imela pri tem veliko vlogo. Pomemben izziv je, kako že danes razvijati motivacijske sisteme, da bodo zaposleni s svojim delom in odločitvami učinkovito uresničevali strateške cilje podjetja.

Nagrajevanje zaposlenih mora biti povezano z uspešnostjo. Pomemben del nagrajevanja je tudi spodbujanje aktivnosti, ki kratkoročno ne pokažejo rezultatov, vodijo pa k dolgoročni uspešnosti. Izredno pomemben del tega je ocenjevanje zaposlenih, na podlagi katerega je določen variabilni del plače. Plače od nekdaj veljajo za občutljivo področje.

Plača zaposlenih naj ne bi bila odvisna le od zahtevnosti dela, temveč od doseganja ciljev. Le plača, odvisna od uspešnosti zaposlenih, je lahko tudi učinkovito orodje menedžerjev za krmiljenje aktivnosti zaposlenih. Posameznik in podjetje morata uravnotežiti izmenjavo koristi, ki jih rezultati uresničenih ciljev prinesejo. Tako mora imeti podjetje korist od zaposlenih, ki se kaže v doseganju ciljev, konkurenčnosti in razvojnih možnostih podjetja. Zaposleni pa mora čutiti korist od uspešnosti podjetja v materialnem smislu in v možnostih za pridobivanje novega znanja, za napredovanje, osebni razvoj in ustvarjanje še boljših rezultatov. To je osnovna naloga učinkovitega sistema spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti. Tako zaposleni dobivajo redne povratne informacije o svojem delu in o tem, na katerih področjih so uspešni in kje so potrebne izboljšave. V pravem trenutku in ustrezno izrečena pohvala in priznanje za opravljeno delo pa mnogim zaposlenim pomenita veliko spodbudo. (HRM, april 2005, str:12, 60)

Kadar smo v dvomih ali dovolj motiviramo zaposlene, je v prvi vrsti pomembno, da začnemo podpirati svoje ljudi. Ljudje, oziroma sodelavci nam bodo vračali tako, da bodo začeli delati s srcem. Skrb za zaposlene, izobraževanje menedžerjev, da so

dobri spodbujevalci ljudi in jim dajejo občutek, da so pomembni, je močan dejavnik pri motivaciji zaposlenih.

Ljudje imajo veliko sposobnosti, ki jih lahko uporabimo za izboljšanje podjetja, vendar je treba te sposobnosti izkoristiti na način, ki ustreza kulturi podjetja in jih ne vsiliti od zunaj. Če to storimo pravilno so lahko programi vključevanja vir večjega zadovoljstva z delom, lahko pa tudi izboljšajo delovanje podjetja. Pri programu vključevanja je pomembno:

- ljudem razložiti vizijo podjetja,
- pojasniti področja, na katera lahko vplivajo,
- določiti mehanizme za uporabo vključenosti ljudi, njihovih pobud in zamisli, na primer sestaviti izvršilni tim,
- prepričati se, ali vodje vedo, kako naj vključujejo ljudi,
- določiti prednosti, ki zadevajo področja vključevanja,
- razviti občutek pripadnosti,
- uporabiti različne mehanizme vključevanja, kot so na primer celotni program »poslušanja, usmerjenega navzdol«, priznavanje lokalne samostojnosti, skupina za reševanje praktičnih vprašanj, in podobno,
- upoštevati zamisli ljudi za izboljšanje obvladovanja kakovosti,
- javno prikazati vidne dosežke,
- nadzorovati program, da se prepričamo, ali povečuje uspešnost podjetja, ustanove, javnih zavodov in podobno. (Pagg, 1996, str: 74)

4.2 KOMUNIKACIJA MED VODJO IN SODELAVCEM

Uspešno vodenje je rezultat učinkovite in usmerjene komunikacije med vodjo in zaposlenimi. Ravnanje v primeru konfliktov in ne iskanje vzrokov za konflikt je vprašanje, ki si ga vodja mora postaviti. Želja po prevladi lastnih interesov, po uveljavljanju lastnih potreb ter po doseganju zastavljenih ciljev veča pripravljenost posameznika, na borbo za doseganje tistega, kar si želi in tako se povečuje tudi možnost konflikta različnih interesov v vsaki organizaciji. Povratna informacija je nagrada za opravljeno delo. Od skupine do tima je v praksi dolga pot.

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S sporočili vzpostavljamo medsebojne stike, pridobivamo znanje, izmenjujemo stališča, prenašamo izkušnje in spoznanja, se dogovarjamo in sporazumevamo ter oblikujemo medsebojna razmerja. Je proces obveščanja ali informiranja. Je tok informacij med dvema osebama v obeh smereh. Gre za obojestranski proces informiranja med dvema stranema, ki imata za to določen vzajemni interes. Osebe, od katerih sporočila izvirajo se imenujejo oddajniki ali avtorji sporočila, osebe, ki ga sprejemajo pa sprejemniki.

Komunikacija med oddajnikom in sprejemnikom sporočila je uspešna, če sta oba enako razumela pomen sporočil, vendar pa med oddajnikom in sprejemnikom sporočil pogosto prihaja do nerazumevanja in nesporazumov. Boljše medsebojno komuniciranje vsebuje, med drugim, tudi bolj pošteno medsebojno vedenje, več odkritosti, več osebnih sporočil, zmožnost za kreativno razreševanje konfliktov. Jasno je, da se vse to odraža tudi na osebni uspešnosti.

Znano je, da si prvi vtis o človeku napravimo v prvih nekaj sekundah, ko ga zagledamo. Podoba telesa, obleka in nakit vplivajo na komunikacijo in na naš uspeh. Podoba, ki jo želimo izražati vključuje profesionalnost, pripravljenost na uspeh. Izžarevati moramo tisto kar smo, oziroma kar bi lahko postali. Podoba, ki jo kažemo, ne vpliva le na to, kako nas vidijo drugi, temveč tudi na to, kako se zaznavamo sami, kar je prav tako pomembno. S pozitivno podobo smo bolj samozavestni, bolj se cenimo in zato nas bolj cenijo tudi drugi. Vse to pa ugodno vpliva tudi na naše delo in s tem posledično tudi na našo komunikacijo z drugimi. Seveda pa se glede na dano situacijo različno oblačimo, izbiramo primeren nakit in pričesko. (Majcen, 2001, str: 51-53)

4.2.1 PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR

Redni letni razgovori se v zadnjih letih pospešeno uvajajo v slovenska podjetja. Po mednarodnih primerjavah in raziskavah, ki so bile opravljene v podjetju za iskanje, izbiro in razvoj kadrov CATRO svetovanje, smo v Sloveniji nekje med vzhodom in zahodom. Najbolj utečeni z najdaljšim stažem so redni letni razgovori v Skandinavijo. Na Danskem jih vsaj enkrat na leto izvajajo v 62 odstotkih podjetjih. (HRM , 2004, št. 10, str. 61)

Da bil letni razgovor opravili uspešno si moramo narediti načrt oziroma scenarij poteka pogovora, saj dobra priprava omogoča boljšo izvedbo in s tem boljše učinke. Počutili se bomo bolje, ker bomo natančno vedeli, kaj nas čaka. Bolj bomo samozavestni in ker bomo pripravljeni, bo pogovor tekel bolj gladko in tudi sodelavec bo bolj sproščen.

Ker ljudje ne maramo presenečenj, stvari, ki jih ne poznamo in si jih ne znamo predstavljati, se bojimo in izogibamo. Zato je potrebno sodelavcu dati priložnost, da se na razgovor pripravi. Sodelavcu povemo namen sestanka, dogovorimo se za kraj in uro srečanja in napovemo predvideno trajanje letnega razgovora. Poprosimo ga, naj se nanj tudi sam pripravi in mu obljubimo še pisno vabilo. Pisno vabilo je bolj formalna oblika vabljenja, zato bodo sodelavci jemali razgovor bolj formalno in obvezno. V vabilu nakažemo namen razgovora, potrdimo, kar je bilo dogovorjeno ustno in priložimo seznam tem pogovora, da se bo sodelavec lahko pripravil.

Ne glede na to, ali bomo sodelavca povabili samo ustno ali tudi s pisnim vabilom, je priporočljivo, da mu oddamo pisni seznam tem, oziroma vprašanj za pogovor, da bo o njih lahko pravočasno in v miru premislil. Seznam vprašanj, o katerih bo tekel razgovor, je enak seznamu, ki smo ga poslali sodelavcu kot prilogo k pisnemu vabilu. Zato je prav, da kopijo priloge vodja obdrži, da jo bo lahko prinesel s seboj na razgovor. Rabila mu bo za sistematično vodenje razgovora, hkrati pa mu bo pomagala, da ne bo česa pozabil. Zapisana vprašanja bodo v razgovoru v pomoč tako sodelavcu kot vodji, razgovor pa bo tekoč in na osnovi preišljene vsebine.

Seveda pa bo razgovor bo potekal drugače s sodelavcem, ki opravlja visoko strokovno delo z visoko stopnjo odgovornosti, kot s sodelavcem, katerega del nalog so naloge vodenja in spet drugače s sodelavcem, ki opravlja pretežno enostavna, rutinska dela.

Spreten vodja bo pred razgovori zbral svojo skupino. Sodelavcem bo razložil, kako si predstavlja razgovore z njimi, kaj si od razgovora obeta in želi. Okvirno jim bo povedal o čem se bodo pogovarjali in kakšna vprašanja bodo obravnavali. Poprosil jih bo, naj mu povedo vprašanja o katerih bi se radi pogovorili. Sodelavci bodo ponosni, ker so tudi sami prispevali k vsebini napovedanih rednih letnih razgovorov. S tem bodo začeli razmišljati o svojih preteklih rezultatih, o trenutnem delu in o načrtih za prihodnost. Tako na letni razgovor ne bo pripravljen samo vodja, pripravljeni bodo tudi sodelavci. Že same priprave na razgovor pa bodo povzročile, da se bo povečala motiviranost za delo in za še boljše rezultate dela. (Majcen, 2001, str. 97-111)

Aktivnosti v pripravi na letni razgovor:

1. Določitev namena.
2. Pregled dokumentacije.
3. Razmislek o prostoru in kraju srečanja.
4. Izdelava vabila na razgovor.
5. Razmislek o temah razgovora.
6. Razmislek o stvareh, ki jih je potrebno v razgovoru poudariti.
7. Priklic slike sodelavca.
8. Razmislek o razvojnih načrtih in ciljih organizacijske enote in posameznika.
9. Izdelava načrta izvedbe razgovora.

Določitev namena

Pred vsakim razgovorom, posebno pa tedaj, ko prvič opravljamo redni letni razgovor, se je potrebno vprašati, kaj želimo z njim doseči, kaj nas zanima in kaj pričakujemo. Bolj ko nam bo namen jasen, bolj uspešno bo razgovor voden in več informacij bomo pridobili.

Pregled dokumentacije

Pred razgovorom je priporočljivo pregledati dokumentacijo sodelavca. Zberemo in preučimo določene podatke in pregledamo tisto dokumentacijo, na osnovi katere bodo obravnavane predvidene določene teme v razgovoru. (Majcen, 2001, str. 94)

Predvidena dokumentacija delavca:

- Opis delovnega mesta: Ali vsebina še ustreza sedanjim potrebam in stanju?
- Njegova delovna zgodovina: Kakšne so njegove izkušnje, kaj je že dela, kakšne rezultate je pri tem dosegal?
- Kakšna znanja ima: Dosedanje izobraževanje, kako je nova znanja vključil v delo, pridobljene spretnosti, specialne kvalifikacije?
- Dosedanja napredovanja.
- Vključenost v projekte: V katerih projektih je sodeloval, kakšna je bila njegova vloga, rezultati?
- Ali je že bil kdaj prej ocenjen? Natančno je potrebno pregledati utemeljitve ocen njegove uspešnosti in morebitne spremembe v rezultatih.

Pred razgovorom pa si moramo odgovoriti tudi na naslednja vprašanja:

- Katere so njegove najpomembnejše naloge in odgovornosti?
- Izdelamo seznam potrebnih znanj, sposobnosti in lastnosti (kompetence), ki so potrebne za uspešno delo na tem delovnem mestu.
- Kakšna je njegova vloga znotraj organa in kako vpliva njegovo delo na rezultate organizacijske enote?
- Kaj pričakujemo od njega, kakšen program dela in delovne cilje za naslednje leto si bomo postavili?
- Kakšni so njegovi rezultati?
- Kako dobro dela?
- Katere so njegove dobre značilnosti dela in navade?
- Kaj naj bi izboljšal?
- Kateri so njegovi pomembni delovni potenciali? Kateri so premalo izkoriščeni, kje in kako jih lahko razvije?

(Majcen, 2001, str:11-12)

S sodelavcem bomo najprej opravili pregled opravljenega dela, preverili bomo katere glavne naloge so bile opravljene, katere bi lahko bile opravljene bolje. Pogovorili se bomo, kako si organizira delo, kako ravna s časom, kako načrtuje, si postavlja termine. Če je vodja tudi sodelavec, se pogovorimo o tem, kako je organizirano delo v njegovi organizacijski enoti. Izrazimo mu svojo podporo in mu obljubimo pomoč. V kolikor se sodelavec počuti preobremenjenega, razmislimo o ustreznih rešitvi tega problema.

Vzpodbudimo ga, da tudi sam predlaga spremembe o organiziranosti dela v organizacijski enoti. Pohvalimo ga, izrazimo mu svoje spoštovanje in priznanje za njegovo dotedanje delo. Povprašajmo ga o tem, kaj od nas pričakuje, kaj si želi.

Vsak sodelavec ima natančno določeno vlogo. Ve se, kaj se od njega pričakuje, glede na to, kako je vpet v celoten delovni proces. Z izpolnitvijo pričakovanj omogoči, da so naloge in zadolžitve organizacijske enote opravljene pravočasno in kakovostno. Posledično s tem omogoča ostalim, da nemoteno opravljajo svoje delo.

Pogovorili se bomo tudi o strokovni usposobljenosti in primernosti, torej o kompetencah sodelavca. Pogovor bo nadalje tekel o prednostih sodelavca in o tem kako jih bolje izrabiti ter katere so njegovi šibke točke in kako jih izboljšati, kar pomeni že načrtovanje njegovega osebnega razvoja.

V nadaljevanju se bomo pogovorili o delavčevi karieri in njegovemu osebnemu razvoju. Ker je letni pogovor namenjen pogledu v prihodnost, se bosta pogovorila kako vidita njegov osebni razvoj, kakšne so njegove večletne možnosti napredovanja, katera znanja in kakšne izkušnje bi lahko sodelavec pridobil. Razložimo mu tudi svoj pogled. Nato pa se skupaj uskladita in naredita okvirni časovni razpored aktivnosti, s katerimi se bodo njegove kompetence razvijale in mu omogočale poklicni in delovni razvoj. Izrazimo mu svoje zaupanje in mu obljubimo podporo.

Izrazimo mu svoja pričakovanja, razložimo mu cilje in vlogo organizacije in predviden razvoj organizacijske enote. Poskrbimo, da se bodo njegove predstave o

njegovi vlogi in letnih ciljih pokrile z našimi. Ko bomo poskrbeli za to, kako bodo tekle njegove ključne naloge do naslednjega letnega pogovora, bo to pomenilo, da so določeni delovni cilji sodelavca.

Ko bomo s sodelavcem opredelili delovne naloge in cilje v naslednjem obdobju, bomo določili tudi merila za kasnejše ocenjevanje doseženih rezultatov. Dogovorili se bomo tudi o tem, kako sprejete cilje zasledovati. S sodelavcem izdelamo tudi načrt usposabljanja za naslednje leto. Pri tem upoštevamo njegove interese in potrebe delovnega mesta. Pripravljen in usklajen predlog je osnova za kadrovske planiranje in izvajanje kadrovske politike, zato ga bomo posredovali kadrovske službi.

4.2.2 ZAPIS SKLEPOV LETNEGA RAZGOVORA

Po opravljenem razgovoru si bomo pomembne dogovore zapisali. Obrazec zapisa si bomo natančneje ogledali že pred letnim pogovorom, da ga bomo takrat, ko ga bomo izpolnjevali, že dobro poznali. Pomembno je, da naredimo povzetek dogovorov vedno, ko bo zaključeno posamezno vprašanje. Zapis bomo izpolnjevali fazno, kar pomeni, da ko se bomo pogovarjali o določenem vprašanju, ga bomo zaključili in se dogovorili za sklep. Naslednje vprašanje bomo postavili šele potem, ko bo sklep zapisan v »Zapis«.

Zapisujemo samo bistvene stvari, tiste, ki so pomembne za izvajanje nalog v prihodnosti ali za kadrovske potrebe. Tik preden bo letni pogovor zaključen, ga preberemo skupaj s sodelavcem v celoti. Če bo potrebno, ga bomo dopolnili ali popravili, nato pa ga bosta vodja in sodelavec podpisala. En izvod »Zapisa« bomo dali sodelavcu, drugi izvod pa bomo obdržali in ga shranili v osebni arhiv med ostale dokumente o sodelavcih in o delu v organizacijski enoti.

