



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Cestni promet

LETNI RAZGOVORI Z ZAPOSLENIMI

Mentor: Mihael Bešter, univ. dipl. inž. tehnol. prom.
Lektorica: Tadeja Pečkaj

Kandidatka: Barbara Kovič

Kranj, november 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju, gospodu Mihaelu Beštru, za strokovno pomoč, napotke, komentarje in ideje, s katerimi sem diplomsko nalogo uspešno zaključila.

Hvala možu Bojanu in hčerkama Taji in Lani za vso podporo v času študija.

IZJAVA

»Študentka Barbara Kovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Mihaela Beštra.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 15. 11. 2010

Podpis: _____

POVZETEK

Uspeh vsake organizacije je odvisen od vseh zaposlenih, njihovih znanj, strokovne usposobljenosti, njihovega osebnostnega in delovnega razvoja in seveda od njihove pripravljenosti za delovanje in sodelovanje. Letni ciljni razgovor je priložnost, da vodja in zaposleni pregledata realizacijo ciljev za preteklo obdobje in uskladita cilje za nadaljnje delo. Omogoča izražanje lastnih opažanj in idej glede preteklega dela, hkrati pa predstavlja priložnost za izražanje lastnih načrtov in želja po nadaljnjem izobraževanju in možnostih napredovanja. Da pa bi zagotovili vse zgoraj omenjeno, si seveda lahko pomagamo tudi z letnimi razgovori med vodjo in zaposlenimi.

V diplomski nalogi je predstavljeno mednarodno podjetje A, kjer izvajajo letne razgovore na daljavo oziroma s pomočjo tehnike – telefona. Opisana je primerjava med klasičnim letnim razgovorom in razgovorom na daljavo, ki se izvaja v podjetju A. Bistvo naloge pa je ugotavljanje razlik med njima. Prikazan je vpliv motivacije, ki je pomemben dejavnik, s katerim podjetje vpliva na doseganje svojih ciljev in ciljev zaposlenih. Predstavlja pogoj za dobre medsebojne odnose, kar posledično vpliva na večjo učinkovitost zaposlenih. Letni razgovor torej ni in ne sme biti neka stalnica, temveč se mora razvijati skupaj z razvojem podjetja.

Ključne besede: letni razgovor, vodja, zaposleni, motivacija

ABSTRACT

The success of every organisation depends on knowledge, qualification, personal and professional development, and, of course, on action and cooperation readiness of each and every employee. Annual aimed interview is an opportunity for the leader and the employee to review goals realisation for the past year and to coordinate future goals. This kind of discussion enables everyone to express their perceiving, ideas about the work in the past and wishes on further education, development and possibilities of promotion in the future. Annual interview between the leader and the employee assures all of the above.

This paper describes an international company named "A", where annual interviews are performed on distance with the help of telephone technique. The paper compares the classical method of annual interview with the interview on distance, which is performed in company "A". The main goal of the paper is to discover differences between both methods and to present motivation as an important influence factor, which is used by the company in achieving its own goals and also the goals of its employees. Motivation is the main condition for good interpersonal relations and as such influences on efficiency of employees. Annual interview is not and also should not be constant but should develop together with the company development.

Key words: annual interview, leader, employee, motivation

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	OPREDELITEV PREDMETA PROUČEVANJA.....	1
1.2	OPREDELITEV CILJEV PROUČEVANJA	1
1.3	HIPOTEZA.....	2
2	VODENJE SODELAVCEV.....	3
2.1	UVOD V VODENJE.....	3
2.2	NALOGA VODJE.....	3
2.3	NAČELA VODENJA	4
2.4	VODSTVENI STILI.....	4
3	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	7
3.1	UVOD V MOTIVACIJO.....	7
3.2	PREGLED MOTIVACIJSKIH TEORIJ	8
3.2.1	Maslowa motivacijska teorija	8
3.2.2	Herzbergova teorija	9
3.2.3	Likertova motivacijska teorija.....	10
3.2.4	Vroomova motivacijska teorija.....	11
3.2.5	Glasserjeva motivacijska teorija	11
4	LETNI RAZGOVORI.....	13
4.1	OPREDELITEV POJMA POGOVOR	13
4.2	POZITIVNE STRANI LETNIH RAZGOVOROV	14
4.3	PRIPRAVA NA REDNI LETNI RAZGOVOR.....	15
4.4	LETNI RAZGOVORI V VEČJIH SLOVENSКИH PODJETJIH	16
4.4.1	Nova Ljubljanska Banka, d. d.	17
4.4.2	Mercator, d. d.....	17
4.4.3	Merkur, d. d.....	17
4.4.4	Droga, d. d.	18
4.4.5	Petrol, d. d.....	18
4.4.6	Lek, d. d.	19
5	LETNI RAZGOVORI V PODJETJU A.....	20
5.1	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	20
5.2	VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA.....	21
5.3	STRATEGIJA	21
5.4	POTEK LETNIH RAZGOVOROV IN OCENJEVANJA USPEŠNOSTI V PODJETJU A.....	21
5.4.1	Priprava na letni razgovor v podjetju A.....	23
5.4.2	Ocenjevanje delovne uspešnosti v podjetju A	24
5.4.3	Uporaba tehnike SMART	25
5.4.4	Kompetence, ki so pomembne za vse zaposlene v podjetju A	25
5.4.5	Slabosti razgovora na daljavo v podjetju A.....	27
5.4.6	Primerjava osebnega letnega razgovora z razgovorom na daljavo v podjetju A	28
5.4.7	Vpliv vodenja na motivacijo zaposlenih v podjetju A	29
6	SKLEPNE UGOTOVITVE	31
6.1	RAZLIKE MED OSEBNIM RAZGOVOROM IN RAZGOVOROM NA DALJAVO	31
6.2	PREDLOGI IZBOLJŠAV LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU A	32
7	ZAKLJUČEK	33

1 UVOD

Uspeh vsake posamezne organizacije je odvisen od vseh zaposlenih, njihovih znanj, strokovne usposobljenosti, njihovega osebnostnega in delovnega razvoja in seveda od njihove pripravljenosti za delovanje in sodelovanje.

Kadri predstavljajo največje premoženje organizacije in njihovo učinkovito upravljanje predstavlja ključ uspeha organizacije. Uspeh organizacije pa je moč doseči, če so tako kadrovska politika kot postopki podjetja usklajeni, saj tako predstavljajo glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev. V kolikor vsi subjekti ne podpirajo organizacijske strukture, sprememb ni možno doseči.

Da bi zagotovili vse zgoraj omenjeno, si lahko pomagamo z letnimi razgovori med vodjo in zaposlenimi. Letni razgovor mora biti skrbno načrtovan, poglobljen pogovor med vodjo in zaposlenim. Cilj letnega razgovora je ovrednotiti opravljeno delo delavca v preteklem letu, določiti nove cilje in naloge, načrte za naprej in pogovoriti se o željah ter pričakovanjih tako zaposlenega kot vodje.

Letni razgovori niso, kot nekateri pravijo, »nujno zlo«, temveč lahko razrešijo marsikatero težavo, ki bi sicer ostala za »zaprtimi vrati«. Omogočajo nam, da povemo svoja opažanja, ideje v zvezi s preteklim delom, načrte in želje za naprej, zamišljeno delovno kariero, povemo, kaj smo dosegli, posredujemo predloge za boljše pogoje dela, izrazimo željo po izobraževanju, napredovanju ...

Danes, ko nam vsem zmanjkuje časa, so naši pogovori površni in neosebni, zato so tudi naši odnosi temu primerni. To se nam dogaja tako doma kot v službi in v družbi prijateljev. Posledica tega pa je, da vsi nekam hitimo in si ne vzamemo časa ter prisluhnemo drugemu, npr. vodja zaposlenemu ...

Idealna rešitev za to pa so letni razgovori med vodjo in zaposlenim.

1.1 OPREDELITEV PREDMETA PROUČEVANJA

V diplomski nalogi bom predstavila »letni razgovor na daljavo«.

Delam za podjetje, ki ima svoj sedež v Nemčiji, jaz pa sem njihova edina predstavnica, ki svoje delo opravljam v Sloveniji. S svojim vodjo nimam osebnega stika, pravzaprav se z njim še nikoli nisem srečala, temveč z njim komuniciram prek elektronske pošte, interne komunikacije in prek telefona.

1.2 OPREDELITEV CILJEV PROUČEVANJA

Z nalogo želim ugotoviti, katere so razlike med klasičnim osebnim razgovorom in razgovorom na daljavo.

1.3 HIPOTEZA

Klasični letni razgovor, ki je vnaprej dogovorjeno in planirano srečanje med vodjo in zaposlenim, se odvija v nekem prijetnem prostoru, ki ugodno vpliva na vzdušje.