Zavedati se moramo, da smo odgovorni za varovanje zaupnosti. Stran »zapisa«, ki pa se nanaša na program dela za naslednje leto in predlog prihodnjega razvoja sodelavca, skupaj z želenim izobraževanjem in izpopolnjevanjem bomo oddali v kadrovske službe. Te informacije bodo osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovske politike v podjetju. (Majcen,2001, str: 17-18)

5 RAZISKOVALNI DEL

V raziskovalnem delu je predstavljena anketa in analiza rezultatov izvedene ankete, ki se rezultirajo v sklepnih ugotovitvah..

5.1 OPIS METODE RAZISKAVE

Raziskava je bila opravljena s pomočjo ankete, ki je bila anonimna in v kateri so sodelovali naključno izbrani zaposleni na področju Gorenjske, Ljubljane in Munchna in so zaposleni v različnih podjetjih (trgovska, storitvena in proizvodna), institucijah, javnih zavodih (šolstvo, vzgojno varstveni zavodi), javni upravi (občina, upravne enote) in državni upravi (sodišča), institut EU (patentni urad EU).

Anketni vprašalnik je sestavljen iz splošnega dela, torej vprašanj za pridobitev splošnih podatkov udeležencev rednih letnih razgovorov. Ta je sestavljen iz osmih vprašanj, nadaljevanju pa sta dva sklopa vprašanj. Prvi vprašalnik je za vodje, ki vodijo redne letne razgovore s sodelavci in je sestavljen iz štirinajstih vprašanj, drugi pa vprašalnik za zaposlene, ki so bili povabljeni na redni letni razgovor z vodjo in je sestavljen iz desetih vprašanj. Vsa vprašanja so zaprtega tipa. Pomanjkljivost takega tipa vprašalnika je v omejenosti odgovorov, vendar pa so lažji za obdelavo. V anketni vprašalnik je vključena tudi ocenjevalna lestvica, ki pa predstavlja ravno tako zaprti tip vprašanj, kjer anketiranec obkroži določeno številko. Tak tip odgovorov je bil uporabljen pri vprašanjih, kjer sem želela ugotoviti kako se anketiranec strinja z neko trditvijo.

Prvi del vprašalnika je sestavljen iz splošnih podatkov anketirancev. Odvisno od odgovora pri vprašanju 8 je bilo, s katerim sklopom vprašanj bo anketiranec nadaljeval, oziroma ali z izpolnjevanjem vprašalnika zaključi. Namen raziskave je ugotoviti koliko anketirancev v delovni organizaciji ima uvedene letne razgovore, oziroma koliko jih je že imelo možnost opravljati redni letni razgovor z vodjo.

V Prilogi1 vprašalnika za vodje, ki opravljajo redne letne razgovore s sodelavci, je bilo namen ugotoviti prednosti letnih razgovorov in pa odzive vodij po opravljenem razgovoru. V Prilogi2 vprašalnika za zaposlene, ki so bili povabljeni na redni letni razgovor z vodjo, pa kakšne prednosti jim je prinesel razgovor z vodjo, ali so čutili večjo pripadnost podjetju, ali so postali bolj motivirani za nadaljnje delo in ali vidijo priložnosti za napredovanje.

5.2 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

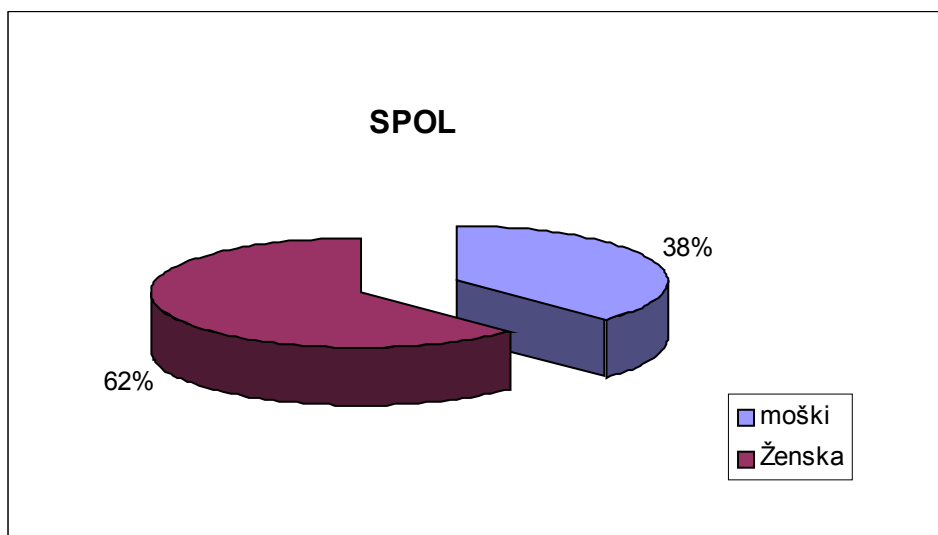
V mesecu oktobru je bilo razdeljenih 131 anketnih vprašalnikov naključno izbranim zaposlenim. Od razdeljenih vprašalnikov je bilo vrnjenih in ustrezno izpolnjenih 112. Pridobljeni podatki so analitično obdelani. Rezultati so predstavljeni s pomočjo tabel in grafov, ki so tudi opisno obrazloženi.

5.2.1 Osnovni podatki

Spol

SPOL	ŠTEVILO	DELEŽ v %
Moški	42	38 %
Ženska	70	62 %

Tabela 1: Spol anketirancev



Slika 2: Delež anketirancev po spolu

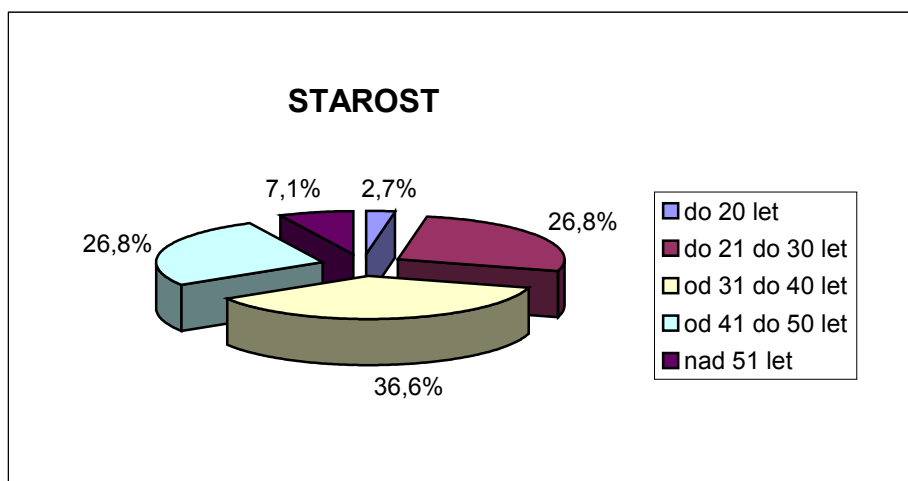
Med 112 anketiranci je bilo 42 oziroma 38% oseb moškega spola, 70 oziroma 62% oseb ženskega spola. Razvrstitev anketirancev po spolu je tudi grafično prikazana na sliki 2.

Starost

STAROST	ŠTEVILO	DELEŽ v %
do 20 let	3	2,7%
o 21 do 30 let	30	26,8%
od 31 do 40 let	41	36,6%
od 41 do 50 let	30	26,8%
nad 51 let	8	7,1%
SKUPAJ	112	100%

Tabela 2: Starost anketirancev

Med anketiranci so bili trije mlajši od 20 let, to je 2,7%, 30 jih je bilo starih od 21 do 30 let, to je 26,8%, 41 jih je bilo starih od 31 do 40 let, to je 36,6%, 30 jih je bilo starih od 41 do 50 let, to je 26,8%, starejših od 51 let jih je bilo 8, kar predstavlja 7,1% vseh anketirancev. Razvrstitev anketirancev po starosti je grafično prikazana na sliki 3.

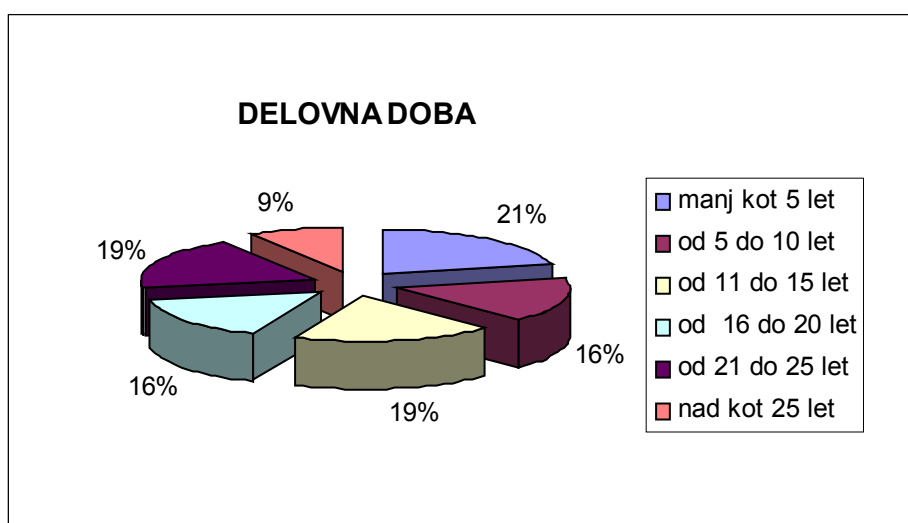
*Slika 3: Pregled anketirancev po starosti*

Delovna doba

DELOVNA DOBA	ŠTEVILO	DELEŽ v %
manj kot 5 let	24	21%
od 5 do 10 let	18	16%
od 11 do 15 let	21	19%
od 16 do 20 let	18	16%
od 21 do 25 let	21	19%
nad kot 25 let	10	9%
SKUPAJ	112	100%

Tabela 3: Delovna doba anketirancev

Med 112 anketiranci je imelo 24 anketirancev manj kot 5 let delovne dobe. To je 21%. 18 anketirancev je imelo od 5 do 10 let delovne dobe, kar predstavlja 16%. 21 anketirancev je imelo od 11 do 15 let delovne dobe, to je 19%, 18 anketirancev je imelo od 16 do 20 let delovne dobe, to je 16%, 21 anketirancev je imelo od 21 do 25 let delovne dobe, to je 19%, več kot 25 let delovne dobe je imelo 10 anketirancev, kar predstavlja 9% vseh anketirancev. Razvrstitev anketirancev glede na delovno dobo je grafično prikazano na sliki 4.



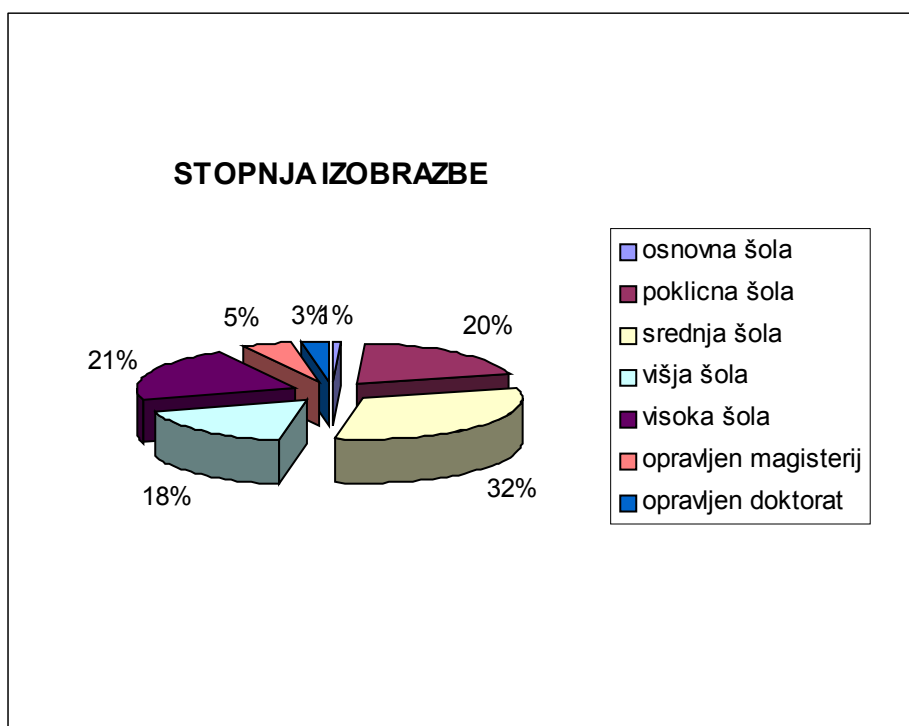
Slika 4: Delež anketirancev po delovni dobi

Stopnja izobrazbe

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO	DELEŽ v %
osnovna šola	1	1%
poklicna šola	22	20%
srednja šola	36	32%
višja šola	20	18%
visoka šola	24	21%
magisterij	6	5%
Doktorat	3	3%

Tabela 4: Stopnja izobrazbe anketirancev

Med 112 anketiranci je imel 1 anketiranec končano osnovno šolo, to je 1% vseh anketirancev. 22 jih je imelo končano poklicno šolo, to je 20%, 36 jih je imelo končano srednjo šolo, to je 32%, 20 jih je imelo končano višjo šolo, to je 18%, 24 jih je imelo končano visoko šolo, to je 21%, 6 jih je imelo opravljen magisterij, to je 5%, 3 so imeli opravljen doktorat, kar predstavlja 3% vseh anketirancev. Na sliki 5, je grafično prikazana stopnja izobrazbe anketirancev.



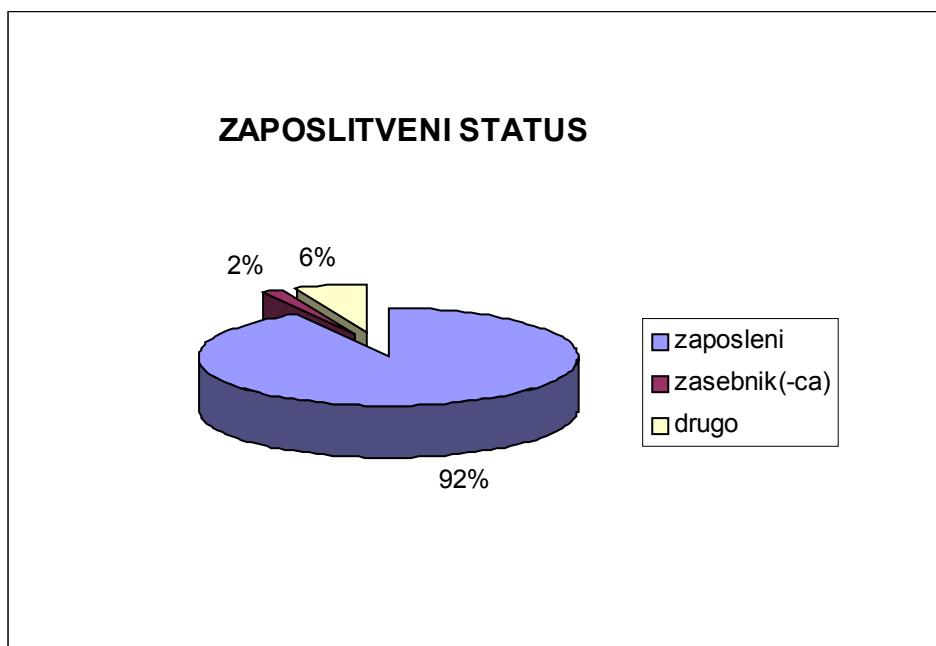
Slika 5: Delež anketirancev po stopnji izobrazbe

Zaposlitveni status

POLOŽAJ	ŠTEVILO	DELEŽ v %
zaposleni	103	92%
zasebnik (-ca)	2	2%
Drugo	7	6%

Tabela 5: Zaposlitveni status anketirancev

Med 112 anketiranci so 103 oziroma 92% vseh anketirancev zaposleni, 2 oziroma 2% anketirancev sta zasebnika, 3 anketiranci so študentje, 4 anketiranci so brez zaposlitve in prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje, kjer so na usposabljanju v državni upravi in so financirani s strani EU, ti predstavljajo skupaj 6% vseh anketirancev in so izpolnili rubriko »drugo«. Na sliki 6, je grafično prikazan zaposlitveni status anketirancev.



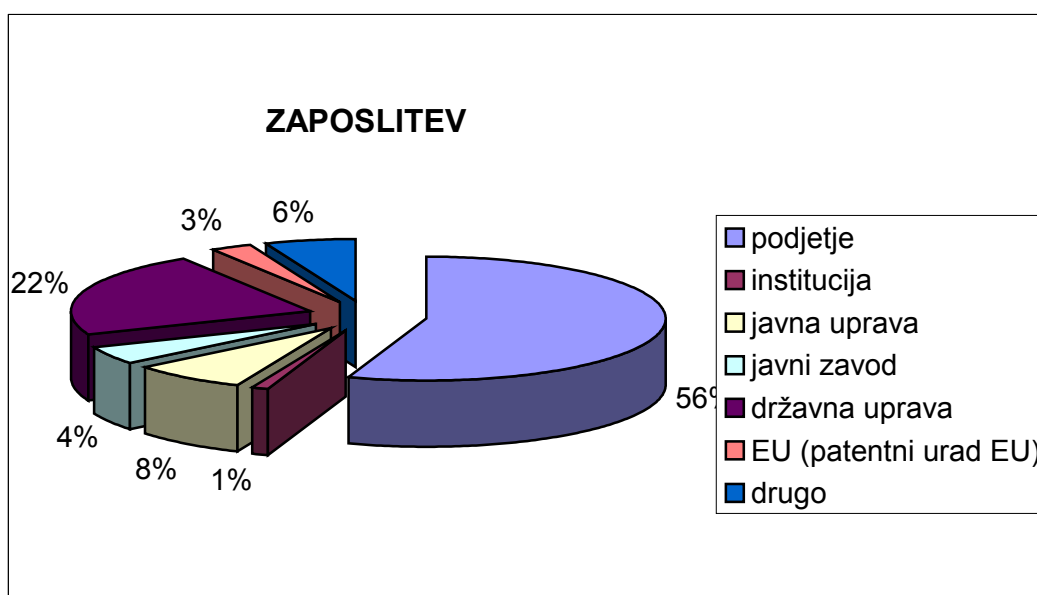
Slika 6: Prikaz anketirancev glede na zaposlitveni status

Zaposlitev

ZAPOSILITEV	ŠTEVILO	DELEŽ v %
podjetje	62	56%
institucija	1	1%
javna uprava	9	8%
javni zavod	5	4%
državna uprava	25	22%
institucija EU	3	3%
drugo	7	6%

Tabela 6: Zaposlitev anketirancev

Med 112 anketiranci je 62 anketirancev zaposlenih v podjetju, to je 56%, 1 anketiranec je zaposlen v instituciji, to je 1%, 9 anketirancev je zaposlenih v javni upravi, to je 8%, 5 anketirancev je zaposlenih v javnem zavodu, to je 4%, 25 anketirancev je zaposlenih v državni upravi, to je 22%, 3 anketiranci so zaposleni v EU, to je 3%, od 7 anketirancev so 3 študentje, 4 pa so prijavljeni na zavodu in so na usposabljanju v državni upravi in financirani strani EU, to je 6% vseh anketirancev. Na sliki 7, je grafično prikazana razvrstitev glede na zaposlitev anketirancev.



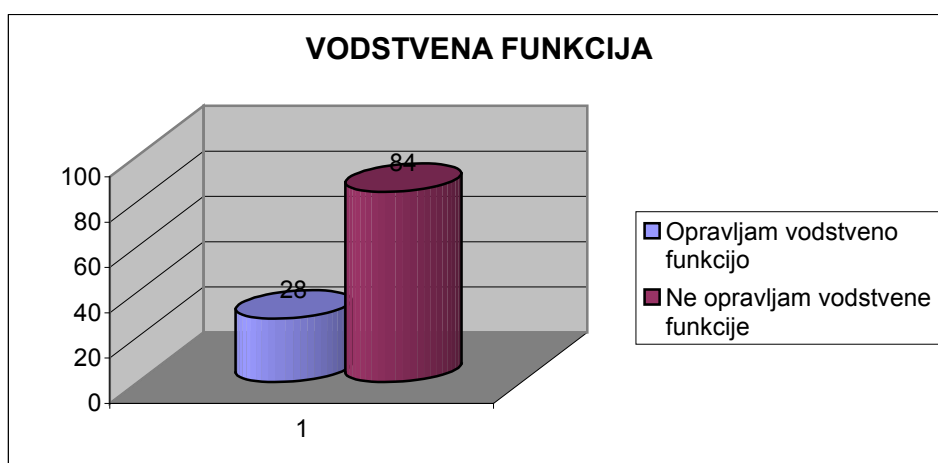
Slika 7: Delež anketirancev glede na zaposlitev

Ali opravljate vodstveno funkcijo in ste vodja skupine od:

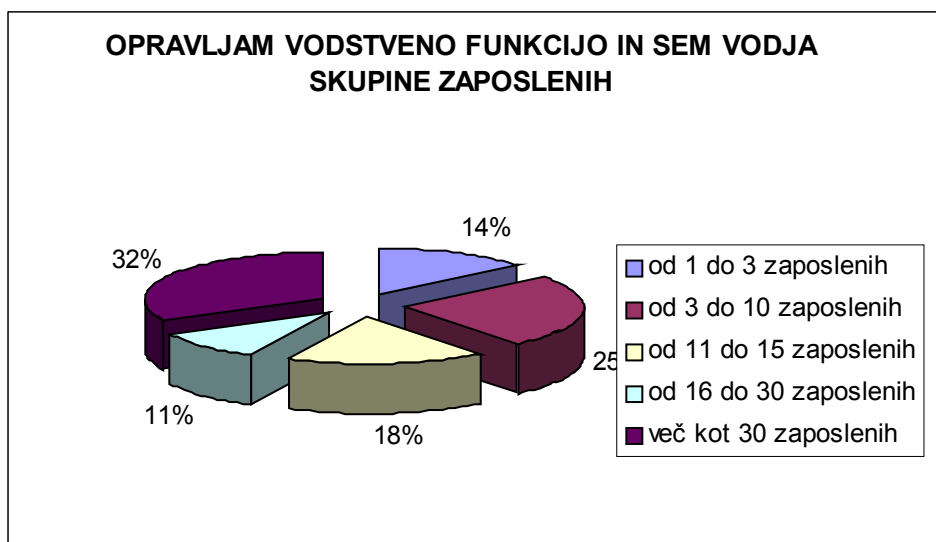
	ŠTEVILO	DELEŽ v %
Ne opravljam vodstvene funkcije	84	75%
Da opravljam vodstveno funkcijo in sem vodja skupine zaposlenih	28	25%
od 1 do 3 zaposlenih	4	4%
od 3 do 10 zaposlenih	7	6%
od 11 do 15 zaposlenih	5	4%
od 16 do 30 zaposlenih	3	3%
več kot 30 zaposlenih	9	8%
SKUPAJ	112	100%

Tabela 7: Vodstvena funkcija

Med 112 anketiranci 84 anketirancev vodstvene funkcije ne opravlja, to je 75%, 28 anketirancev, oziroma 25%, pa jih opravlja vodstveno funkcijo. Od slednjih 25%, ki opravljajo vodstveno funkcijo, so 4 anketiranci oziroma 4% vseh anketirancev vodje 1 do 3 zaposlenim, 7 anketirancem oziroma 6% je vodja skupine od 3 do 10 zaposlenim, 5 anketirancev oziroma 4% od 11 do 15 zaposlenim, 3 anketiranci oziroma 3% od 16 do 30 zaposlenim, 9 anketirancev pa je vodja skupine več kot 30 zaposlenim, kar predstavlja 8% vseh anketirancev. Na sliki 9, je grafično prikazana funkcija vodij in število zaposlenih, ki jih anketiranci vodijo. Na sliki 8, pa je grafično prikazan delež anketirancev, ki opravljajo vodstveno funkcijo, oziroma te funkcije ne opravljajo.



Slika 8: Število anketirancev, ki opravljajo oziroma ne opravljajo vodstvene funkcije



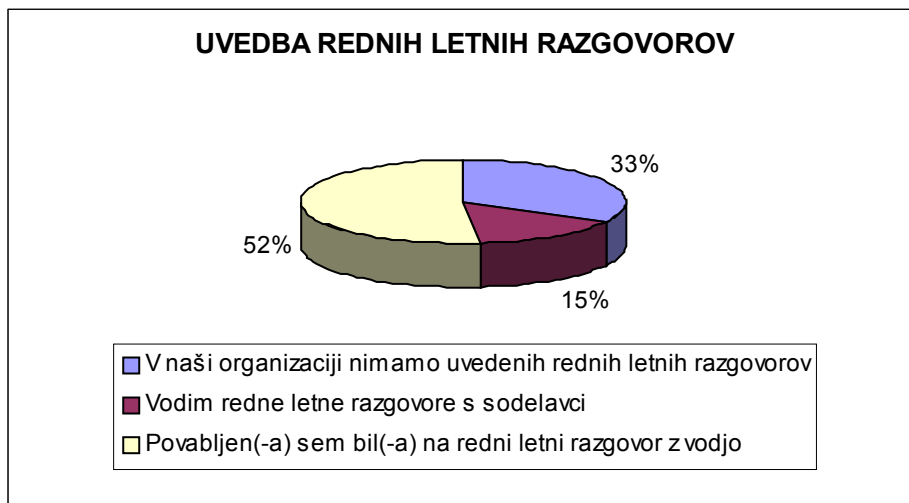
Slika 9: Prikaz opravljanja vodstvene funkcije po številu podrejenih

Uvedba rednih letnih razgovorov

LETNI RAZGOVOR	ŠTEVILO	DELEŽ v %
V naši organizaciji nimamo uvedenih rednih letnih razgovorov	37	33%
Vodim redne letne razgovore s sodelavci	17	15%
Povabljen(-a) sem bil(-a) na redni letni razgovor z vodjo	58	52%

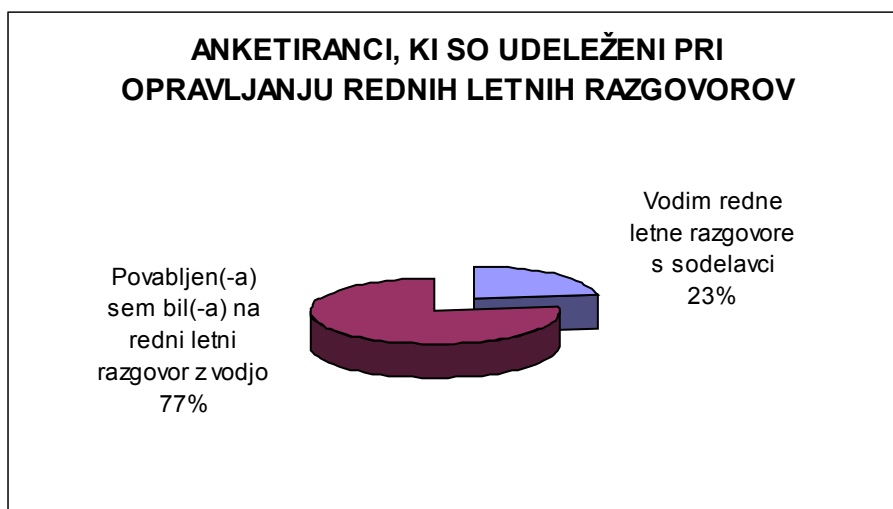
Tabela 8: Opravljanje rednih letnih razgovorov

Med 112 anketiranci je 75 oziroma 67% anketirancev že imelo izvedene redne letne razgovore, 37 oziroma 33% anketirancev pa te možnosti še ni imelo. Od skupno 75 oziroma 67% anketirancev, ki imajo v svoji organizaciji uvedene letne razgovore je 17 oziroma 15% anketirancev vodilo redne letne razgovore, 58 oziroma 52% pa jih je bilo povabljenih na letni razgovor z vodjo. Na sliki 10 je grafično prikazana uvedba rednih letnih razgovorov v organizacijah, ki jim pripadajo anketiranci.



Slika 10: Grafični prikaz uvedbe rednih letnih razgovorov

37 oziroma 33% anketirancev je zaposlenih v organizaciji, kjer še nimajo uvedenih rednih letnih razgovorov, zato so po tem sklopu vprašanj zaključili z izpolnjevanjem ankete. 17 oziroma 15% anketirancev je nadaljevalo z izpolnjevanjem ankete v prilogi 1 Vprašalnika za vodje, ki opravljajo letne razgovore s sodelavci. 58 oziroma 52% anketirancev pa je nadaljevalo z izpolnjevanjem ankete v prilogi 2 Vprašalnika za zaposlene, ki so bili povabljeni na redni letni razgovor z vodjo, kar je grafično prikazano na sliki 10.



Slika 11: Delež anketirancev, ki so bili povabljeni s strani vodje na letni razgovor, in anketirancev, ki so vodili letne razgovore

Od 75 anketirancev, ki so nadaljevali z izpolnjevanjem ankete, jih je vodilo redne letne razgovore 17 oziroma 23%, povabljenih na letni razgovor z vodjo pa je bilo 58 oziroma 77% anketirancev. Na sliki 11, je grafični prikaz anketirancev, ki so nadaljevali z izpolnjevanjem ankete.

5.2.2 Analiza anketnega vprašalnika za vodje, ki vodijo letne razgovore s sodelavci (v prilogi1 anketnega vprašalnika)

MNENJA IN PRIPRAVE VODIJ NA REDNE LETNE RAZGOVORE S SODELAVCI

Mnenja vodij, ki opravljajo redni letni razgovor s sodelavcem	drži	drži %	ne drži	ne drži %
Redni letni razgovori s sodelavci so potrebni	17	100%	0	0%
Sposoben(-a) sem voditi redni letni razgovor	16	94%	1	6%
Na razgovor sem se ustrezno pripravil(-a)	16	94%	1	6%
Sodelavec je bil obveščen o času in kraju razgovora	16	94%	1	6%
Vabilu na razgovor sem priložil(-a) seznam tem o katerih sem se nameravala pogovoriti	16	94%	1	6%
Menim, da se je sodelavec pozitivno odzval vabilu na redni letni razgovor	16	94%	1	6%
Pri razgovoru sem bolje spoznal(-a) sodelavčeve osebnostne lastnosti (njegova znanja, spretnosti in sposobnosti)	13	76%	4	24%
Po razgovoru sem spoznal(-a), da ima sodelavec večja znanja in sposobnosti kot sem menil(-a) pred razgovorom	11	65%	6	35%
Sodelavec mi je predlagal izboljšave pri nadaljnjem opravljanju delovnih nalog	14	82%	3	18%
Menim, da je sodelavec po opravljenem razgovoru bolj motiviran za nadaljnje delo	15	88%	2	12%
Menim, da je sodelavec po opravljenem razgovoru postal bolj samozavesten pri opravljanju svojega dela	14	82%	3	18%

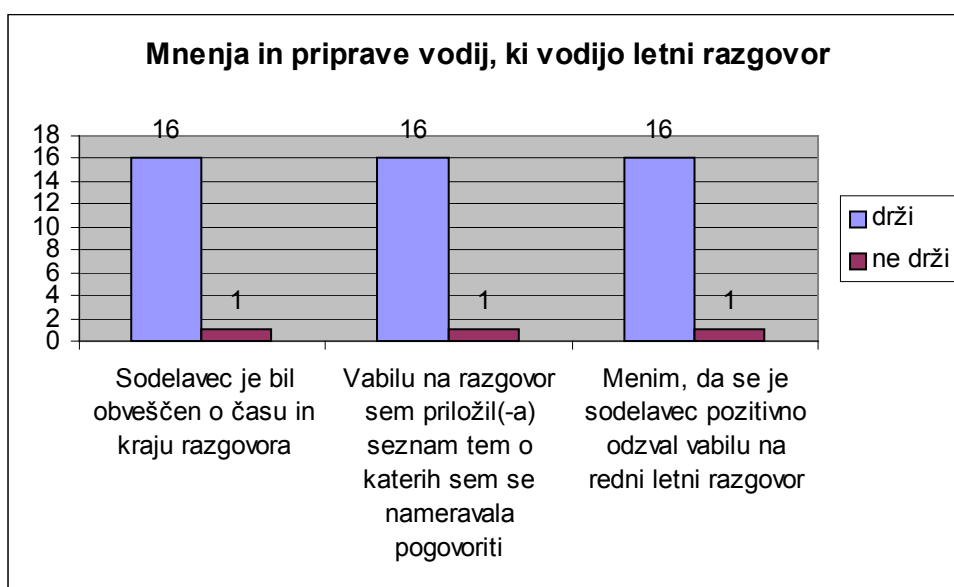
Tabela 9: Priprave vodij na razgovor in mnenja vodij po opravljenem razgovoru

17 anketirancev je nadaljevalo z izpolnjevanjem ankete v prilogi1 Vprašalnika za vodje, ki opravljajo letne razgovore s sodelavci. V prvem delu vprašalnika od št. 1 do št. 11, so anketiranci odgovarjali na vprašanja z »da« oziroma »ne«. Za lažjo predstavljanje so bili odgovori ovrednoteni z »drži« oziroma »ne drži«, kar je v nadaljevanju grafično prikazano in pisno obrazloženo.