Menim pa, da je bistvo letnega razgovora pogovor, ki se odvija na »štiri oči«, saj nam mimika obraza marsikdaj lahko veliko razkrije. Bistvo letnega razgovora pa je nenazadnje tudi osebni stik.

2 VODENJE SODELAVCEV

2.1 UVOD V VODENJE

Današnja delovna sila je bolj prefinjena, raznolika in obveščena kot kdajkoli prej. Zato ukazovalni in nadzirljiv pristop »po moje ali nič« pri vodenju ne deluje več. Končno ljudje iščejo nekaj drugačnega in boljšega pri organizacijskem vodenju. Zahtevajo vodje, ki ne le dosežejo rezultate, temveč si prav tako priborijo zaupanje in spoštovanje svojih ekip.

Vodje morajo pokazati poštenost, vzpostaviti kulturo partnerstva in potrditi človekovo samoveljavo tako, da jim dajo vedeti, kako je njihovo delo pomembno (Blanchard in Muchnick 2007: 9 -10).

Ta preprosta pravila lahko nemudoma uporabi vsak, ki želi biti učinkovitejši vodja tima ali samega sebe:

- Vodenje ljudi je ravno nasprotno od tega, da jih poskušate nadzirati.
- Vodenje ni samo to, kar se zgodi, ko ste tam – vodenje je to, kar se zgodi, ko vas tam ni.
- Dobiček je aplavz, ki ga požanjete, ker ste poskrbeli za svoje stranke in ustvarili za ljudi spodbujajoče okolje.
- Poštenost postavi temelje zaupanju in spoštovanju.
- S partnerstvom požanjemo potencial ekipe.
- S pohvalo damo ljudem vedeti, da je njihovo delo pomembno.
- Vodenje ni nekaj, kar delate ljudem, temveč nekaj, kar delate z ljudmi.
- Vodenje s poštenostjo pomeni, da se vedete, kot bi želeli, da se drugi vedejo do vas.
- Zaupanje je to, kar se zgodi, ko so vrednote in vedenja usklajena.
- Ljudje vam lažje zaupajo in vas spoštujejo, če je to, kar govorite, enako tistemu, kar počnete.
- Ključ do učinkovitega vodenja je odnos, ki ga vzpostavite s svojo ekipo.
- Če delite celotno zgodbo z ostalimi, ste na isti valovni dolžini.
- Lažje je priti na vrh, če ne plezaš sam.
- Z zahvalo najlažje poveste ljudem, da jih cenite.
- Vsak izmed nas ima moč, da prepozna dobro v drugih.
- Veliko več boste dosegli, če se ustavite in napolnite baterije.
- Ljudje bodo začeli razmišljati s svojo glavo, ko boste prenehali misliti namesto njih.
- Vodenje je postopek usmerjenja vsakega k mestu, kamor naj bi prispel.
- Največji dosežek vodje je, da si pridobi spoštovanje in zaupanje svoje ekipe (Blanchard in Muchnick 2007: 31-121).

2.2 NALOGA VODJE

Osnovna naloga vodje je, da zagotovi tekoče in uspešno delovanje organizacijske enote, za katero je odgovoren. Pri tem je bistvenega in izjemnega pomena njegov način dela z ljudmi, kar se kaže tako v rezultatih organizacijske enote kot v njegovem lastnem počutju in v počutju sodelavcev. Z zanj značilnim slogom vodenja vpliva na organizacijsko kulturo, na zadovoljstvo sodelavcev ter na zadovoljstvo poslovnih partnerjev in strank. Na zadovoljstvo strank vpliva neposredno s svojim vedenjem in posredno s kulturo, ki jo vnaša in goji v

skupini sodelavcev, ki jih vodi. Od motiviranosti zaposlenih, od njihovih sposobnosti in znanj je odvisno, kako organizacija, v kateri so zaposleni, izpolnjuje svojo strategijo. Vodja pa je tisti, ki zagotavlja pogoje za to, da lahko njegovi sodelavci na najboljši način sprostijo svoje zmogljivosti.

Za kakovostno vodenje in dobre poslovne oziroma delovne rezultate je nujno, da vodja obvlada strokovna znanja. Toda to ni dovolj! Izjemno pomembno je, kako zna ravnati s sodelavci. Posebno mesto v ravnanju z ljudmi ima njegova spretnost vzpostavljanja stikov in njegov način komuniciranja. Pogovoriti se, dogovoriti, doseči, znati popustiti, dopovedati, prepričati ... Koliko nesporazumov, koliko neustreznih odzivov in koliko napak in motenj bi lahko preprečili, če bi se pravočasno in ustrezno pogovorili!

Poglobljen razgovor z vodjo pomaga njegovim sodelavcem razjasniti, kakšna je njihova vloga in kaj se od njih pričakuje. Razgovor jim tudi potrdi, da tisto, kar delajo, delajo prav in v skladu s pričakovanji. Čutijo se pomembne, priznane in koristne, kar jim da poleta za nadaljnje naloge. Toda od razgovora nimajo koristi samo sodelavci. Vodja z razgovorom razčisti marsikatero nejasnost z njimi, zato lahko ti kasneje opravljajo svoje delo bolj samostojno, bolj kakovostno. Bolj samozavestni ljudje, tisti, ki natančno vedo, kakšna je njihova vloga, so pri delu veliko bolj odgovorni, motivirani in ustvarjalni, kar vodjo močno razbremeni (Majcen 2001: 25 – 29).

2.3 NAČELA VODENJA

V nasprotju z dajanjem receptov o pravih tehnikah vodenja pa se Bernard Bass trudi, da bi našel najpomembnejša načela, ki jih upoštevajo dobri vodje:

- Situacijske nagrade, prilagojene vrednotam, pričakovanjem in rezultatom posameznikov.
- Vmešavanje v opravljanje nalog delavca samo, kadar gre kaj narobe.
- Vodja mora nuditi dobro opredeljene, jasne cilje in možne nagrade; taka jasnost in poštenost motivira delavce.
- Oblikovati možnost, da bodo delavci sledili vodji tudi potem, ko bodo okoliščine opozarjale na previdnost.
- Zelo dobri vodje so sposobni »dvigniti« sodelavce, kolege, stranke, da postavljajo zahtevnejše načrte, ne le golo zadovoljujejo trenutne potrebe, tako da ustvarjajo verjetnost uresničevanja ciljev.

V takem vodilnem se morajo po avtorjevem mnenju združiti trije elementi: karizma, individualna skrb in intelektualna stimulacija. Nekateri avtorji ugotavljajo, da je vodenje vodilnih močno odvisno tudi od zgleda, torej od vedenja višjih vodilnih v organizaciji.

Pripravljanje (izobraževanje) za vodenje bi moralo biti organizirano na različnih stopnjah posameznikov kariere. Organizacijsko vzdušje mora biti tako ugodno, da v ljudeh vzbuja njihove najboljše lastnosti (Možina 1990: 47-48).

2.4 VODSTVENI STILI

Vodstveni stil je konsistenten vzorec vedenja, ki ga vodilni uporablja, ko dela z ljudmi, in kot ga ti ljudje sprejemajo. Odzivajo se podobno v podobnih situacijah in razmerah.

Černetič šteje med učinkovitejše štiri vodstvene stile:

- **Birokratski stil** vodenja je ugodna zvrst zadržanega vodstvenega stila. Značilnosti birokrata so: upošteva pravila in postopke, je zanesljiv in trden, vzdržuje čvrsto formalno organizacijo, je racionalen, natančen, se obvlada in je vljuden.
- **Razvijalski stil** vodenja je ugodnejša zvrst socialno usmerjenega vodstvenega stila. Značilnosti razvijalca so: razvija in spodbuja druge, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira, dobro dela in sodeluje z drugimi, svojim sodelavcem zaupa, oni pa njemu.
- **Dobrohotni avtokratski stil** je ugodnejša zvrst k nalogam usmerjenega vodstvenega stila. Značilno za dobrohotnega avtokrata je, da je odločen in spodbuden, da je delaven, da izpolnjuje svoje obveznosti in zna delo končati ter je usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov.
- **Izvrševalski stil** vodenja je najugodnejši združevalni – integracijski stil vodenja. Značilno za izvrševalca je, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za določene cilje, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.

Med neuspešne vrste vodenja pa bi lahko šteli:

- Vodenje ad hoc – popolno pomanjkanje koncepta, načrta, načel in ciljev, brez prave povezave s strategijo dela.
- Dnevno vodenje – malo bolj organizirano, odločitve usmerjene le k dnevnim potrebam.
- razdrobljeno vodenje – brez integracije, enkrat se poudarja eno, drugič drugo. Odvisno od trenutne prakse.
- Personalno vodenje – upošteva osebnostne kvalitete, stališča, želeje posameznika, zanemarja pa formalne zahteve organizacije.
- Avtoritativno vodenje – temelji na spoštovanju moči, statusa, delovne dobe.
- Vodenje enega, ki temelji na dominantni osebnosti, ki sprejema važne odločitve, drugi pa to omogočajo s svojo pasivnostjo, je neuspešno, ker je nejasno.

Prav tako veljajo za neuspešno vodenje dezerterski, misionarski, avtokratski in kompromisarski stil.

Dezerterski (izogibajoči) stil vodenja je manj uspešna zvrst zadržanega vodstvenega stila. Značilnosti dezerterja so: dosega minimalne rezultate, zadovolji se s tem, da upošteva predpise, ne prizadeva si, da bi dosegel boljše delovne uspehe, izogiba se obveznosti, odgovornosti in sodelovanju, ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ovira druge v ustvarjalnosti in ni komunikativen.

Misionarski stil vodenja je manj ugoden socialno usmerjeni stil vodenja. Značilnosti misionarja so: izogiba se konfliktov, je ljubezniv, prijazen in prisrčen, rad ugaja drugim ljudem in je tudi od njih odvisen, izogiba se spodbudi, je pasiven, ne daje nikakršnih navodil in delovni rezultati ga ne zanimajo.

Avtokratski stil vodenja je manj uspešen, k nalogam usmerjeni (prizadevni) stil vodenja. Značilnosti avtokrata so, da sam odloča o vsem, je kritičen, zahteva pokorščino, duši spore, od vsake akcije pričakuje neposredne rezultate, komunicira le navzdol z dajanjem navodil, s svojimi podrejenimi se ne posvetuje in ljudje se ga navadno bojijo.

Kompromisarski stil vodenja je manj uspešna zvrst integriranega stila vodenja. Značilnosti kompromisarja so: je omahljiv in mehak, izogiba se odločitvam, sprejema nedoločene kompromisne odločitve, poudarja odnose in delovne naloge v nepravih razmerah, je dvoličen in ljudje mu ne zaupajo (Možina 1990: 48 – 50).

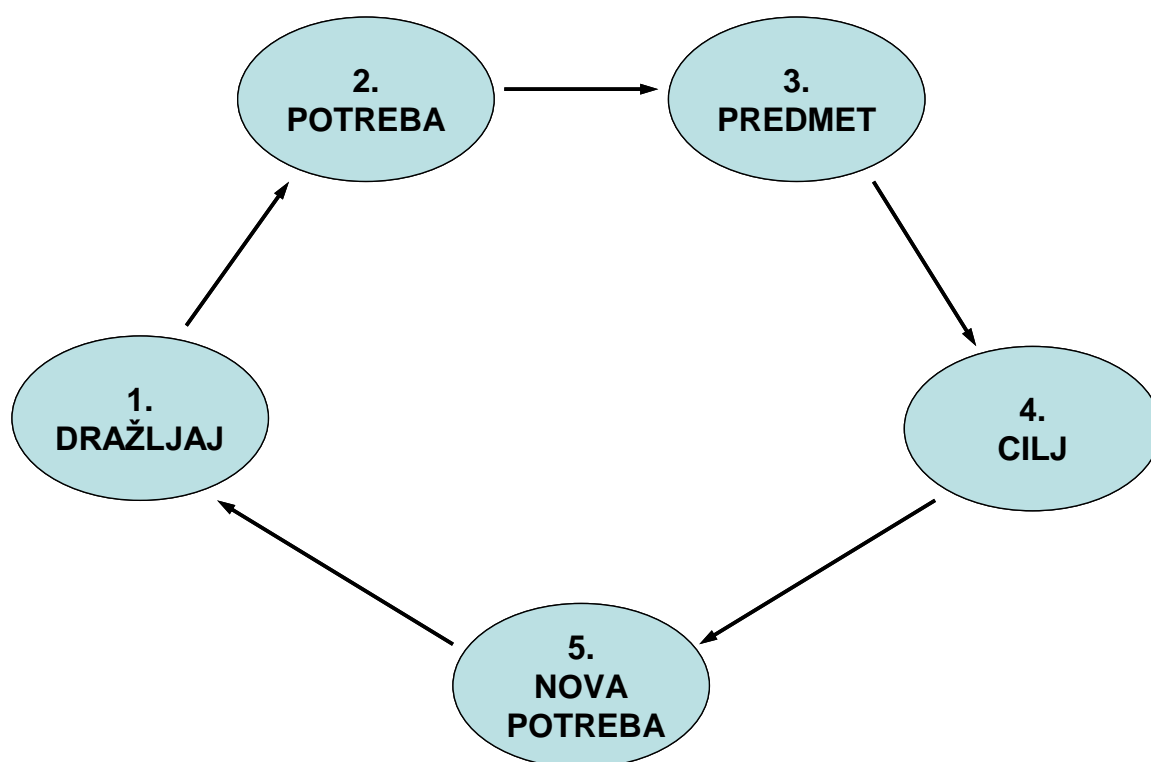
S1 Skrajno avtorski sistem	S2 Dobrovoljno avtorski sistem	S3 Posvetovalni sistem	S4 Demokratski sistem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avtorski ▪ sam o vsem odloča ▪ naloge je treba točno izvršiti ▪ kazni ▪ minimum zaupanja in vere v podrejene 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podrejeni lahko ukaze komentirajo ▪ svoboda izvajanja nalog v skrbno določenih mejah ▪ možnost nagrad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vodja daje naloge po posvetovanju s podrejenimi ▪ podrejeni odločajo o tem, kako bodo delali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ idealni sistem za organizacije ▪ cilje postavljajo podrejeni ▪ skupinsko odločanje je pravilo ▪ vodilni odloči le po pridobitvi mnenja od podrejenih ▪ motivacija z nagradami ▪ odnos vodilnih in podrejenih je prijateljskih

Slika 1: Likertov »sistem 4« vodenja (Vir: Dubrin, 1984, stran 317)

3 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

3.1 UVOD V MOTIVACIJO

Motivacija je naraven proces, ki poteka v osebi. Posledica tega naravnega procesa je, da sili osebo k dejavnosti. Zaradi naravnosti procesa nanjo ni mogoče neposredno vplivati, vpliv je mogoč posredno s sprožanjem samega procesa, ki vodi do aktivnosti. Motivacija ima svojo smer in intenziteto, ki se kaže v aktivnosti sami, torej je mogoče vplivati na smer in intenziteto motivacije (Možina Stane, Bogdan Lipičnik, Danijel Pučko in Rudi Rozman 2002: 458).



Slika 2: Motivacijski krog (Vir: Černetič, 2004, stran 144)

Koristni namigi za vodje:

- Ne pozabimo, da se različni ljudje različno odzivajo na različne spodbude in slog managementa.
- Obvladujemo splošni proces reševanja problemov; naj osebje obvladuje probleme.
- Delajmo s skupino, da opredelimo njene močne in šibke plati ter da jo spodbudimo k temu, da v celoti razvije potencial.

- Skupino vpeljimo v začetni fazi projekta.
- Ne zdržimo vsega zanimivega in ustvarjalnega dela zase.
- Dovolimo, da nam skupina pomaga.
- Pogosto posredujmo natančne povratne informacije; pozitivne in negativne (Černetič 2004:143).

Motivirani in usposobljeni zaposleni so ena najbolj kompleksnih nalog vsakega sodobnega managerja. Trg sporoča, da je vloga človeških virov pri doseganju uspešnosti in konkurenčnosti čedalje bolj pomembna.

Strokovnjaki s področja managementa prav tako ugotavljajo, da sta motivacija zaposlenih in primeren sistem nagrajevanja ključnega pomena, ker se morajo podjetja v tem izrazito dinamičnem in zahtevnem poslovnem okolju hitro odzivati na nove okoliščine in temu ustrezno prilagajati svoje poslovne strategije.

Nedvomno je, da kar nekaj dejavnikov pomembno vpliva na stopnjo motivacije in zavzetost zaposlenih. Še pred časom je veljala paradigma, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena. S tem namenom so številna podjetja izvajala letna preverjanja zadovoljstva zaposlenih. Zadnje raziskave (Gallup, 2005) pa nam kažejo, da je zadovoljstvo sicer pomembno, toda samo po sebi ne zagotavlja visoke stopnje motivacije in zavzetosti med zaposlenimi.