Slika 12: Prikaz števila anketiranih vodij glede mnenj o letnem razgovoru

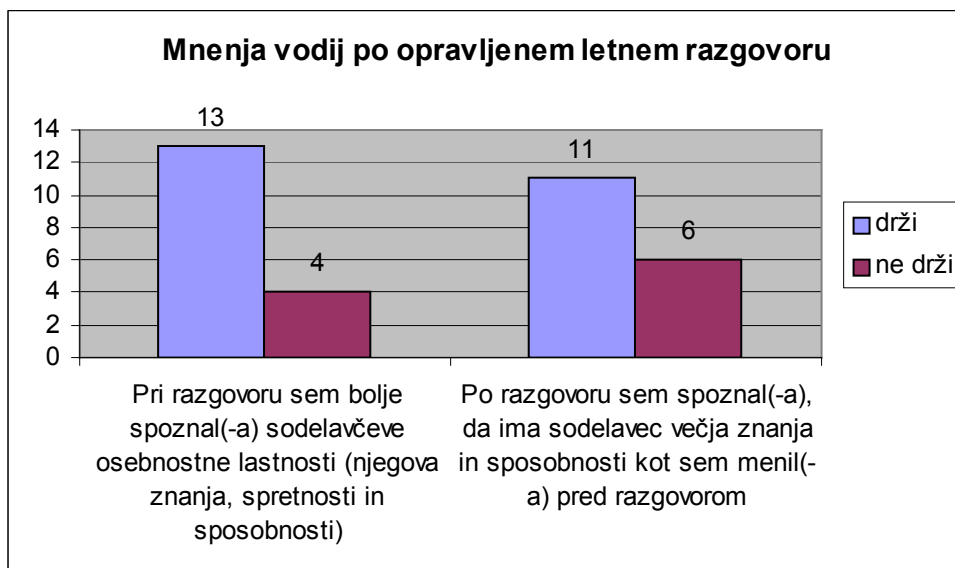
Od 17 anketirancev, ki so vodili letni razgovor s sodelavci, se vseh 100% strinja s trditvijo, da so redni letni razgovori potrebni, 16 oziroma 94% anketirancev se strinja, da so sposobni voditi redni letni razgovor, 1 anketiranec oziroma 6% pa se s tem ne strinja. 16 oziroma 94% anketirancev se je na razgovor ustrezno pripravilo, 1 anketiranec oziroma 6% pa se s tem ne strinja, kar je grafično prikazano na sliki 12.



Slika 13: Prikaz števila anketiranih vodij glede mnenj o letnem razgovoru

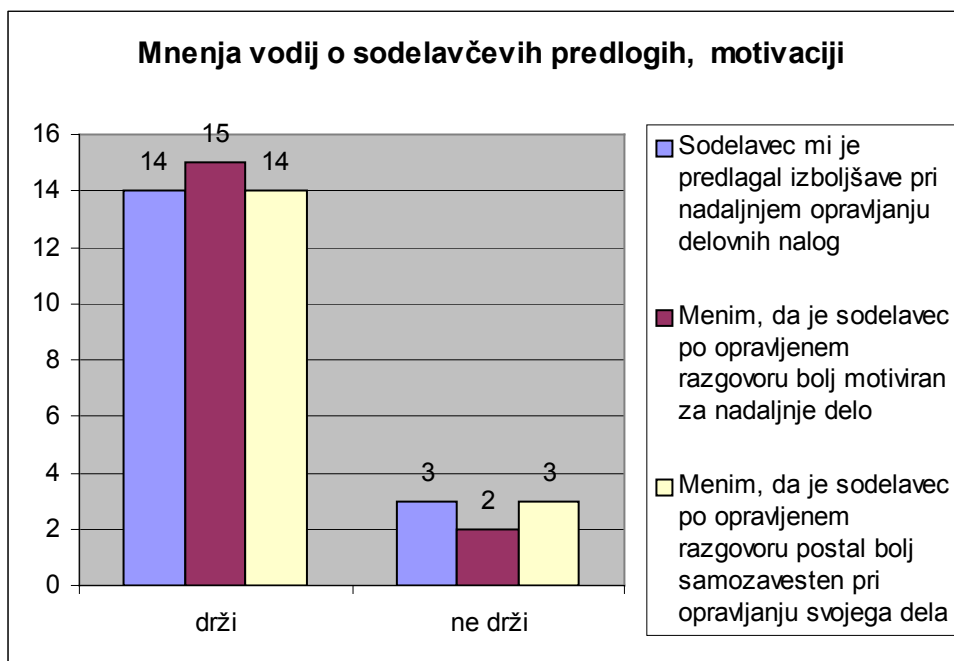
16 anketirancev oziroma 94% se strinja s trditvijo, da so sodelavca obvestili o času in kraju razgovora, 1 anketiranec oziroma 6% se s to trditvijo ne strinja, 16 anketirancev oziroma 94% se strinja s trditvijo, da so vabilu na razgovor priložili

seznam tem o katerih so se nameravali pogovoriti, 1 anketiranec oziroma 6%, se s to trditvijo ne strinja, 16 oziroma 94% anketirancev meni, da se je sodelavec pozitivno odzval vabilu na letni razgovor, 1 oziroma 6% anketirancev se s to trditvijo ne strinja, kar je grafično prikazano na sliki 13.



Slika 14: Prikaz mnenj anketiranih vodij po opravljenem letnem razgovoru

13 anketirancev oziroma 76% se strinja s trditvijo, da so po razgovoru bolje spoznali sodelavčeve osebnostne lastnosti (znanja, spretnosti, sposobnosti), 4 oziroma 24% anketirancev pa se s tem ni strinjalo. 11 oziroma 65% anketirancev se strinja, da so po razgovoru spoznali, da ima sodelavec večja znanja in sposobnosti kot so menili pred razgovorom, 6 oziroma 35% anketirancev pa se s tem ne strinja, kar je grafično prikazano na sliki 14.



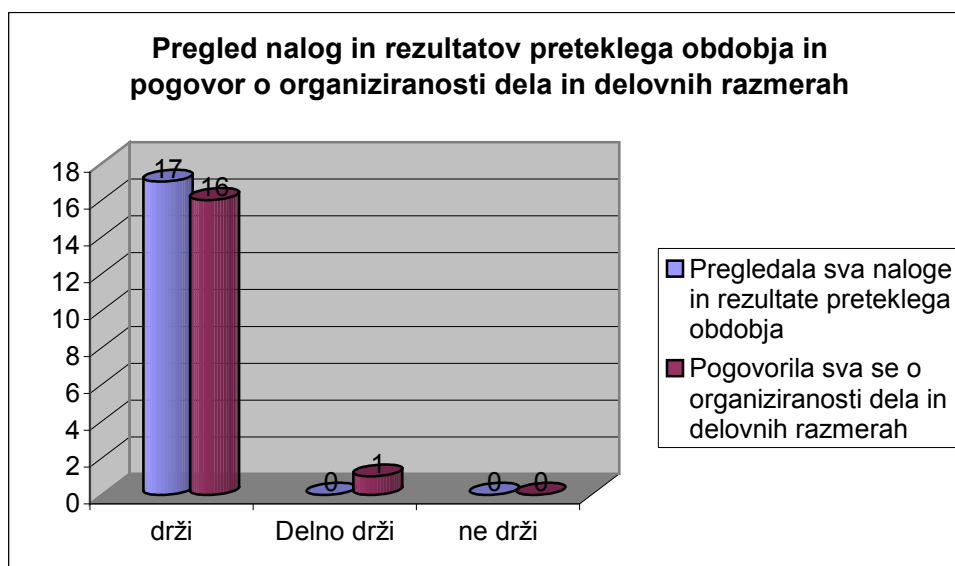
Slika 15: Prikaz mnenj anketiranih vodij o sodelavčevih predlogih, motivaciji in samozavesti

14 anketirancev oziroma 82% se strinja s trditvijo, da jim je sodelavec predlagal izboljšave pri nadaljnjem opravljanju delovnih nalog, 3 oziroma 18% anketirancev se s to trditvijo ne strinja. 15 oziroma 88% anketirancev se strinja s trditvijo, da je sodelavec po opravljenem razgovoru bolj motiviran za nadaljnje delo, 2 oziroma 12% anketirancev se s to trditvijo ne strinja. 14 oziroma 82% anketirancev se strinja s trditvijo, da je sodelavec po opravljenem razgovoru postal bolj samozavesten pri opravljanju svojega dela, 3 oziroma 18% anketirancev se s to trditvijo ne strinja, kar je grafično prikazano na sliki 15.

TEMATIKA REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

Tematika rednega letnega razgovora	drži	drži %	delno drži	delno drži %	ne drži	Ne drži %
Pregledala sva naloge in rezultate preteklega obdobja	17	100%	0	0%	0	0%
Pogovorila sva se o organiziranosti dela in delovnih razmerah	16	94%	1	6%	0	0%
Pogovorila sva se o odnosu do sodelavcev, strank in do mene	15	88%	2	12%	0	0%
Pogovorila sva se o strokovni usposobljenosti in primernosti – o kompetencah sodelavca	15	88%	2	12%	0	0%
Pogovorila sva se o njegovi delovni karieri in osebnem razvoju	15	88%	2	12%	0	0%
Pogovorila sva se o delovnih ciljih	16	94%	1	6%	0	0%
Določila sva merila za oceno rezultatov dela	13	76%	4	24%	0	0%
Izdelala sva individualni načrt usposabljanja in izobraževanja v naslednjem letu	10	59%	5	29%	2	12%

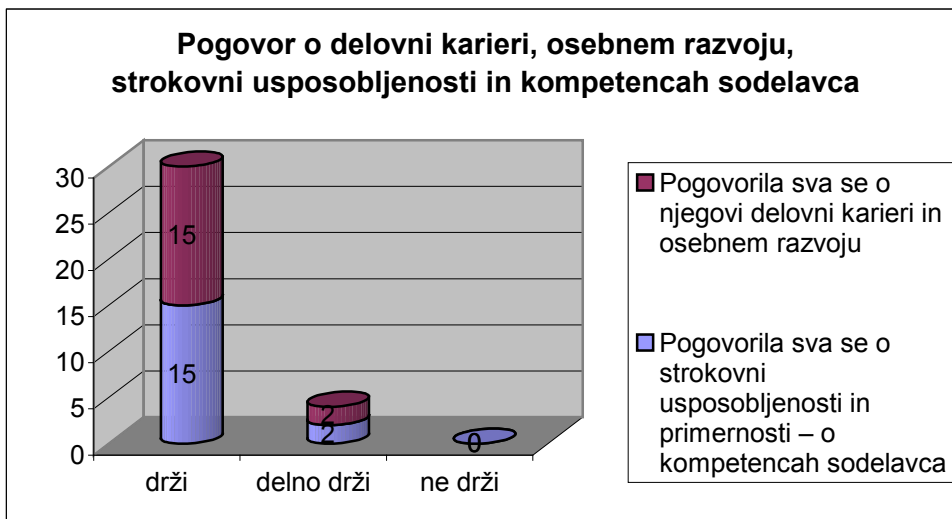
Tabela 10: Tematika rednega letnega razgovora



Slika 16: Prikaz mnenj anketiranih vodij o temah letnega razgovora

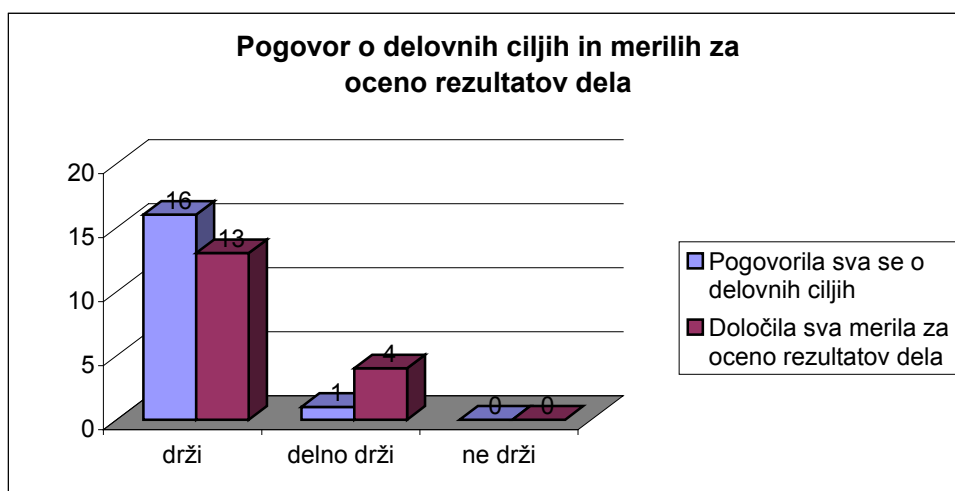
Vsi torej 100% anketirancev so s sodelavcem pregledali naloge in rezultate preteklega obdobja, 16 oziroma 94% anketirancev se je s sodelavci pogovorilo o organiziranosti dela in delovnih razmerah, 1 oziroma 16% anketirancev pa se je s to

trditvijo le delno strinjalo. 16 oziroma 94% anketirancev se je strinjalo s trditvijo, da so se pogovorili o organiziranosti dela in delovnih razmerah, 1 oziroma 16% anketiranih pa se s to trditvijo le delno strinja, kar je grafično prikazano na sliki 16.



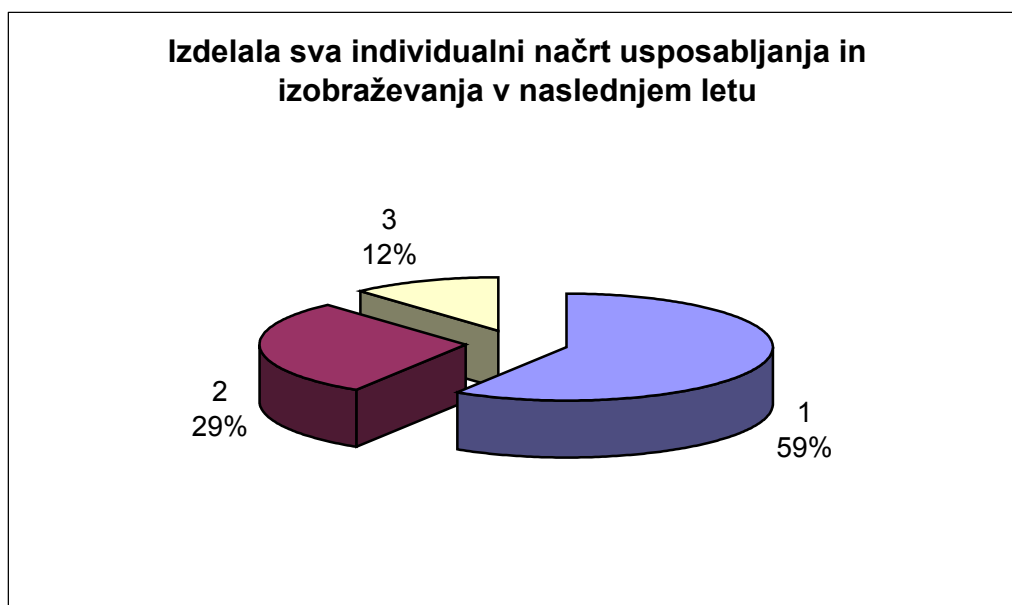
Slika 17: Prikaz mnenj anketiranih vodij o temah letnega razgovora

15 oziroma 88% anketirancev se je pogovorilo o strokovni usposobljenosti in primernosti oziroma o kompetencah sodelavca, 2 oziroma 12% anketiranih se s to trditvijo delno strinja. Prav tako se je 15 oziroma 88% anketiranih pogovorilo o sodelavčevi delovni karieri in osebnem razvoju, 2 oziroma 12% anketiranih pa se je delno strinjalo, kar je grafično prikazano na sliki 17.



Slika 18: Prikaz mnenj anketiranih vodij o temah letnega razgovora

16 oziroma 94% anketiranih se je pogovorilo o delovnih ciljih, 1 oziroma 6% anketiranih se je s to trditvijo delno strinjalo. 13 oziroma 76% anketiranih je določilo merila za oceno rezultatov dela, 4 oziroma 24% anketiranih se je s to trditvijo delno strinjalo, kar je grafično prikazano na sliki 18.