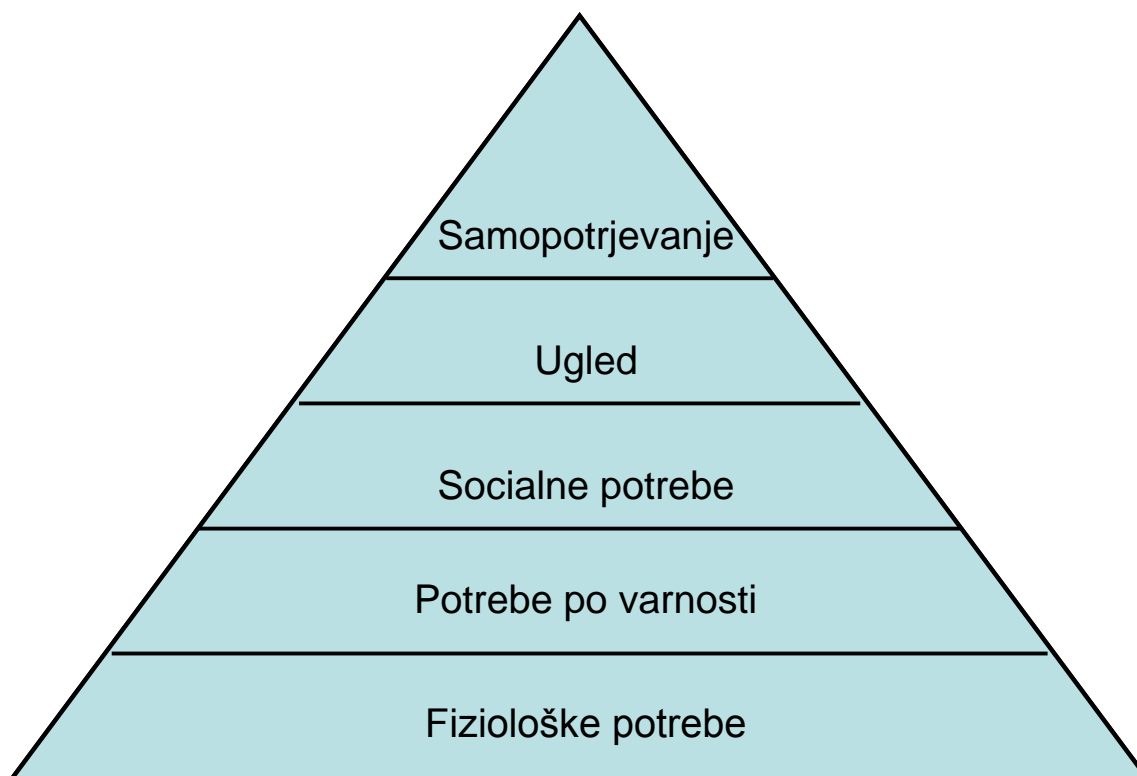
Ob bok zadovoljstvu zaposlenih se postavlja tudi pojem delovna uspešnost zaposlenih, kar praktično pomeni, da moramo na delovnem mestu obenem tudi zagotavljati, da bo posameznik pri svojem delu ne le zadovoljen, temveč tudi uspešen. Misel »jasnost je ključ, prijaznost je način« nam pravzaprav na zelo enostaven način daje osnovne smernice na tej poti doseganja visokega nivoja zadovoljstva, uspešnosti in s tem zavzetosti in motiviranosti zaposlenih (<http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html> 27.4.2010).

3.2 PREGLED MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Opisane so številne teorije o motivaciji, ki prikazujejo človekov odnos do dela, vzpodbude in dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. Posamezna teorija poskuša najti oziroma pojasniti vzroke, ki vplivajo na vedenje ljudi, in procese, ki te povzročajo.

3.2.1 MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Med prvimi, ki je utemeljil teorijo motivacije, je bil Maslow. Njegova teorija sestoji iz dveh osnovnih konceptov, in sicer: iz koncepta hierarhije potreb in koncepta pomembnosti potreb.



Slika 3: Maslowova hierarhija potreb (Vir: Hodgetts, 1991, stran 132)

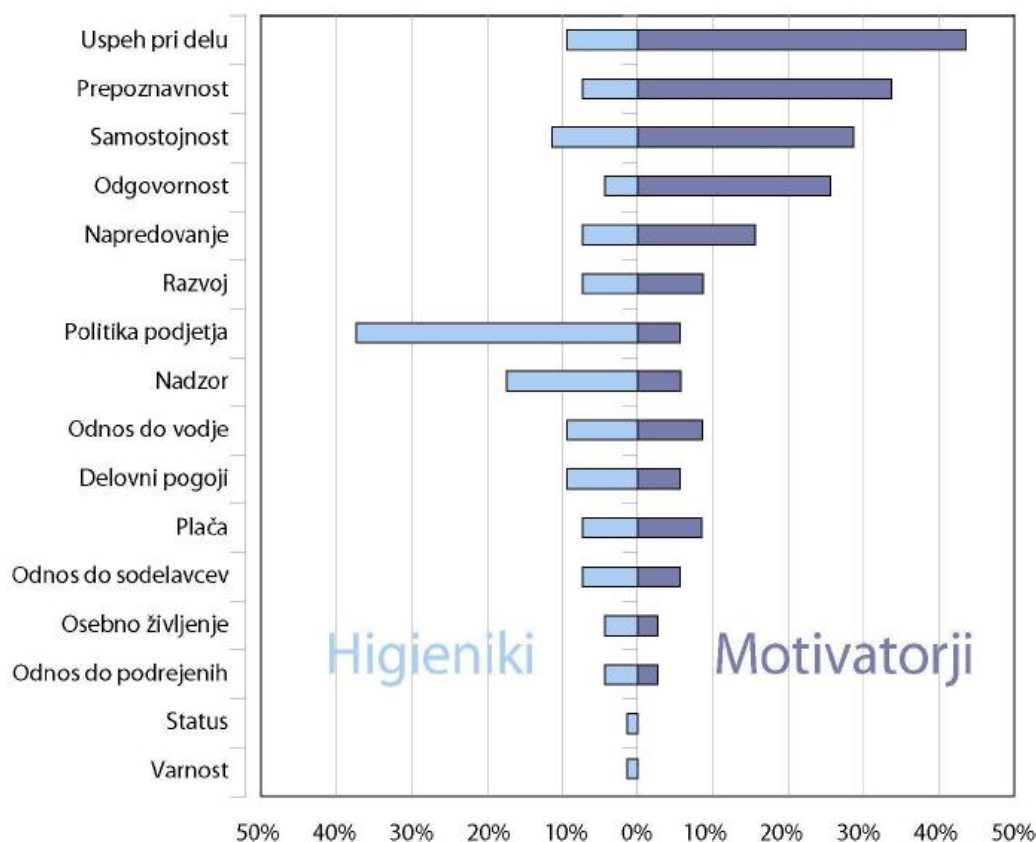
Hierarhična razvrstitev potreb po Maslowu je naslednja: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Tem potrebam ustrezajo motivacijski dejavniki: hrana, zaslužek, stalnost zaposlitve, medsebojni odnosi, možnost samostojnega delovanja in izpolnjevanja, zanimivost, privlačnost dela itd. Bolj zanimiva kakor razvrstitev potreb pa je klasifikacija arbitrarne vrednosti, to je razporeditev potreb v hierarhično lestvico prepotentnosti.

Koncept pomembnosti pravi: motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje. In dalje, zadovoljena »nižja« potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo »višjo« potrebo (Černetič 2004: 145-146).

3.2.2 HERZBERGOVA TEORIJA

Druga pomembna teorija je nastala na podlagi raziskovanj Herzberga in sodelavcev. Ugotovitve so privedle raziskovalce do pomembnih razločevanj, in sicer: motivacijske dejavnike so dihotomizirali na »motivatorje« in »higienike« ali »satisfaktorje«. Motivatorji vplivajo neposredno na produktivnost dela, medtem ko je higienikom prepuščena vloga, da preprečujejo upad morale in tako posredno vplivajo na uspešnost. Med higienike sodijo v glavnem zaslužek, medosebni odnosi in organizacijske ter delovne razmere. Ustvarjajo samo nevtralno osnovo, ustrezno izhodišče za uspešno delovanje motivatorjev. Pomembni pa postanejo tisti trenutek, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih higieniki predstavljajo. Ali drugače: ni rečeno, da bi moral delavec, ki je zadovoljen z zaslužkom, z delovnimi razmerami, s predstojniki in sodelavci, delati bolje in več. Vloga uspešne stimulacije sodi, ob zadovoljenih higienikih, torej povsem na področje motivatorjev. Motivatorji so dejavniki, ki so notranje povezani z delom samim: zanimivo delo, zadovoljstvo pri delu, uspeh pri delu,

priznanje za dobro opravljeno delo. Očitno pa je, da so »higieniki« prav tako pomembni kot »motivatorji«, saj ustvarjajo slednjim učinkovito startno osnovo (Černetič 2004:146).



Slika 4: Herzbergovi motivatorji in higieniki (Vir: Hodgetts, 1991, stran 138)

3.2.3 LIKERTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Pomembnejše misli te teorije, ki so plod raziskovanja, so: produktivnost skupine je precej odvisna od načina vodenja in od stališč članov skupine in njegovih vodij. Način vodenja pa je v tesni zvezi s porazdelitvijo vpliva in moči v strukturi organizacije. Tako so motivi, stališča, zaznave, čustva in interesi članov postavljeni v širši organizacijski okvir, kjer ne moremo mimo sistema komuniciranja oziroma informiranja, kjer razločujemo med individualnim in skupinskim odločanjem; cilji, ki so individualni ali skupni, so grajeni »od spodaj navzgor« ali pa so odločeni »z vrha navzdol«. Nastajajo razlike v uspešnosti. Če so vodje »osredinjeni k ljudem« ali pa so »usmerjeni k proizvodnji«, če prakticirajo »tesno nadzorstvo« ali pa »splošno nadzorstvo« in podobno. Ta teorija ne zanemara vpliva organizacije kot celote na motivacijske dejavnike, ki so povezani z njenimi posameznimi elementi in ki se kažejo v organizacijskem procesu. Tudi okolje vpliva na tako pojmovani sistem organizacije. Pri tej teoriji ne gre za to, da bi učili ljudi medsebojnega spoštovanja, ampak bolj za to, da bi ustvarili organizacijo, ki bi ustvarjala spoštovanja vredne ljudi. Z drugimi besedami, organizacija, ki bi se sicer odlikovala po »demokratičnosti«, ki bi imela tudi visoko »motivirane članke«, bi brez zavestne kontrole in sistema odgovornosti kaj hitro zvođenela v anarhijo in neučinkovitosti (Černetič 2004:146-147).

3.2.4 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsak delavec ima namreč lastne cilje, kot so npr. visok zaslužek, napredovanje, ugodne delovne razmere in podobno.

Vroom v svoji motivacijski teoriji razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje združbe. Cilji organizacije so npr. visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja, visoka akumulativnost in podobno. Z uresničitvijo teh ciljev lahko tudi delavci dosežejo svoje cilje, ki so: višji zaslužek, boljše delovne razmere in drugo, vendar bodo na ta način dosegali svoje cilje le v primeru, če niso na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti za uresničitev posameznih ciljev delavcev.

Vroomov model motivacijske teorije je uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Model je uporaben v združbah, kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in ki združuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti (Černetič 2004:147).

3.2.5 GLASSERJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Teorija osebnosti, ki jo prištevamo med humanistične smeri psihologije, je Glasserjeva kontrolna teorija, ali kakor jo je kasneje preimenoval, teorija izbire. Glasser pravi, da je vse, kar človek počne celo življenje, to, da se vede. Človekovo vedenje je celotno, sestavljeno je iz štirih komponent: mišljenja, dejavnosti, čustvovanja in fiziologije. Na vedenjsko komponento – mišljenje in dejavnost, lahko vpliva individuum neposredno, z izborom mišljenja in vedenja, na čustvovanje in fiziologijo pa lahko vpliva posredno z izborom prvih dveh. V našem življenju smo vedno mi tisti, ki izbiramo. Izbiramo pa takšno vedenje, ki se nam zdi v tistem trenutku in situaciji najboljše za nas, da zadovoljimo svoje potrebe.

Naše vedenje je vedno smiselno za nas, ni pa nujno, da je smiselno tudi za druge, saj vsak zadovoljuje potrebe glede na svoj lastni svet kvalitativno in glede na lastne izkušnje. Vedno pa izberemo tako vedenje, da bi zadovoljili svoje potrebe. Če izberemo neustrezno vedenje, ne zadovoljimo potreb in pride do frustracij. Frustracijsko vedenje se pojavi, kadar pride do razlike med tistim, kar želimo, in tistim, kar imamo. Vsak človek ima pet gensko pogojenih osnovnih potreb:

- Osnovne biološke potrebe; večina med nami sprejema splošno dejstvo, da je potreba po preživetju ena najmočnejših sil, ki izvirajo iz nas samih. To dejstvo ne drži, kajti če bi bila potreba po preživetju osnovna, ne bi bilo samomorov. Potreba po preživetju je močna, vendar ima človek poleg te potrebe še druge, ki so ravno tako močne in gensko pogojene.
- Potrebe po ljubezni; te vsebujejo potrebo po prijateljih, družini, ljubezni, po pripadnosti in imajo ravno tako pomembno vlogo kot potreba po preživetju. Na svetu moramo imeti vsaj enega človeka, ki nas ljubi ali ki ga ljubimo, sicer te potrebe ne moremo potešiti.
- Potrebe po moči; tudi moč in vpliv sestavljata eno izmed glavnih in gensko pogojenih potreb. Obstaja veliko oblik moči: talent, ugled, denar, družbeni položaj, modrost ... pa tudi veliko načinov, kako te potrebe zadovoljiti. Ljudje čutimo potrebo po »prilesti na vrh« in to nas sili v tekmovanje. Ljudje moč izredno privlačijo.
- Potrebe po svobodi; človek hoče svobodno izbirati, kako bo živel, svobodno izražati samega sebe, svobodno izbirati tiste, ki so mu všeč, hoče svobodo govora, verovanja, gibanja, izbiranja, prepričanja. Tisti, ki imajo večjo moč, pa vedo, da preveč svobode drugih lahko ogrozi njihov položaj. Svoboda postane močan motivator vedenja, ko

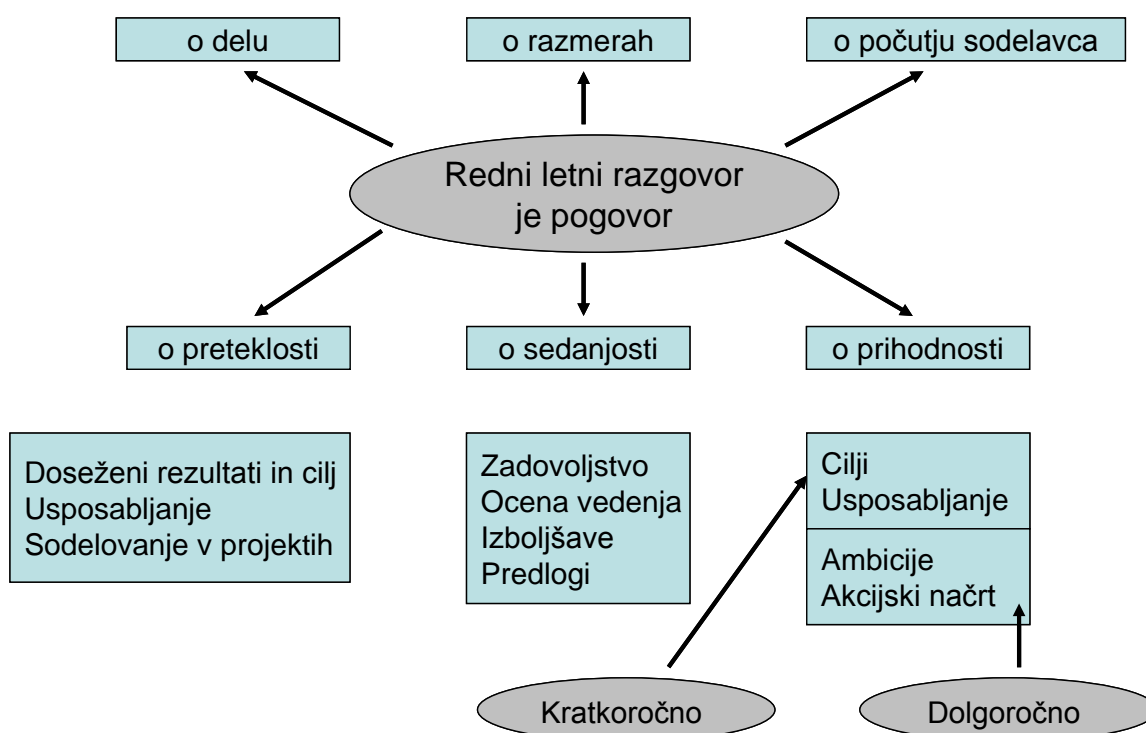
ugotovimo, da nam je kratena. Zaposlitev pomeni delno izgubo svobode, a hkrati zadovoljitev drugih potreb.

- potrebe po zabavi; te so prav tako pomembne kakor vse druge. Zadovoljujemo jih na različne načine: z branjem, športom, učenjem, plesom, zabavljanjem idr (Černetič 2004: 149).