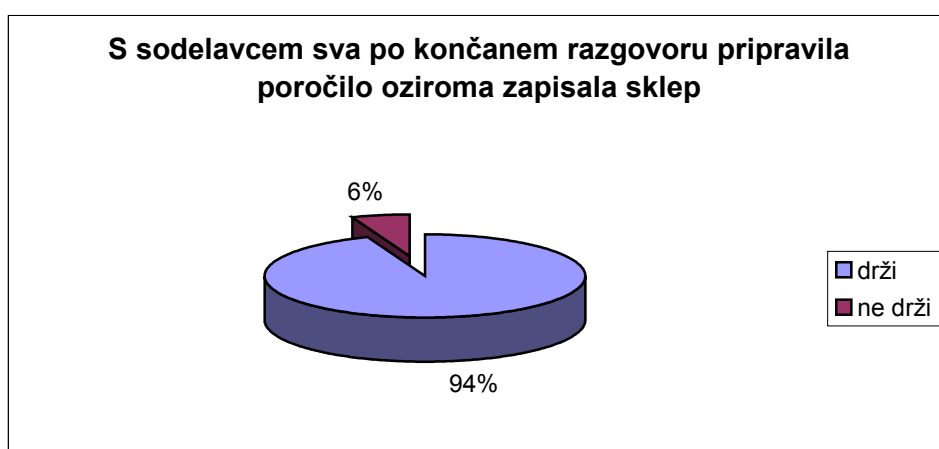
Slika 19: Prikaz mnenj anketiranih vodij o temah letnega razgovora

10 ali 59% anketirancev, ki vodijo letni razgovor, je s sodelavcem izdelalo individualni načrt usposabljanja in izobraževanja za naslednje leto. 5 oziroma 29%

anketiranih se je s to trditvijo delno strinjalo, 2 anketiranca pa se s to trditvijo ne strinjata, to je 12%, kar je grafično prikazano na sliki 19.

Priprava poročila po razgovoru (zapis sklepa)	ŠTEVILO	DELEŽ v %
Poročilo oziroma sklep JE bil zapisan	16	94%
Poročilo NI bilo zapisano	1	6%

Tabela 11: Zapis sklepa po opravljenem razgovoru

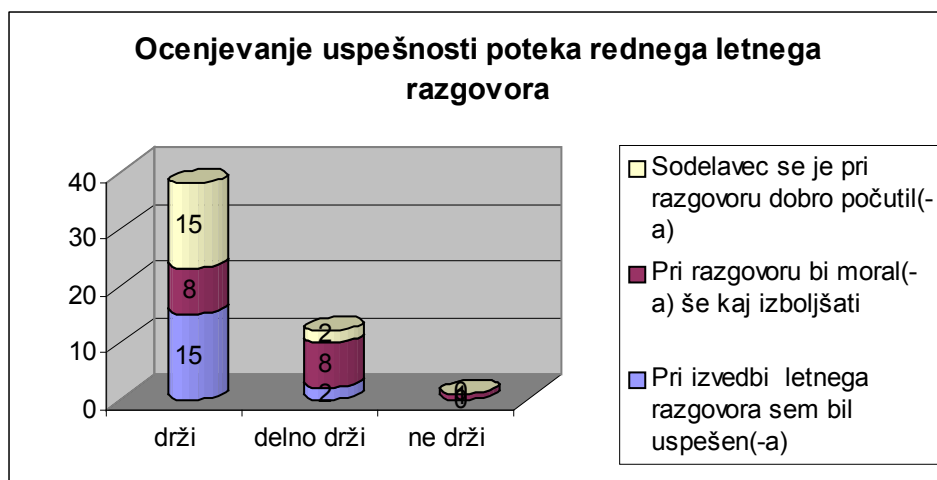


Slika 20: Prikaz deleža anketiranih vodij, ki so po končanem razgovoru pripravili poročilo

Med 17 anketiranci 16 anketirancev po opravljenem razgovoru pripravilo poročilo oziroma zapisalo sklep, to je 94%, 1 anketiranec pa se s to trditvijo ni strinjal, to je 6% vseh anketirancev, kar je grafično prikazano na sliki 20.

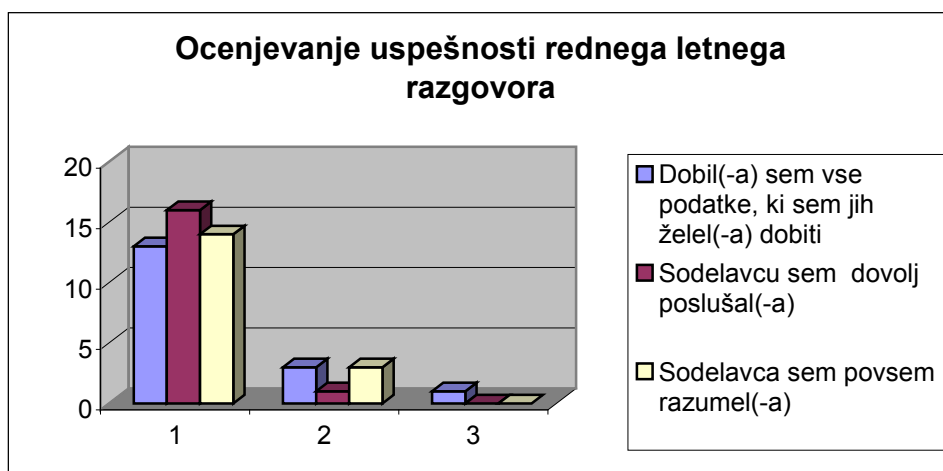
Uspešnost izvedbe rednega letnega razgovora	drži	drži %	delno drži	delno drži %	ne drži	ne drži %
Pri izvedbi letnega razgovora sem bil uspešen(-a)	15	88%	2	12%	0	0%
Pri razgovoru bi moral(-a) še kaj izboljšati	8	47%	8	47%	1	6%
Sodelavec se je pri razgovoru dobro počutil(-a)	15	88%	2	12%	0	0%
Dobil(-a) sem vse podatke, ki sem jih želel(-a) dobiti	13	76%	3	18%	1	6%
Sodelavcu sem dovolj poslušal(-a)	16	94%	1	6%	0	0%
Sodelavca sem povsem razumel(-a)	14	82%	3	18%	0	0%
Pri razgovoru sem bil(-a) dovolj razumljiv(-a)	16	94%	1	6%	0	0%
Obdelala sva vse ključne stvari, ki so pomembne za najin odnos, njegov (njen) osebni razvoj in njegovo (njeno) uspešnost	15	88%	2	12%	0	0%

Tabela 12: Ocenjevanje uspešnosti izvedbe letnega razgovora



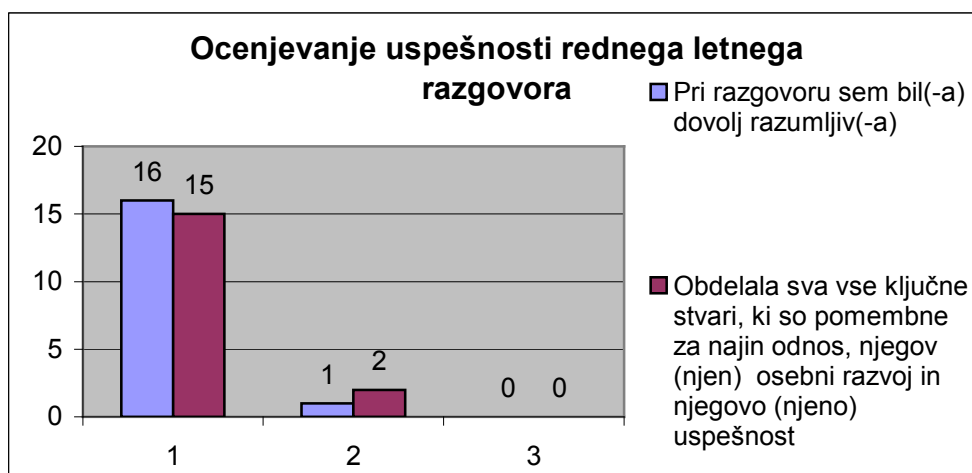
Slika 21: Prikaz mnenj anketiranih vodij o uspešnosti poteka razgovora

Po opravljenem razgovoru so anketiranci ocenjevali uspešnost rednega letnega razgovora s trditvami, drži, delno drži, ne drži. 15 oziroma 88% anketirancev se strinja s trditvijo, da so bili pri izvedbi letnega razgovora uspešni, 2 oziroma 12% anketiranih se s to trditvijo delno strinja. Da bi morali pri razgovoru še kaj izboljšati, se strinja 8 oziroma 47% anketirancev, 8 oziroma 47% pa jih meni, da to delno drži, 1 oziroma 6% anketiranih se s to trditvijo ne strinja. 15 oziroma 88% anketirancev se strinja s trditvijo, da se je sodelavec pri razgovoru dobro počutil, 2 oziroma 12% anketiranih se s to trditvijo delno strinja, kar je grafično prikazano na sliki 21.



Slika 22: Prikaz mnenj anketiranih vodij o uspešnosti razgovora (št.1-drži,št.2-delno drži, št.3-ne drži).

13 oziroma 76% anketirancev se strinja s trditvijo, da so dobili vse podatke oziroma informacije, ki so jih je želeli dobiti, 3 anketiranci oziroma 18% se delno strinja, 1 oziroma 6% anketiranih pa se ne strinja. S trditvijo, da so dovolj poslušali sodelavca, se strinja 16 anketirancev kar je 94%, 1 anketiranec oziroma 6% pa se s tem delno strinja. Sodelavca je povsem razumelo 14 anketirancev oziroma 82%, 3 oziroma 18% anketiranih se s tem le delno strinja, kar je grafično prikazano na sliki 22.



Slika 23: Prikaz mnenja anketiranih vodij o uspešnosti razgovora (št.1-drži,št.2-delno drži, št. 3-ne drži)

16 oziroma 94% anketirancev je menilo, da so bili pri razgovoru dovolj razumljivi, 1 oziroma 6% anketiranih se s to trditvijo delno strinja. 15 oziroma 88% anketirancev

se strinja s trditvijo, da so obdelali vse ključne stvari, ki so pomembne za njun odnos, osebni razvoj in uspešnost sodelavca, 2 oziroma 12% anketiranih se s to trditvijo ne strinja, kar je grafično prikazano na sliki 23.

5.2.3 Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene, ki so bili povabljeni na redni letni razgovor z vodjo (v prilogi 2 anketnega vprašalnika)

58 anketirancev je nadaljevalo z izpolnjevanjem ankete v prilogi 2 Vprašalnika za zaposlene, ki so bili povabljeni na redni letni razgovor z vodjo.

Udeležba rednega letnega razgovora zaposlenih z vodjo	da	da %	ne	ne %
Ali si želite opraviti redni letni razgovor z vodjo?	41	71%	17	29%

Tabela 13: Ali si želite opraviti redni letni razgovor z vodjo

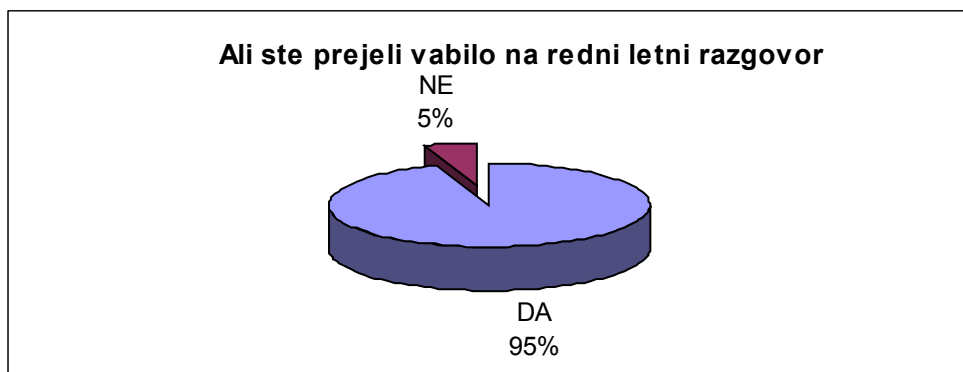


Slika 24: Prikaz deleža anketirancev o želji po opravljanju letnega razgovora

Med anketiranimi zaposlenimi, ki so že opravili redni letni razgovor, jih 41 oziroma 71% še želi opravljati redni letni razgovor z vodjo, 17 oziroma 29% anketirancev pa si tega ne želi. Grafično je to prikazano na sliki 24.

Vabilo na redni letni razgovor	da	da %	ne	ne %
Ali ste prejeli vabilo na redni letni razgovor?	55	95%	3	5%

Tabela 14: Vabilo na redni letni razgovor



Slika 25: Prikaz deleža anketiranih, ki so prejeli vabilo na redni letni razgovor

55 anketirancev je prejelo vabilo na redni letni razgovor z vodjo, to je 95%, 3 oziroma 5% anketiranih pa vabila niso prejeli, kar je grafično prikazano na sliki 25.

Seznam tem, ki so bile priložene vabilu na redni letni razgovor	da	da %	ne	ne %
Ali je vodja vabilu na letni razgovor priložil seznam tem o katerih naj bi se pogovorila?	52	90%	6	10%

Tabela 15: Seznam tem, ki so bile priložene vabilu na redni letni razgovor

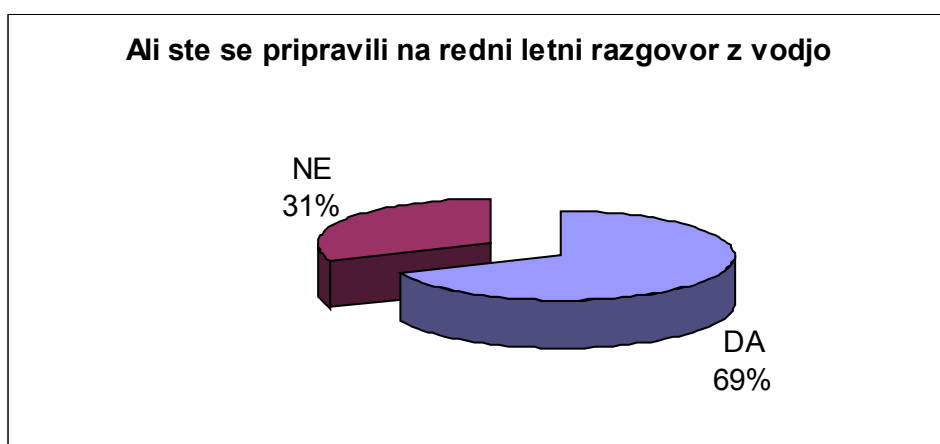


Slika 26: Prikaz deleža anketiranih, ki so prejeli seznam tem rednega letnega razgovora

52 oziroma 90% anketirancem je vodja vabilu priložil seznam tem o katerih naj bi se pogovorila, 6 oziroma 10% anketiranim pa seznam tem ni bil priložen, kar je grafično prikazano na sliki 26.

Pripravljenost anketirancev na redni letni razgovor z Vodjo	da	da %	ne	ne %
Ali ste se pripravili na redni letni razgovor z vodjo?	40	69%	18	31%

Tabela 16: Pripravljenost anketirancev na redni letni razgovor z vodjo

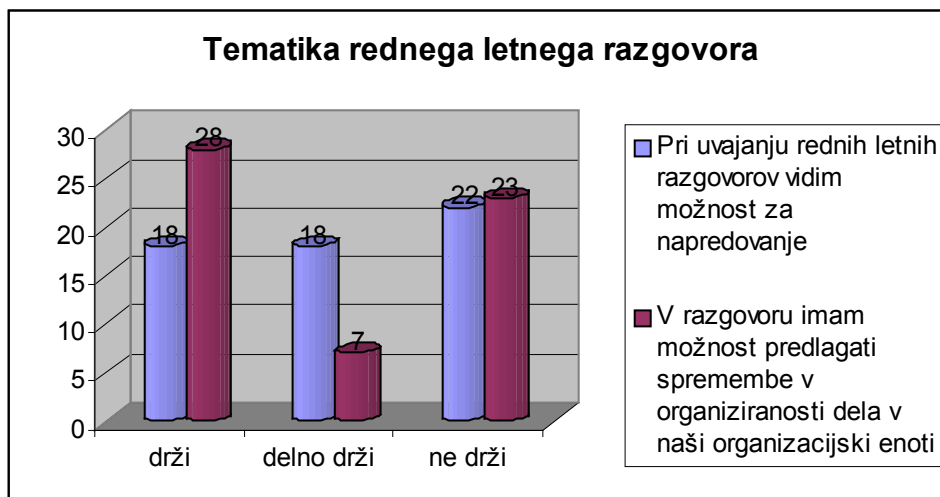


Slika 27: Delež anketirancev glede na pripravljenost na redni letni razgovor

40 oziroma 69% anketirancev se je na razgovor z vodjo pripravilo, 18 oziroma 31% anketirancev pa se na razgovor ni pripravilo, kar je grafično prikazano na sliki 27.

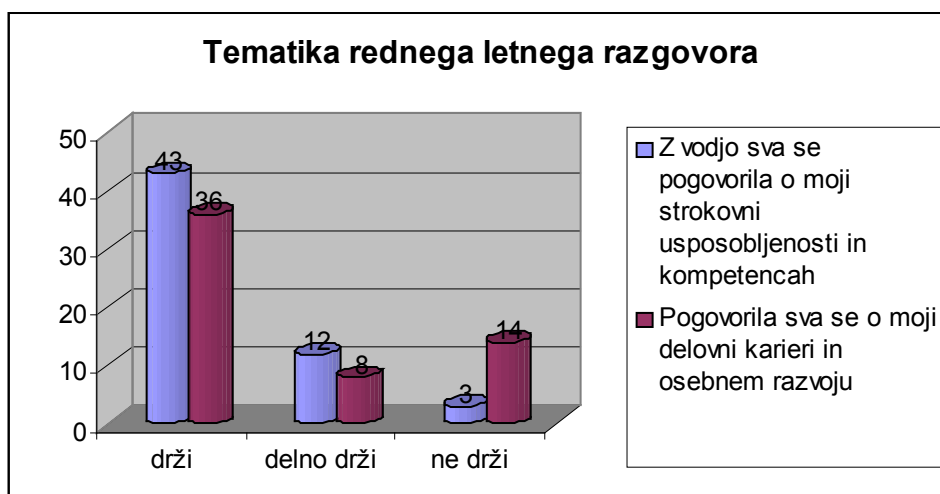
Tematika rednega letnega razgovora	drži	drži %	delno drži	delno drži %	ne drži	ne drži %
Pri uvajanju rednih letnih razgovorov vidim možnost za napredovanje	18	31%	18	31%	22	38%
V razgovoru imam možnost predlagati spremembe v organiziranosti dela v naši organizacijski enoti	28	48%	7	12%	23	40%
Z vodjo sva se pogovorila o moji strokovni usposobljenosti in kompetencah	43	74%	12	21%	3	5%
Pogovorila sva se o moji delovni karieri in osebnem razvoju	36	62%	8	14%	14	24%
Pogovorila sva se o medsebojnih odnosih	43	74%	5	9%	10	17%
Izdelala sva načrt usposabljanja in izobraževanja v naslednjem letu	28	48%	17	29%	13	22%
Po razgovoru sva dogovore zapisala	44	76%	12	21%	2	3%

Tabela 17: Odzivi anketirancev na tematiko rednega letnega razgovora



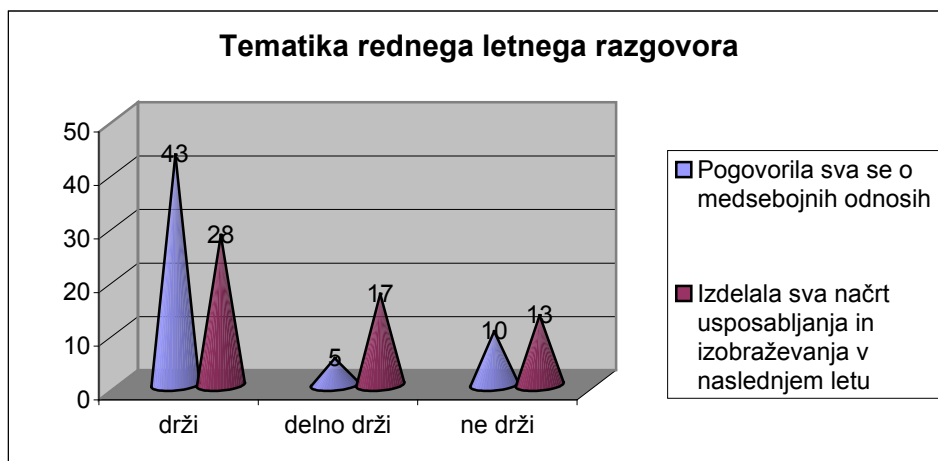
Slika 28: Število anketirancev glede na strinjanje s tematiko rednega letnega razgovora

Po opravljenem razgovoru so anketiranci ocenjevali tematiko rednega letnega razgovora s trditvami, drži, delno drži, ne drži. 18 oziroma 31% anketirancev vidi pri opravljanju rednega letnega razgovora možnost za napredovanje, 18 oziroma 31% anketirancev se s to trditvijo delno strinja, 22 oziroma 38% anketirancev pa se s to trditvijo ne strinja. 28 oziroma 48% anketirancev se strinja s trditvijo, da imajo možnost predlagati spremembe v organiziranosti dela, 7 oziroma 12% anketiranih se s to trditvijo delno strinja, 23 oziroma 40% anketirancev pa se s to trditvijo ne strinja, kar je grafično prikazano na sliki 28.



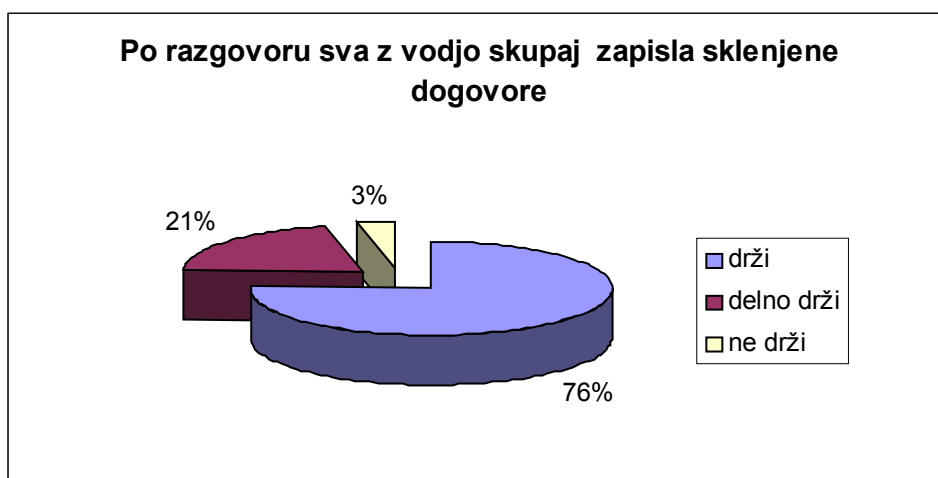
Slika 29: Število anketirancev glede na strinjanje s tematiko rednega letnega razgovora

43 oziroma 74% anketirancev se je z vodjo pogovorilo o strokovni usposobljenosti in kompetencah, 12 oziroma 21% anketirancev se s to trditvijo delno strinja, 3 oziroma 5% anketiranih pa se s to trditvijo ne strinja. 36 oziroma 62% anketirancev se je z vodjo pogovorilo o delovni karieri in osebnem razvoju, 8 oziroma 14% anketiranih se s to trditvijo delno strinja, 14 oziroma 24% anketirancev pa se s to trditvijo ne strinja, kar je grafično prikazano na sliki 29.



Slika 30: Število anketirancev glede mnenja o poteku rednega letnega razgovora

43 oziroma 74% anketirancev se je z vodjo pogovorilo o medsebojnih odnosih, 5 oziroma 9% anketirancev se to trditvijo delno strinja, 10 oziroma 17% anketirancev pa se s to trditvijo ne strinja. Le 28 oziroma 48% anketirancev je z vodjo izdelalo načrt usposabljanja in izobraževanja v naslednjem letu, 17 oziroma 29% anketiranih se s to trditvijo delno strinja, 13 oziroma 22% anketiranih pa se s to trditvijo ne strinja, kar je grafično prikazano na sliki 30.

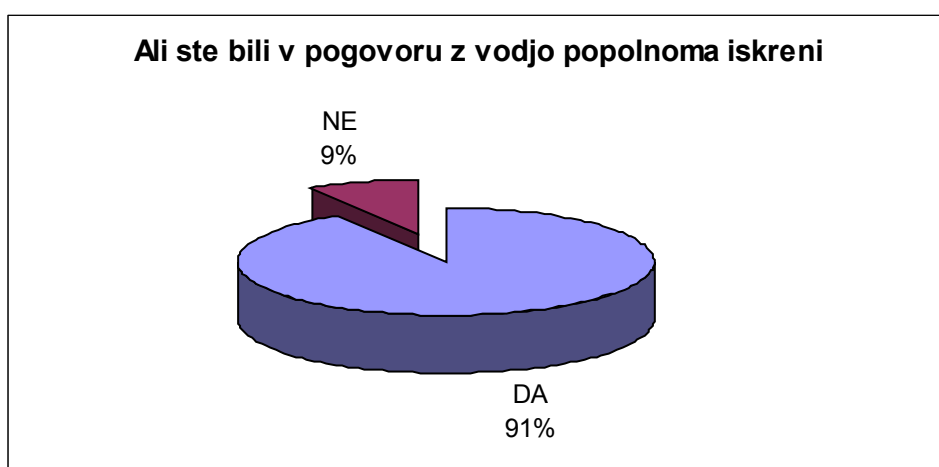


Slika 31: Delež anketirancev, ki so po razgovoru zapisali sklenjene dogovore

44 oziroma 76% anketirancev je po razgovoru skupaj z vodjo zapisalo sklenjene dogovore, 12 oziroma 21% anketirancev se s to trditvijo delno strinja, 2 oziroma 3% anketiranih pa se s to trditvijo ni strinjalo, kar je grafično prikazano na sliki 31.

Iskrenost anketirancev pri rednem letnem razgovoru z vodjo	da	da %	ne	ne %
Ali ste bili v pogovoru z vodjo popolnoma iskreni?	53	91%	5	9%

Tabela 18: Iskrenost anketirancev pri rednem letnem razgovoru z vodjo

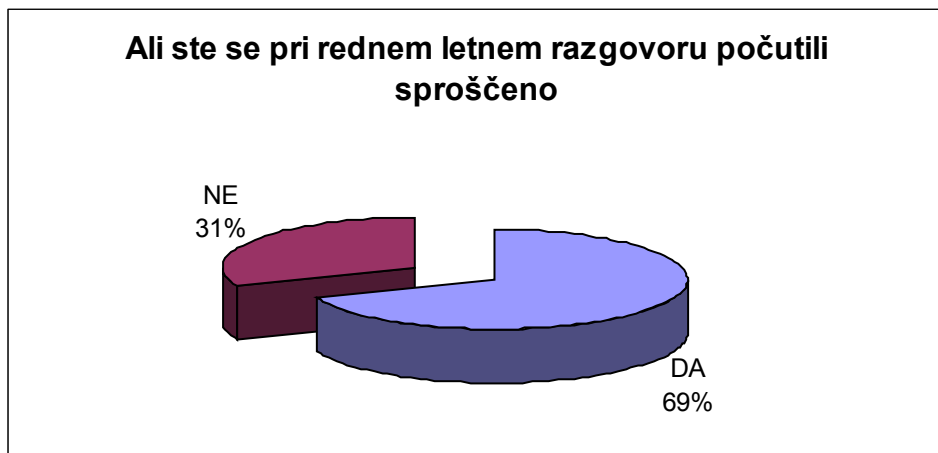


Slika 32: Delež anketirancev glede na iskrenosti pri pogovoru z vodjo

53 anketirancev je pri pogovoru z vodjo popolnoma iskrenih, to je 91%, 5 ali 9% anketiranih pa pri pogovoru ni bilo popolnoma iskrenih, kar je grafično prikazano na sliki 32.

Sproščenost anketirancev pri rednem letnem razgovoru z vodjo	da	da %	ne	ne %
Ali ste se pri rednem letnem razgovoru počutili sproščeno?	40	69%	18	31%

Tabela 19: Sproščenost anketirancev pri rednem letnem razgovoru z vodjo

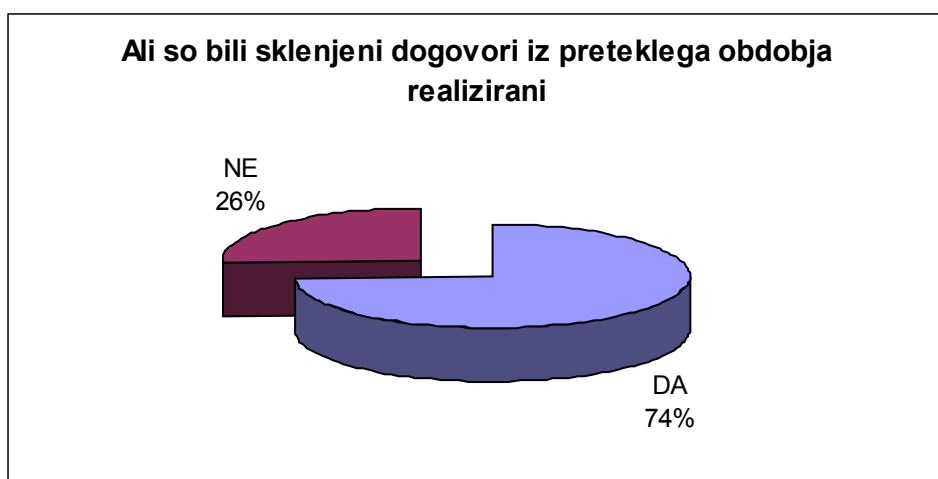


Slika 33: Sproščenost anketirancev pri rednem letnem razgovoru z vodjo

40 oziroma 59% anketirancev je bilo pri rednem letnem razgovoru z vodjo sproščenih, 8 oziroma 31% anketirancev pa pri razgovoru ni bilo sproščenih, kar je grafično prikazano na sliki 33.

Realizacija dogovorov, ki so bili sklenjeni pri rednem letnem razgovoru iz preteklega obdobja	da	da %	ne	ne %
Ali so bili sklenjeni dogovori iz preteklega obdobja realizirani?	43	74%	15	26%

Tabela 20: Realizacija dogovorov, ki so bili sklenjeni pri rednem letnem razgovoru iz preteklega obdobja



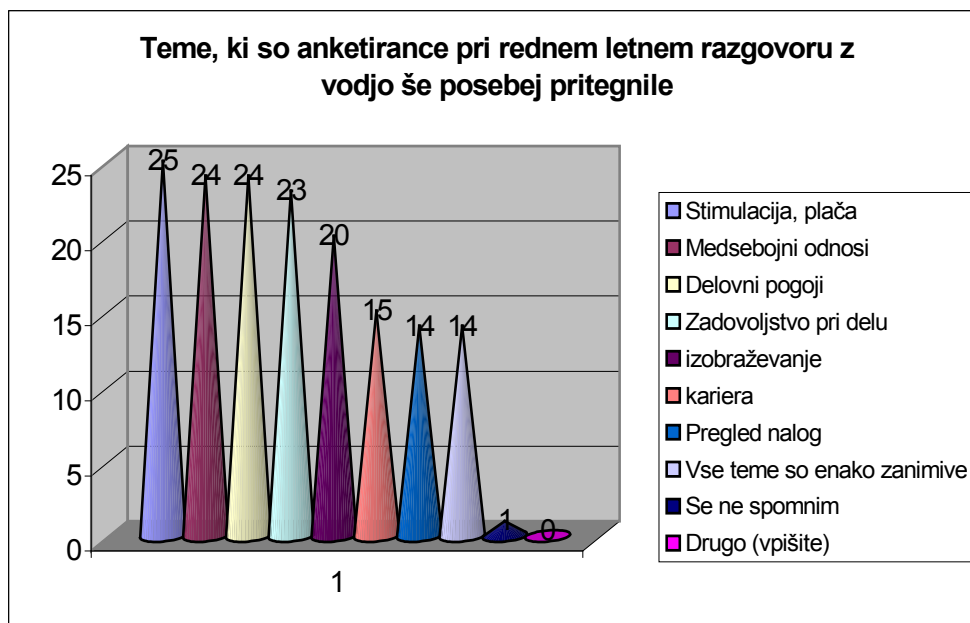
Slika 34: Realizacija dogovorov, ki so bili sklenjeni pri rednem letnem razgovoru iz preteklega obdobja

Dogovori iz preteklega obdobja so bili realizirani pri 43 oziroma 74% anketirancih, 15 oziroma 26% anketirancev pa je odgovorilo, da dogovori iz preteklega obdobja niso bili realizirani. To je grafično prikazano na sliki 34.

V anketi so imeli anketiranci, ki so bili povabljeni na redni letni razgovor, možnost izbrati teme, ki so jih pri razgovoru še posebej pritegnile, kar je grafično prikazano na sliki 35. Možnost so imeli izbrati več odgovorov.