4 LETNI RAZGOVORI

4.1 OPREDELITEV POJMA POGOVOR

Ljudje se sporazumevamo in povezujemo na več načinov. Najbolj značilen je pogovor, s katerim izmenjujemo misli in čustva z namenom, da bi razumeli drug drugega. Govor, pogovor, je del širšega sklopa sporazumevanja, hkrati pa mnogo več kot samo izmenjava besed. Je sestavni del našega komuniciranja, povezovanja z okolico in del našega vedenja. (Majcen 2001:13).



Slika 5: Redni letni razgovor v sliki (Vir, Brečko 2007, stran 8)

Letni razgovor je skrbno načrtovan in poglobljen pogovor med zaposlenim in njegovim nadrejenim. Njegov namen je ovrednotiti opravljeno delo zaposlenega v preteklem letu, postaviti nove cilje, naloge ter načrte za prihodnost in spregovoriti o željah ter pričakovanjih obeh strani (Habjan 2010: 16).

Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. V nekaterih organizacijah prakticirajo letne razgovore na vsake pol leta, nekateri celo redno vsako četrtletje. Vendar se priporoča, da (vsaj na začetku) 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 sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o sodelavčevi vlogi, kot jo vidi kot vodja.

V razgovoru se poglobita v njun odnos. Razmišljata in si izmenjavata mnenja ter informacije o tem, kako se sodelavec v organizaciji počuti, kakšna je njegova vloga, kaj si želi, kaj bi rad izboljšal, kaj se od njega v prihodnje pričakuje in na kaj lahko glede na možnost delovnega procesa in v skladu s cilji, poslovno strategijo in poslanstvom organizacije računa (Majcen 2001:51- 52).

SODELAVEC	VODJA
<p>Vodji predstavi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje v zvezi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami • načrte • želje • želen razvoj in zamišljeno delovno kariero 	<p>Sodelavcu predstavi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi
<p>Vodji razloži :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pretekle dosežke in vzroke za rezultate • uporabljene delovne metode • predloge za izboljšanje pogojev za organizacijo dela 	<p>Ugotavlja :</p> <ul style="list-style-type: none"> • kako sodelavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji • kako sodelavec razmišlja o organiziranosti in o delu, ki ga opravlja • kakšni so njegovi načrti za prihodnost • kako se počuti v delovnem okolju • pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in iz osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom
<p>Z vodjo usklajuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • svoje delovne cilje in prioritete • želje po izobraževanju • možnosti napredovanja 	<p>S sodelavcem usklajuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • njegove delovne cilje in prioritete • potrebe po izobraževanju • možnosti napredovanja

Slika 6: Vodja in sodelavec se pogovorita (Vir: Majcen 2001: 52)

4.2 POZITIVNE STRANI LETNIH RAZGOVOROV

Dobro opravljene letni razgovori so zelo koristni za zaposlene, njihove vodje, strokovne službe in organizacijo kot celoto, saj izboljšujejo medsebojne odnose, spodbujajo razvoj zaposlenih in pripomorejo k doseganju boljših poslovnih rezultatov. Pomembno je, da zaposleni na letnem razgovoru izrazi svoje ideje, mnenje, občutke, ki jih doživlja na

delovnem mestu, svoja pričakovanja do vodje in podjetja ter pove, kje v okviru delovanja podjetja v prihodnosti vidi sebe. Z letnimi razgovori vodja bolje spozna cilje zaposlenega, prepozna morebitne potrebe po izobraževanju, spremembah in možnostih za nadaljnji razvoj karijerne poti (Habjan 2010: 16).

4.3 PRIPRAVA NA REDNI LETNI RAZGOVOR

Za uspešno izpeljavo razgovora je potrebna dobra priprava vseh vpletenih, tako vodje kot zaposlenega. Dobra priprava ne vpliva samo na dober končni rezultat, temveč pripomore tudi k temu, da bo razgovor tekel bolj gladko in v sproščenem duhu. Za zaposlenega je priporočljivo, da premisli, kakšne rezultate je dosegel v preteklem letu, opravi pregled opravljenega dela in preuči, kje bi lahko bil še uspešnejši. Zamisliti si mora tudi svojo prihodnost, postaviti cilje, načrte in zelene rezultate. Zaposleni nikakor ne sme pozabiti na morebitne ideje za boljše opravljanje dela in analizo svojih občutkov, ki jih doživlja na delovnem mestu. Zato je pomembno, da je zaposleni pravočasno in dovolj zgodaj seznanjen s terminom razgovora.

Zaposleni se mora zavedati, da letni razgovor ni nič drugega kot nadgradnja odnosa med zaposlenim in vodjo. Gre za dopolnitev njune redne komunikacije in izboljšavo medsebojnega odnosa. Letni razgovor premnogi vidijo kot priložnost za pogovor o plači, vendar le-ta primarno ni namenjen temu, je pa lahko osnova za dodelitev letne nagrade, če je ta že vnaprej dogovorjena. Ocena, ki jo vodja dodeli zaposlenemu glede na uspešnost v preteklem letu, pa naj bo razumljena bodisi kot pohvala za njegovo prizadevanje bodisi kot graja s spodbudo za doseganje boljših rezultatov (Habjan 2010: 16).

Napotki:

- Z datumom (tudi uro) rednega letnega razgovora mora biti zaposleni seznanjen vsaj tri tedne pred razgovorom.
- Osebno povabilo vodje na razgovor zaposleni prejme vsaj teden dni pred razgovorom.
- Skupaj z vabilom prejme tudi vprašanja oziroma vsebino rednega letnega razgovora.
- Vprašanja se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje delo zaposlenega.
- Zaposleni naj temeljito razmisli o vprašanjih, ki jih je prejel, in si naj že vnaprej odgovori nanje. Tako razgovor poteka konstruktivno in da učinkovite rezultate.
- Zaposleni se naj pripravi, da bo v rednem letnem razgovoru govoril več kot vodja. Praviloma zaposleni govori 70 odstotkov časa, vodja pa 30 odstotkov. Zaposleni naj torej prevzame pobudo v razgovoru in odgovori na zastavljena vprašanja sam, brez nenehnega spodbujanja vodje.
- Zaposleni naj razmisli o dodatnih vprašanjih, o katerih bi se želel pogovoriti z vodjo (Brečko 2007: 16-17).

Vodja mora dejavnosti za izvedbo letnega razgovora pričeti že med letom – s sprotnim beleženjem podatkov, dogodkov, zadovoljstva z zaposlenim itd. Vse, kar si med letom zapiše, lahko uporabi kot oporne točke med razgovorom. Priprava na izvedbo od vodje zahteva, da pred razgovorom strukturira njegov potek, pridobi in pregleda potrebne dokumente ter podatke in si pripravi teme, o katerih želi spregovoriti z zaposlenim.

Naslednji korak je izvedba razgovora in zapis skupnih sklepnih misli v poročilu o letnem razgovoru. S tem se delo vodje še ne konča. Po vsakem končanem razgovoru mora analizirati razgovor in oceniti njegovo uspešnost. Pomembno je, da si zapiše tudi določene misli in ideje, ki jih bo mogoče potreboval v prihodnje, pri spodbujanju, preverjanju in usmerjanju zaposlenega.

Dolžina trajanja letnega razgovora je odvisna od vsakega zaposlenega posebej. Praviloma pa naj bi se razgovor končal šele takrat, ko se vodja in zaposleni res pogovorita o vseh predvidenih temah, zato si je zanj treba vzeti dovolj časa. Vodja mora letni razgovor s svojim zaposlenim obravnavati tako kot druge pomembne sestanke, saj si prav vsak zaposleni zasluži njegovo popolno pozornost vsaj enkrat v letu (Habjan 2010: 16).

Ena najpomembnejših nalog v pripravi na razgovor je oblikovanje vprašanj, po katerih bo tekel razgovor. Letni razgovor bo kakovostno opravljen in bo imel dobre učinke samo tedaj, če bo vodja vedel, kaj bi se rad pogovoril, če bo imel ves čas pred seboj jasno sliko, kaj od razgovora pričakuje, in če bo spretno usmerjal sodelavca s ciljno usmerjenimi vprašanji.

Vodja mora že v pripravi na razgovor dobro razmisliti in si odgovoriti na osnovni vprašanji:

- Kaj me bo na razgovoru zanimalo?
- O čem bi se rad pogovoril?

Ker so sodelavci različni, ker jih vodje različno dobro poznajo (ene zelo dobro, druge manj) in ker gre na različnih delovnih mestih za različne poudarke, bodo seveda tudi vprašanja temu prilagojena. 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. (M. Majcen 2001,102-103)

4.4 LETNI RAZGOVORI V VEČJIH SLOVENSКИH PODJETJIH

Če ne boste prisluhnili svojim podrejenim glede njihovih pripomb in pričakovanj in če jim ne boste povedali, kaj so vaša pričakovanja, se vam bo kaj hitro zgodilo, da bo vaša naslednja komunikacija z zaposlenimi potekala okoli odpovedi, ki vam jo bodo podali.