Teme, ki so anketirance pri rednem letnem razgovoru z vodjo še posebej pritegnile	število anketirancev	delež anketirancev
Stimulacija, plača	25	43%
medsebojni odnosi	24	41%
Delovni pogoji	24	41%
zadovoljstvo pri delu	23	40%
Izobraževanje	20	34%
Kariera	15	26%
Pregled nalog in aktivnosti	14	24%
vse teme so bile enako zanimive	14	24%
se ne spomnim	1	2%
drugo (vpišite)	0	0%

Tabela 21: Teme, ki so anketirance pri rednem letnem razgovoru z vodjo še posebej pritegnile



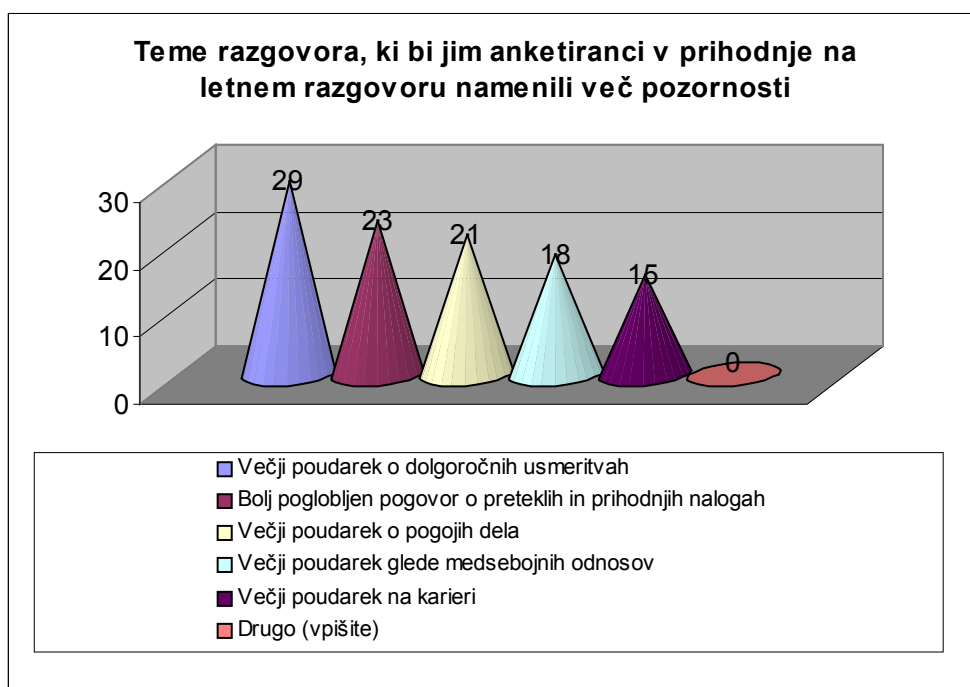
Slika 35: Prikaz razvrstitve tem rednega letnega razgovora, ki so anketirance pri razgovoru z vodjo še posebej pritegnile

25 oziroma 43% anketirancev je pri razgovoru najbolj pritegnila tema o stimulaciji in plači. 24 oziroma 41% anketirancev tema o medsebojnih odnosih in delovnih pogojih, 23 oziroma 40% anketirancem je bila zanimiva tema o zadovoljstvu pri delu, 20 oziroma 34% anketirancev tema o izobraževanju, 15 oziroma 26% anketirancem tematika o karieri, 14 anketirancev, to je 24%, je najbolj pritegnila tema o pregledu nalog in aktivnosti, 14 oziroma 24% anketirancem so bile vse teme enako zanimive, 2% oziroma 1 anketiranec se ne spomni teme razgovora, ki bi ga najbolj pritegnila, kar je grafično prikazano na sliki 35.

V anketi so imeli anketiranci, ki so bili povabljeni na redni letni razgovor, možnost izbrati teme, ki bi jim na naslednjem letnem razgovoru namenili več pozornosti, kar je grafično prikazano na sliki 36. Možnost so imeli izbrati več odgovorov.

Teme razgovora, ki bi jim anketiranci v prihodnje na letnem razgovoru namenili več pozornosti	število anketirancev	število anketirancev %
Večji poudarek o dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih in ciljih organizacije in organizacijskih enot	29	50%
Bolj poglobljen pogovor o preteklih in prihodnjih nalogah	23	40%
Večji poudarek o pogojih dela	21	36%
Večji poudarek glede medsebojnih odnosov	18	31%
Večji poudarek na karieri	15	26%
Drugo (vpišite)	0	0%

Tabela 22: Teme razgovora, ki bi jim anketiranci v prihodnje na letnem razgovoru namenili več pozornosti



Slika 36: Prikaz razvrstitve tem rednega letnega razgovora, katerim bi anketiranci v prihodnje namenili več pozornosti

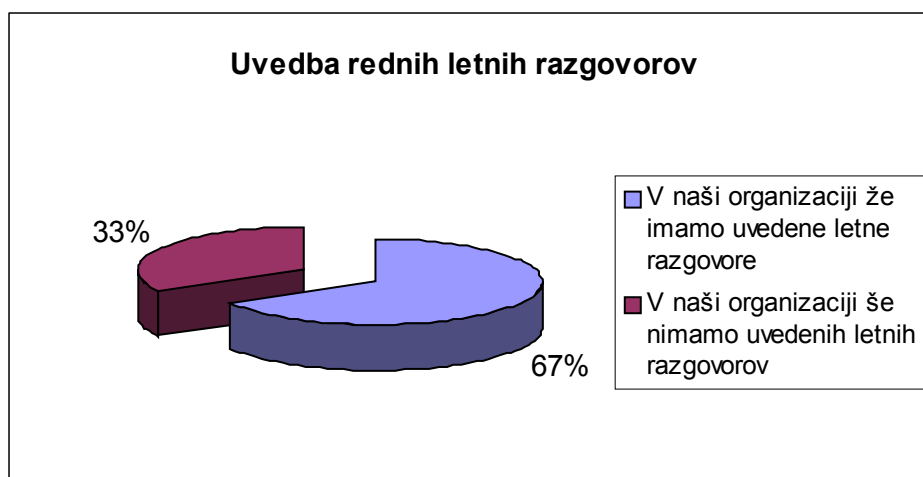
Največ anketirancev, to je 29 oziroma 50%, bi v prihodnje namenilo pri razgovoru večji poudarek o dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih in ciljih organizacije in organizacijskih enot. 23 anketirancev oziroma 40%, bi več pozornosti posvetili bolj poglobljenemu pogovoru o preteklih in prihodnjih nalogah, 21 anketirancev oziroma 36%, bi v prihodnje dali več poudarka temi o pogojih dela, 18 anketirancev oziroma 31%, bi namenilo več pozornosti temi o medsebojnih odnosih, 15 anketirancev oziroma 26%, pa bi se bolj poglobljeno pogovorili o karieri, kar je grafično prikazano na sliki 36.

6 ZAKLJUČEK

6.1 PREVERJANJE HIPOTEZ

Hipoteza 1: Več kot polovica organizacij je že uvedla redne letne razgovore. Hipoteza drži.

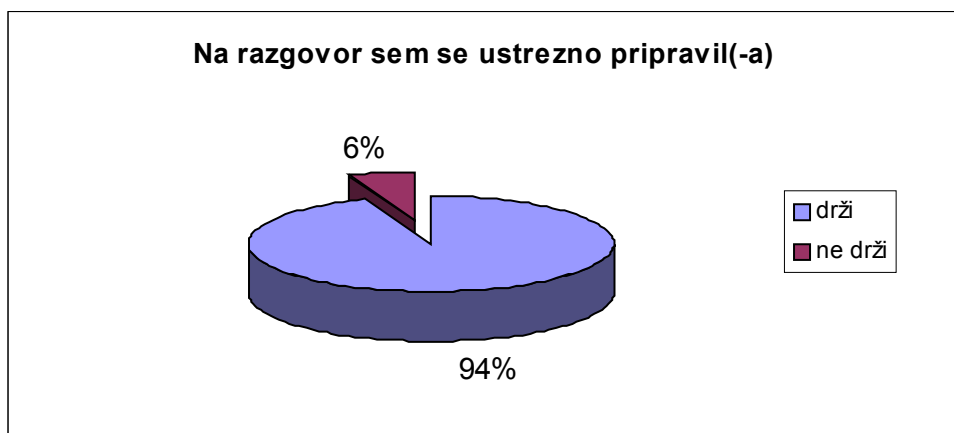
Rezultati na to vprašanje so pokazali, da ima v svoji organizaciji uvedene redne letne razgovore 75 anketirancev od 112, to je 67%, 37 anketirancev pa je odgovorilo, da v njihovi organizaciji nimajo uvedenih letnih razgovorov, kar predstavlja 33% vseh anketirancev in je grafično prikazano na sliki 37.



Slika 37: Grafični prikaz hipoteze 1

Hipoteza 2: Večina vodij se je na razgovor ustrezno pripravilo. Hipoteza drži.

Rezultati na to vprašanje so pokazali, da so se vodje na razgovor ustrezno pripravili, to je 16 oziroma 94%, 6% oziroma 1 anketiranec pa meni, da se ni dovolj pripravil na razgovor, kar je grafično prikazano na sliki 38.



Slika 38: Grafični prikaz hipoteze 2

Hipoteza 3: Večina vodij meni, da se je sodelavec pozitivno odzval vabilu na letni razgovor. Hipoteza drži.

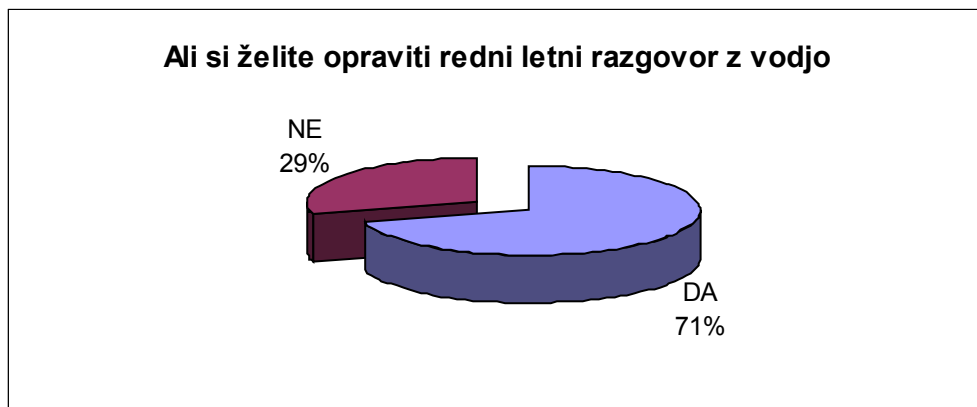
Iz analize trditev na vprašanje, ali se je sodelavec pozitivno odzval vabilu na letni razgovor, je razvidno, da se 16 anketirancev s to trditvijo strinja, to je 94%, 1 anketiranec se s to trditvijo ne strinja, to je 6% vseh anketirancev, kar je grafično prikazano na sliki 39.



Slika 39: Grafični prikaz hipoteze 3

Hipoteza 4: Več kot dve tretjini zaposlenih si želi opraviti letni razgovor z vodjo. Hipoteza drži.

Iz analize trditev na vprašanje anketirancev, ali si želijo opraviti redni letni razgovor z vodjo, je razvidno, da se 41 anketirancev s to trditvijo strinja, to je 71%, 17 anketirancev oziroma 29%, pa se s to trditvijo ne strinja. To je razvidno iz grafičnega prikaza na sliki 40.



Slika 40: Grafični prikaz hipoteze 4.

Hipoteza 5: Več kot dve tretjini zaposlenih se je na razgovor z vodjo pripravilo. Hipoteza drži.

Iz rezultatov trditev na vprašanje anketirancev, ali so se pripravili na redni letni razgovor z vodjo, je razvidno, da se 40 anketirancev s to trditvijo strinja, to je 69%, 18 anketirancev se s to trditvijo ne strinja, to je 31% vseh anketirancev, kar grafično prikazuje slika 41.



Slika 41: Grafični prikaz hipoteze 5.

6.2 UGOTOVITVE

V raziskovalnem delu sem na podlagi anketnega vprašalnika, ki je v nadaljevanju ankete sestavljen iz priloge1 Vprašalnika za vodje, ki vodijo letne razgovore z sodelavci, in vprašalnika iz priloge2 Vprašalnika za zaposlene, ki so bili povabljeni na letni razgovor z vodjo, imela namen uvodoma ugotoviti, koliko anketirancev ima že uvedene letne razgovore v svoji organizaciji. Nadalje sem želela ugotoviti priprave vodij na vodenje letnih razgovorov ter pričakovanja in odzive zaposlenih, ki so bili povabljeni na razgovor.

Rezultati ankete kažejo, da ima uvedene redne letne razgovore 77% anketiranih, 33% vseh anketirancev pa jih še nima. Od 77 % anketiranih, ki imajo uvedene redne letne razgovore, je bilo nanj povabljenih 52%, 15% anketiranih pa redne letne razgovore vodi.

Anketirani, ki vodijo razgovore, so se nanje v večini dobro pripravili. Vabilu so priložili seznam tem pogovora, da sta se sodelavec in tudi vodja sam nanj lahko dobro pripravila. V večini oziroma 94% anketiranih je sklepe razgovora zapisalo, kar jim bo v veliko pomoč pri naslednjem letnem razgovoru in jim bo primerjalno služilo pri pregledu uresničevanja dogovorjenih sklepov.

Dve tretjini zaposlenih oziroma 71% anketirancev, ki so bili povabljeni na razgovor, so se vabilu pozitivno odzvali. Pri razgovoru jih je najbolj pritegnil pogovor o stimulaciji in plači, nadalje medsebojni odnosi in delovni pogoji, sledilo je zadovoljstvo pri delu, nato izobraževanje, kariera in pregled nalog. V prihodnjem razgovoru bi anketiranci več pozornosti namenili dolgoročnim usmeritvam, razvojnim načrtom in ciljem organizacije, kar kaže na to, da zaposleni čutijo pripadnost in želijo sodelovati pri realizaciji strategije in ciljev organizacije.

Povzamemo lahko, da so redni letni razgovori potrebni in da bi se morali uvesti v vseh organizacijah. Ankete zadovoljstva zaposlenih so namreč močno orodje, ki ga velja uporabiti na samem začetku organiziranja ali reorganiziranja v organizaciji. Vzpostavi se stanje zavedanja o potrebnosti sprememb in vpeljevanja nenehnih izboljšav v organizacijo.

6.3 KRITIČNA ANALIZA

Letni razgovori so sredstvo za spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev in usmerjanje njihovega razvoja. So tudi sredstvo za druge cilje organizacijskega razvoja. Lahko jih poimenujemo menedžersko orodje, saj je v osrčju pogovorov usmerjanje delovnih dosežkov sodelavcev. Zapis letnega pogovora nam daje uvid v delo delavca in njegovega nadrejenega. Letni razgovori imajo številne namene, ki jih je nemogoče predstaviti v nekaj vrsticah. Bistveno pa je, da v letnih razgovorih delavec in njegov nadrejeni skušata poiskati in začrtati pot za uspešno in produktivno delovanje, zadovoljstvo zaposlenih oziroma najti ustrezen način motiviranja zaposlenih, postavljanje delovnih in osebnih poklicnih ciljev posameznika. To je priložnost, v kateri je mogoče izraziti želje po osebnem razvoju in skupaj načrtovati karierno pot.

Vsebina letnega razgovora je zelo pomembna in na razgovor se je potrebno ustrezno pripraviti. Nadrejeni mora celo leto spremljati delavca in oblikovati lastno mnenje na osnovi dejstev. Zelo jasno mora predstaviti njegove prednosti in predlagati predloge za izboljšanje. Pri tem je pomembno, da razgovor prispeva k razvoju kompetenc delavca.

Navadno se nadrejeni in delavec na letnem razgovoru dogovorita tudi o delovnih ciljih, ki morajo biti realni, po drugi strani pa morajo biti tudi dovolj zahtevni, da delavca motivirajo. Glede na opravljeno analizo pa z uvajanjem letnih razgovorov v različnih organizacijah ne moremo biti povsem zadovoljni. Letni razgovori so vir informacij o zadovoljstvu zaposlenih, kulturi, medsebojnih odnosih in drugih elementih organizacijskega vedenja. Primerna obdelava teh razgovorov nam zagotavlja številne poglobljene informacije, ki nakazujejo poti ukrepanja.

Vodenje letnih razgovorov zahteva primerno usposobljenost vodij za pridobivanje in ustrezno dokumentiranje tako pridobljenih podatkov. Potrebna je usposobljenost kadrovske službe, kjer informacije ustrezno obdelajo in interpretirajo rezultate. Z veliko gotovostjo lahko trdimo, da organizacije, ki tega orodja ne uporabljajo, zamujajo veliko priložnosti, ki jih letni razgovori omogočajo. Če so razgovori vodeni pravilno, so lahko velika motivacija za delavca in nadrejenega. Delavec, ki je dobil ustrezno pohvalo in zahvalo za dobro opravljeno delo, je še dolgo visoko motiviran. Letni razgovori s podrejenimi pa motivirajo tudi nadrejenega, ko ugotovi, da je njegovo vodenje dobro oziroma da v njegovem oddelku vlada optimizem.

LITERATURA IN VIRI

Bagon, J., Gorišek K., Kejžar I., Konrad E., Možina S., Terpin, M., Tivadar M.: (1991) Poti do dela in zaposlitve, vodič za brezposelne in zaposlene, Ljubljana 1991.

Bagon, J. (2002) Kako se bomo ocenjevali v upravi, Kadrovske informacije 9, Bilten Kadrovske službe Vlade RS Ljubljana, december 2002.

Bagon, J. (2003) Karierni razvoj v upravi, Kadrovske informacije 10. Bilten Kadrovske službe Vlade RS Ljubljana, marec 2003.

Bagon, J. (2003) Vlada RS, Kadrovska služba, Letni pogovor s sodelavcem, Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti, Ključ do boljše uprave je v Ljudeh, Ljubljana, december 2003.

Bateson, E. G. John, 1999, Managing services marketing, ZDA, The Dryden Press.

Evropska skupnost in management: (1999) Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo, 18. posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, 31. marec, 1-2 april 1999 (2. knjiga).

Majcen, M. (2001) Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci, priročnik za boljše komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2001.

Majcen, M. (2004) Redni letni razgovor, Priročnik za vodje, Ljubljana 2004.

Mlakar, P. (1999) Vloga vodij pri spodbujanju ljudi za uspešno poslovanje, Zbornik referatov XIV, Posvetovanja Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj: Kako doseči in ohraniti vitalnost poslovanja, Bled 1999.

Pagg, M. (1996) Pozitivno vodenje – kako oblikujemo zmagovalni tim, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1996.

Pawell, John, D. J. In Loretta Brady: (1995) Se bo izkazal moj pravi jaz? – 25 smernic za dobro komunikacijo, Župnijski urad Ljubljana Dravlje, 1995.

Zbornik referatov: (1996) Kakovost zmagujemo skupaj, Bernardin 13. in 14. novembra 1996.

Revije:

HRM (Human Resource Management Magazine): April 2004, letnik 2, številka 6.

HRM (Human Resource Management Magazine): Oktober 2004, letnik 2, številka 4.

HRM (Human Resource Management Magazine): November 2004, letnik 2, številka 5.

HRM (Human Resource Management Magazine): Februar 2005, letnik 3, številka 7.

HRM (Human Resource Management Magazine): Oktober 2005, letnik 3, številka 9.

HRM (Human Resource Management Magazine): November 2005, letnik 2, številka 10.

HRM (Human Resource Management Magazine): Februar 2006, letnik 4, številka 11.

HRM (Human Resource Management Magazine): April 2006, letnik 4, številka 12.

Spletne strani:

<http://www.zdruzenje-manager.si/slo/aktualno/2002-05-29/prispeve>, 9.8.2006, 16:06

http://www.atadria.com/index.php?sv_path=9136%2C9515, 9.8.2006, 16:17

http://www.profit-on.net/index.php?id=8&lang=sl&article_id=109, 18.10.2006, 16:21

http://www.profit-on.net/index.php?id=7&lang=group_id=4, 18.10.2006, 16:22

http://www.mojedelo.com/delo/iskalci_cv_vizitka.aspx, 26.10.2006, 9:05

<http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/k>, 26.10.2006, 9:14

<http://www.gvizobrazevanje.si/HRMRevija/Default.asp>, 26.10.2006, 9:17

http://www.moje_delo.com/delo/iskalci_cv_vizitka.aspx, 26.10.2006, 9:18

KAZALO SLIK IN TABEL

KAZALO SLIK

Slika 1: Letni razgovor vodje s sodelavcem	16
Slika 2: Delež anketirancev po spolu	26
Slika 3: Pregled anketirancev po starosti.	27
Slika 4: Delež anketirancev po delovni dobi	28
Slika 5: Delež anketirancev po stopnji izobrazbe.	29
Slika 6: Prikaz anketirancev glede na zaposlitveni status	30
Slika 7: Delež anketirancev glede na zaposlitev	31
Slika 8: Število anketirancev, ki opravljajo oziroma ne opravljajo vodstvene funkcije	32
Slika 9: Prikaz opravljanja vodstvene funkcije po številu podrejenih	33
Slika 10: Grafični prikaz uvedbe rednih letnih razgovorov	34
Slika 11: Delež anketirancev, ki so bili povabljeni s strani vodje na letni razgovor, in anketirancev, ki so vodili letne razgovore	34
Slika 12: Prikaz števila anketiranih vodij glede mnenj o letnem razgovoru	36
Slika 13: Prikaz števila anketiranih vodij glede mnenj o letnem razgovoru	36
Slika 14: Prikaz mnenj anketiranih vodij po opravljenem letnem razgovoru	37
Slika 15: Prikaz mnenj anketiranih vodij o sodelavčevih predlogih, motivaciji	38
Slika 16: Prikaz mnenj anketiranih vodij o temah letnega razgovora	39
Slika 17: Prikaz mnenj anketiranih vodij o temah letnega razgovora	40
Slika 18: Prikaz mnenj anketiranih vodij o temah letnega razgovora	41
Slika 19: Prikaz mnenj anketiranih vodij o temah letnega razgovora	41
Slika 20: Prikaz deleža anketiranih vodij, ki so po končanem razgovoru pripravili poročilo	42
Slika 21: Prikaz mnenj anketiranih vodij o uspešnosti poteka razgovora	43
Slika 22: Prikaz mnenj anketiranih vodij o uspešnosti razgovora	44
Slika 23: Prikaz mnenja anketiranih vodij o uspešnosti razgovora	44
Slika 24: Prikaz deleža anketirancev o želji po opravljanju letnega razgovora	45
Slika 25: Prikaz deleža anketiranih, ki so prejeli vabilo na redni letni razgovor	46
Slika 26: Prikaz deleža anketiranih, ki so prejeli seznam tem rednega letnega razgovora	46
Slika 27: Delež anketirancev glede na pripravljenost na redni letni razgovor	47
Slika 28: Število anketirancev glede na strinjanje s tematiko rednega letnega razgovora	48
Slika 29: Število anketirancev glede na strinjanje s tematiko rednega letnega razgovora	48
Slika 30: Število anketirancev glede mnenja o poteku rednega letnega razgovora	49
Slika 31: Delež anketirancev, ki so po razgovoru zapisali sklenjene dogovore	49
Slika 32: Delež anketirancev glede na iskrenosti pri pogovoru z vodjo	50
Slika 33: Sproščenost anketirancev pri rednem letnem razgovoru z vodjo	51
Slika 34: Realizacija dogovorov, ki so bili sklenjeni pri rednem letnem razgovoru iz preteklega obdobja	51
Slika 35: Prikaz razvrstitve tem rednega letnega razgovora, ki so anketirance pri razgovoru z vodjo še posebej pritegnile	52

Slika 36: Prikaz razvrstitve tem rednega letnega razgovora, katerim bi anketiranci v prihodnje namenili več pozornosti.....	54
Slika 37: Grafični prikaz hipoteze 1.....	55
Slika 38: Grafični prikaz hipoteze 2.....	56
Slika 39: Grafični prikaz hipoteze 3.....	56
Slika 40: Grafični prikaz hipoteze 4.....	57
Slika 41: Grafični prikaz hipoteze 5.....	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketirancev	26
Tabela 2: Starost anketirancev	27
Tabela 3: Delovna doba anketirancev.....	28
Tabela 4: Stopnja izobrazbe anketirancev	29
Tabela 5: Zaposlitveni status anketirancev	30
Tabela 6: Zaposlitev anketirancev	31
Tabela 7: Vodstvena funkcija.....	32
Tabela 8: Opravljanje rednih letnih razgovorov.....	33
Tabela 9: Priprave vodij na razgovor in mnenja vodij po opravljenem razgovoru	35
Tabela 10: Tematika rednega letnega razgovora	39
Tabela 11: Zapis sklepa po opravljenem razgovoru.....	42
Tabela 12: Ocenjevanje uspešnosti izvedbe letnega razgovora.....	43
Tabela 13: Ali si želite opraviti redni letni razgovor z vodjo	45
Tabela 14: Vabilo na redni letni razgovor.....	45
Tabela 15: Seznam tem, ki so bile priložene vabilu na redni letni razgovor.....	46
Tabela 16: Pripravljenost anketirancev na redni letni razgovor z vodjo	47
Tabela 17: Odzivi anketirancev na tematiko rednega letnega razgovora	47
Tabela 18: Iskrenost anketirancev pri rednem letnem razgovoru z vodjo.....	50
Tabela 19: Sproščenost anketirancev pri rednem letnem razgovoru z vodjo.....	50
Tabela 20: Realizacija dogovorov, ki so bili sklenjeni pri rednem letnem razgovoru iz preteklega obdobja	51
Tabela 21: Teme, ki so anketirance pri rednem letnem razgovoru z vodjo še posebej pritegnile.....	52
Tabela 22: Teme razgovora, ki bi jim anketiranci v prihodnje na letnem razgovoru namenili več pozornosti	53

PRILOGA**ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UDELEŽENCE REDNIH LETNIH RAZGOVOROV**

Spoštovani,

Moje ime je Viktorija Humar in sem študentka Višje strokovne šole B&B – smer poslovna sekretarka. Pišem diplomsko nalogo z naslovom Vodenje rednih letnih razgovorov med vodjo in sodelavci. Diplomaska naloga vključuje raziskavo, zato vas vljudno prosim za sodelovanje in nekaj minut vašega dragocenega časa. Anketa je anonimna. Podatki bodo služili izključno za potrebe raziskave.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem,
Viktorija Humar

SPLOŠNI PODATKI**1. Spol: (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) moški	b) ženski
----------	-----------

2. Starost: (Obkrožite ustrezen odgovor.)

d) do 20 let	b) od 21 do 30 let	c) od 31 do 40 let
d) od 41 do 50 let	e) nad 51 let	

3. Delovna doba: (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) manj kot 5 let	b) od 5 do 10 let	c) od 11 do 15 let
d) od 16 do 20 let	e) od 21 do 25 let	f) več kot 25 let

4. Stopnja izobrazbe: (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) osnovna šola	b) poklicna šola	c) srednja šola
d) višja šola	e) visoka šola	f) opravljen magisterij
g) opravljen doktorat		

5. Položaj: (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) zaposleni (-a)	b) zasebnik (-ca)
c) drugo (vpišite) _____	

6. Zaposlitev (ali ste zaposleni v:)? (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) podjetju	b) instituciji	c) javni upravi
d) javnemu zavodu	e) državni upravi	f) instituciji EU
g) drugo (vpišite) _____		

7. Ali opravljate v vaši organizaciji vodstveno funkcijo in ste vodja skupine od ...? (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) da, sem vodja skupine

od 1 do 3 zaposlenih	od 3 do 10 zaposlenih	od 11 do 15 zaposlenih
od 16 do 30 zaposlenih	več kot 30 zaposlenih	

b) ne

c) drugo (vpišite) _____

8. Opravljanje rednih letnih razgovorov: (Obkrožite ustrezen odgovor.)

- a) V naši organizaciji nimamo uvedenih rednih letnih razgovorov z sodelavci.
- b) Vodim redne letne razgovore s sodelavci.
- c) Povabljen(-a) sem bil(-a) na redni letni razgovor z vodjo.

Če ste pri tem vprašanju obkrožili opcijo:

- a) Vas prosim, da z vprašalnikom ne nadaljujete.
- b) Vas prosim, da nadaljujete z vprašalnikom v prilogi 1.
- c) Vas prosim, da nadaljujete z vprašalnikom v prilogi 2.

Priloga 1

Vprašalnik za vodje, ki vodijo letne razgovore z sodelavci

1. **Ali menite, da so redni letni razgovori s sodelavci potrebni? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

2. **Ali menite, da ste dovolj usposobljeni za vodenje rednih letnih razgovorov s sodelavci? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

3. **Ali ste se za vodenje letnih razgovorov s sodelavci ustrezno pripravili (udeležba na delavnici, seminarju, branje strokovne literature na to temo)? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

4. **Ali ste sodelavca obvestili o času in kraju razgovora? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

5. **Ali ste vabilu na razgovor priložili seznam tem o katerih se nameravate pogovoriti? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

6. **Ali menite, da se je sodelavec pozitivno odzval vabilu na redni letni razgovor? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

7. **Ali menite, da ste pri razgovoru bolje spoznali sodelavčeve osebne lastnosti (njegova znanja, spretnosti, sposobnosti)? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

8. **Ali ste pri razgovoru spoznali, da ima sodelavec večja znanja in sposobnosti kot ste menili pred razgovorom? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

9. Ali vam je sodelavec predlagal izboljšave pri nadaljnjem opravljanju delovnih nalog? (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) da	b) ne
-------	-------

10. Ali ste mnenja, da je postal sodelavec po opravljenem razgovoru bolj motiviran za nadaljnje delo? (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) da	b) ne
-------	-------

11. Ali ste mnenja, da je sodelavec postal po opravljenem razgovoru bolj samozavesten pri svojem delu? (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) da	b) ne
-------	-------

12. Tematika rednega letnega razgovora. Ocenite na lestvici od 1-3, kjer pomeni 1: drži, 2: delno drži, 3: ne drži.

1-drži, 2-delno drži, 3-ne drži

Pregledala sta naloge in rezultate preteklega obdobja	1	2	3
Pogovorila sta se o organiziranosti dela in delovnih razmerah	1	2	3
Pogovorila sta se o njegovem odnosu do sodelavcev, strank in do vas	1	2	3
Pogovorila sta se o strokovni usposobljenosti in primernosti–o kompetencah sodelavca	1	2	3
Pogovorila sta se o njegovi delovni karieri in osebnem razvoju	1	2	3
Pogovorila sta se o delovnih ciljih	1	2	3
Določila sta merila za oceno rezultatov dela	1	2	3
Izdelala sta individualni načrt usposabljanja in izobraževanja v naslednjem letu	1	2	3

13. Ali sta s sodelavcem po opravljenem razgovoru pripravila poročilo oziroma zapisala sklep?

a) da	b) ne
-------	-------

14. Ocenite uspešnost po razgovora. (Ocenite na lestvici od 1-3, kjer pomeni 1: drži, 2: delno drži, 3: ne drži.)

1-drži, 2-delno drži, 3-ne drži

Ali sem bil uspešen pri izvedbi rednega letnega razgovora?	1	2	3
Ali bi moral pri rednem letnem razgovoru še kaj izboljšati?	1	2	3
Ali se je sodelavec pri opravljanju rednega letnega razgovora dobro počutil?	1	2	3
Ali sem dobil vse informacije, ki sem jih želel dobiti?	1	2	3
Sem sodelavca dovolj poslušal?	1	2	3
Sem sodelavca povsem razumel?	1	2	3
Sem bil pri razgovoru dovolj razumljiv?	1	2	3
Ali sva obdelala vse ključne stvari, ki so pomembne za najin odnos, njegov osebni razvoj in njegovo uspešnost?	1	2	3

Priloga 2

Vprašalnik, za zaposlene, ki so bili povabljeni na redni letni razgovor z vodjo

- 1. Ali si želite opraviti redni letni razgovor z vodjo? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

- 2. Ali ste prejeli vabilo na redni letni razgovor z vodjo? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

- 3. Ali je vodja vabilu na letni razgovor priložil seznam tem o katerih naj bi se pogovorila? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

- 4. Ali ste se pripravili na letni razgovor z vodjo? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

- 5. Tematika rednega letnega razgovora. (Ocenite na lestvici od 1 do 3, kjer pomeni: 1-drži, 2-ne drži, 3-delno drži.)**

1-drži, 2-ne drži, 3-delno drži

Pri uvajanju rednih letnih razgovorov vidim možnost za napredovanje	1	2	3
V razgovoru imam možnost predlagati spremembe v organiziranosti dela v naši organizacijski enoti	1	2	3
Pogovorila sva se o moji strokovni usposobljenosti in kompetencah	1	2	3
Pogovorila sva se o moji delovni karieri in osebnem razvoju	1	2	3
Pogovorila sva se o medsebojnih odnosih	1	2	3
Izdelala sva načrt usposabljanja in izobraževanja v naslednjem letu	1	2	3
Po razgovoru sva dopisane dogovore zapisala	1	2	3

- 6. Ali ste bili v pogovoru z vodjo popolnoma iskreni? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

- 7. Ali ste se pri razgovoru počutili sproščeno? (Obkrožite ustrezen odgovor.)**

a) da	b) ne
-------	-------

8. Ali so bili sklenjeni dogovori iz preteklega obdobja realizirani? (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) da	b) ne
-------	-------

9. Katere teme na letnem razgovoru so vas še posebej pritegnile? (Možnih je več odgovorov.)

a) medsebojni odnosi	b) izobraževanje
c) kariera	d) stimulacija, plača
e) pregled nalog in aktivnosti	f) zadovoljstvo pri delu
g) delovni pogoji	h) vse teme so bile enako zanimive
i) se ne spomnim	
j) drugo (vpišite)	

10. Katerim temam bi v prihodnje na letnem razgovoru namenili več pozornosti? (Možnih je več odgovorov.)

a) bolj poglobljen pogovor o preteklih in prihodnjih nalogah
b) večji poudarek glede medsebojnih odnosov
c) večji poudarek na karieri
d) večji poudarek o pogojih dela
e) večji poudarek o dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih in ciljih organizacije in organizacijskih enot
f) drugo (vpišite)