To je sicer skrajna situacija, ki pa lahko hitro postane kruta resničnost, če svojim zaposlenim ne prisluhnete (mimogrede: če jim ne boste vi prisluhnili, bodite prepričani, da tudi zaposleni ne bodo prisluhnili vam). V praksi se nekomunikacija med vodilnimi in zaposlenimi dokaj pogosto prav tako konča.

Prav zato, da bi se ognili takšnim situacijam, so v podjetjih še kako pomembni in potrebni vsakoletni letni razgovori. Čeprav ima mogoče vodstvo občutek, da med letom vodi dovolj razgovorov z zaposlenimi o pričakovanjih in njihovih izpolnitvah z ene in druge strani, je letni razgovor vrsta bilance, ki jo je treba nujno opraviti. Pri upravljanju s človeškimi viri ima enako pomembno vlogo, kot jo ima računovodska bilanca za finančno poslovanje podjetja.

Močno motivacijsko orodje

Kako je v praksi z letnimi pogovori v naših večjih slovenskih podjetjih, je razvidno iz spodaj napisanega.

Naša podjetja dajejo letnim razgovorom vse večji pomen in so spoznala, kako močno motivacijsko orodje so lahko tovrstni razgovori. Letnih razgovorov vodilni tako ne dojemajo zgolj kot »nujno zlo«, ki pač mora biti, temveč jih s stalno nadgradnjo razvijajo v sredstvo motivacije, pa tudi v izhodišče za nagrajevanje.

Povzeto po: http://www.profil.si/docs/Profil_v_medijih/pod_drobnogledom.pdf 02.05.2010

4.4.1 NOVA LJUBLJANSKA BANKA, D. D.

V NLB imajo dolgoletno tradicijo vodenja letnih pogovorov z zaposlenimi, sam vsebinski koncept pogovora so že večkrat prenovili. Letni pogovor je predvsem orodje vodenja, opravi pa ga neposredni vodja s svojim sodelavcem. Pogovori potekajo od vrha vodstva banke navzdol. Namen letnega pogovora je, da si vodja in sodelavec poleg dnevne komunikacije, ki poteka med letom, vzameta čas in neobremenjeno z dnevnimi zadolžitvami pregledata z letne perspektive naslednja področja:

- Dosežke v preteklem letu v celoti. V kakšni meri so bili doseženi pričakovani rezultati in cilji, v kolikšni meri je bil realiziran načrt razvoja, katere so prednosti sodelavca, znanje, izkušnje, vedenje, ki mu omogočajo uspešno delo, in katere so šibke strani, ki bi jih bilo še treba razviti.
- Načrt za prihodnje leto vsebuje določitev ključnih delovnih področij (ključnih odgovornosti), opredeljenih s pričakovanimi, normalnimi dosežki in z višje postavljenimi cilji.
- Pregled doseženega razvoja v preteklem letu tako na delovnem mestu kot v različnih oblikah izobraževanja s pridobivanjem izkušenj in načrt razvoja za prihodnje leto.

Opisi delovnih mest v aktu o sistemizaciji zajemajo široka področja dela, v letnem pogovoru pa se sodelavec in njegov vodja dogovorita za konkretna delovna področja posameznika, ki so lahko vsako leto enaka ali pa se spreminjajo.

4.4.2 MERCATOR, D. D.

V Mercatorju se zavedajo, da imajo različni posamezniki na različnih delovnih mestih tudi različne potrebe. Da bi lahko te potrebe identificirali in jih v skladu z interesi Mercatorja tudi zadovoljili, so v Mercatorju pred dvema letoma uvedli letne razgovore. Letni razgovor je razgovor med zaposlenim in njegovim neposrednim vodjo o delu zaposlenega v preteklem letu, o načrtovanem delu v prihodnjem letu in o možnostih osebnega in poklicnega razvoja zaposlenega. To pa pomeni, da vsi vodje v skladu s sprejetimi standardi opravljajo letne razgovore s svojimi zaposlenimi. Za zanimivost lahko dodamo, da tudi predsednik uprave Mercatorja opravi letne razgovore s člani uprave, kar dokazuje, da dajejo komunikaciji med zaposlenimi dokaj velik poudarek, ki prispeva h graditvi lojalnosti in korporativne kulture Mercatorja. Pri izvajanju letnih razgovorov sledijo tem ciljem: objektivno oceniti opravljeno in pričakovano delo slehernega zaposlenega, predstaviti osebni načrt razvoja posameznega delavca, realno oceniti želje in pričakovanja posameznika ter pogoje za morebitno promocijo delavca, ugotoviti, ali so delavčeva znanja in sposobnosti dovolj izkoriščena, odpraviti vzroke morebitnega delavčevega nezadovoljstva, povezanega z delom, in napotiti delavca na organizirano usposabljanje oziroma izobraževanje, če ugotovijo, da ima prešibko znanje ali nezadostno razvite veščine za učinkovitejše opravljanje dela.

4.4.3 MERKUR, D. D.

Letnim razgovorom dajejo velik pomen tako vodje kot tudi delavci. Te razgovore sodelavci pričakujejo večkrat na leto, mogoče v drugi obliki samega razgovora, skozi katerega se lahko sami aktivnejše vključujejo v razvoj podjetja, in ta možnost jim mora biti dana. Zavedajo se,

da kakršnakoli oblika razgovora prinaša učinkovitost pri osebnem razvoju vsakega posameznika, kar se pozitivno odraža pri rezultatih podjetja. Vodja se mora pri razgovoru posvetiti osebi – kot sodelavcu, ne kot podrejeni osebi, skupne ugotovitve realizirati in jih ne sme jemati kot enkratni dogodek. Novi Merkurjevi letni razgovori so sestavljeni iz ocenjevalnega in razvojnega dela oziroma iz treh podsklopov. V prvem gre za postavljanje ciljev in ocenjevanje doseganja ciljev ter nalog. Drugi sklop zajema ocenjevanje kompetenc, kar je, kot pravijo v Merkurju, novost v Sloveniji. Tretji del zajema načrt razvoja oziroma izobraževanja in temelji na odstopanju kompetenc. V Merkurju letne razgovore vodijo z vsemi zaposlenimi, letne razgovore vodi 140 vodij organizacijskih enot/delovnih skupin, rezultate letnih razgovorov pa bodo vkomponirali v sistem napredovanj in nagrajevanj. Načrt izobraževanj iz letnega razgovora jim služi kot osnutek za načrt izobraževanja v določenem obdobju.

4.4.4 DROGA, D. D.

V Drogi se letni osebni pogovori izvajajo že od leta 1999. Najprej so s pogovori začeli pri vodstvu in v treh letih prenesli ta sistem na vse zaposlene. Letne osebne pogovore so od samega začetka ločili od ocenjevalnega pogovora, ki vpliva na višino plače, saj bi se v nasprotnem primeru osredotočenost preselila k pogovoru o plačah in ne na razvojni del. Pogovore izvajajo vsi neposredno nadrejeni, ki so bili za vodenje pogovorov usposobljeni na enodnevni delavnici za vodenje pogovorov in raznih usposabljanjih na temo vodenja. Vsako leto pred letnimi pogovori izvedejo tudi obnovitveno usposabljanje za vse vodje, kjer predstavijo rezultate ankete na temo letnih osebnih pogovorov in se skupno seznanijo z novimi izzivi. V Drogi je letni osebni pogovor postal osrednji del razvoja kadrov, saj se nanj vežejo vsi večji kadrovske sistemi. Iz njega se črpajo podatki o razvoju potrebnih kompetenc in s tem v zvezi tudi podatki za izdelavo načrta za nadaljnje usposabljanje zaposlenih. Na letnem osebnem pogovoru se obravnava tudi razvoj kariere posameznika, kjer zaposleni izrazijo svoje ambicije in želje v zvezi s področjem dela. Da bi kadrovske sistemi delovali, jih morajo podpirati tako vodstvo kot zaposleni. Zato so vzpostavili sistem spremljanja in pridobivanja povratnih informacij, na podlagi katerih skušajo sistem nenehno nadgrajevati.

4.4.5 PETROL, D. D.

'Projekt 'Ciljno vodenje in letni pogovor' so zasnovali v drugi polovici leta 1999, z namenom spremljanja delovne uspešnosti Petrolovihih menedžerjev na osnovi postavljenih ciljev in zagotavljanja razvoja zaposlenih z usklajevanjem potreb podjetja in interesov sodelavcev. Že v dosednji praksi so se letni pogovori izkazali kot močno orodje za doseganje višje delovne uspešnosti posameznika in kot pomoč do ciljem usmerjenega razvoja sodelavcev. Letni pogovor je razdeljen na dva dela, pri čemer se prvi del opravi do konca tekočega leta, drugi del (ocenjevanje delovne uspešnosti) pa do aprila prihodnjega leta. Letni pogovor opravijo nadrejeni z vsemi nivoji menedžmenta v Petrolu in v odvisnih družbah. Za ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti menedžerjev uporabljajo torej model vodenja s pomočjo poslovnih ciljev, ki so ga kasneje povezali tudi s sistemom nagrajevanja in na tem temelju izplačali variabilni del nagrajevanja za menedžerje. V prihodnjih letih nameravajo to orodje še razvijati, predvsem v delu, ki pokriva razvoj sodelavca. Uveljaviti nameravajo model menedžerskih kompetenc kot razvojno orodje za menedžersko strukturo. Da se je letni pogovor v Petrolu »prijel« in zares zaživel, dokazuje dejstvo, da so letni pogovor opravili vsi, ki so bili k temu zavezani, poleg tega pa je bilo opravljenih tudi preko 50 letnih pogovorov, ki so jih posamezni menedžerji izvedli s sodelavci, za katere letni pogovor ni obvezen.

4.4.6 LEK, D. D.

Letni razgovori v Leku imajo desetletno tradicijo. V zadnjih letih so bistveno povečali njihovo poslovno funkcijo ter razširjenost in kakovost izvedbe. Tako pogovori sedaj podpirajo kaskadno komuniciranje ciljev zaposlenih, so sredstvo za spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev in usmerjanje njihovega razvoja, stopnjevanje usmerjenosti zaposlenih na notranje in zunanje uporabnike ter sredstvo za druge cilje organizacijskega razvoja. Letne razgovore v Leku opravljajo vodje s svojimi sodelavci. Pravijo, da so pogovori menedžersko orodje. Tako vlogo jim pripisujemo zato, ker je v osrčju pogovorov usmerjanje delovnih dosežkov sodelavcev. V zadnjih letih so s povratnimi informacijami, ki jih kadrovska služba pripravi po zaključku pogovorov za poslovne enote, uspeli bistveno povečati dodano vrednost pogovorov, ki tako niso zgolj orodje za individualno usmerjanje, ampak postajajo sistemski instrument za zbiranje tistih informacij, ki so pomembne na širših, organizacijskih ravneh. Organizacijsko povratno informacijo prejmejo menedžerji posameznih enot, ki na osnovi teh podatkov oblikujejo akcijske načrte in druge predloge izboljšav. Po njihovih izkušnjah je tak način pri vodjah dobro sprejet, ker dopolnjuje pomemben del slike o delovanju njihove enote.

V prihodnje pričakujejo razvoj tega menedžerskega orodja v nekaj smereh:

- Pogostost pogovorov se bo povečala - izvedeni bodo vsaj dvakrat letno, pogostejše spremljanje pa bo povečevalo zanesljivost in uporabnost.
- Vodje bodo vsakokratne pogovore vedno bolje izvajali.
- Zaposleni bodo pogovore vse bolj jemali kot dobro priložnost za poglobljanje odnosa z vodjami in kot priložnost za samo usmerjanje.
- Kadrovska funkcija bo zmoгла razvojne elemente pogovora bistveno bolje uporabiti za svetovalno delo ter posredovanje med vodjami in zaposlenimi.
- Postopno bodo teme iz pogovorov prehajale v naravni jezik menedžmenta, s tem pa pričakujejo tudi premike vsaj v storilnostnih elementih organizacijske kulture in podobno.

Letni razgovori v vseh naših večjih slovenskih podjetjih se odvijajo na vseh nivojih menedžmenta. Letni razgovor omogoča osebnosti razvoj posameznika, je izhodišče za njegovo nagrajevanje in napredovanje, po drugi strani pa se mora posameznika informirati na način, da ta razume, kako lahko tudi on sam prispeva k uspešnosti podjetja. V podjetjih se zavedajo, da je treba ustvariti dobre delovne razmere, ki bodo privedle do izjemnih rezultatov, in da je treba imeti zadovoljne zaposlene, ki si želijo pokazati svoj potencial, ki mu na koncu sledi uspeh. Zaposleni se mora zavedati, da lahko komunicira s komerkoli, počutiti se mora varno, tako da lahko zaupa svoje misli, ideje, izražanja ...

5 LETNI RAZGOVORI V PODJETJU A

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje A se uvršča med prvih pet podjetij na svojem področju v Evropi in je znano po svojih izkušnjah, strokovnem znanju multiposlovanja in sposobnosti usklajevanja vseh procesov dobavne verige, vključno z distribucijo. Ukvarjajo se tako z cestnimi, letalskimi in pomorskimi prevozi blaga. Svoje logistične storitve podjetje upravlja po vsem svetu.

Podjetje ponuja paleto logističnih storitev, ki izpolnjujejo potrebe vsakega posameznega sektorja gospodarstva. Z znanjem in seveda s svojimi zaposlenimi podjetje spremlja stranke prek strateških, geografskih širin in tehnološkega razvoja ter jim ponuja rešitve, prilagojene njihovim izzivom, in optimalno izvršitev informacijskih tokov. S svojimi storitvami se prilagodijo vsakomur oziroma njegovi zahtevi.

Kot odgovorno podjetje upošteva uveljavljene okoljske predpise. Podjetje je prisotno v 120 državah po celem svetu, kjer ima 28.000 zaposlenih, njihove multikulturne izkušnje pa ustvarjajo bližino njihovih strank in veliko prilagodljivost.

Svojim strankam ponujajo:

- izvedbo vseh ali pa samo del logističnih storitev na nacionalni in evropski ravni,
- nasvete v zvezi z izvedbo transporta,
- preglednost in dostop do sledenja podatkov,
- kakovostno opravljeno transportno storitev,
- opravljanje carinskih formalnosti,
- zbiranje, pridobivanje, upravljanje in arhiviranje dovoljenja za promet z odpadki,
- skladiščenje in
- vodenje zalog.

S spremljanjem dogodkov in z zgodnjim opozarjanjem na morebitne incidente ima podjetje pregled in nadzor nad celotno oskrbovalno verigo.

S svojim delovanjem omogočajo:

- popolno zadovoljstvo strank,
- vodenje proaktivnega menedžmenta in
- doseganje poslovnih uspehov.

Podjetje A je neposredno odgovorno za potrebe fizične logistike enega izmed večjih slovenskih podjetij. Podjetje A je prevzelo v upravljanje obstoječo logistiko partnerjev in z njimi nadaljuje sodelovanje, kot je pred tem z njimi sodelovalo eno večjih slovenskih podjetij, na slovenskem tržišču pa ne nastopa samostojno, temveč ima za potrebe logistike najete svoje podizvajalce.

5.2 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

V podjetju so si zastavili preprosto nalogo - dati svojim strankam najboljše predloge v vseh državah. Da bi to dosegli, se v podjetju zanašajo na učinkovitost in inovativnost, obenem pa tudi na zaposlene, da bi strankam kakovostno in prepoznavno nudili vse, kar potrebujejo za logistične storitve. Podjetje je prisotno na vsaki stopnji oskrbovalne verige, ki omogoča podporo strokovnjakov na prav vsakem področju.

Ne glede na potrebe logističnih storitev oziroma sektor dejavnosti, bo podjetje A izpolnilo želena pričakovanja. Podjetje A opravlja pristop trajnostnega razvoja, ki je integrirano v vsakodnevno upravljanje njegovih dejavnosti in v njegovo strategijo.

V podjetju so si zadali, da pripravijo najboljše predloge oziroma ponudbe za potrebe posameznih podjetij znotraj države. Da pa bi to dosegli, je pomembno, da upoštevajo vrednote, učinkovitost, inovacije in sposobnost zaposlenih, da zagotovijo kakovostno in prepoznavno storitev, ki jo posamezno podjetje potrebuje pri opravljanju logističnih storitev.

5.3 STRATEGIJA

Strategija podjetja je imeti nadarjeno in učinkovito ekipo ljudi. Danes več kot 28.000 moških in žensk po vsem svetu podpira podjetje v rasti in mednarodnih razvojnih projektih. Vsak izmed njih je edinstven in pomemben člen v delovnem procesu, njegove največje vrednote pa so predanost, odzivnost, učinkovitost in moštveni duh, ki podjetje samo dela močno. Kadrovska politika podjetja je tesno povezana s kulturo učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih. Temelji na vrednotah, ki oblikujejo jedro njegove strategije.

Podjetje A, kot delodajalec več kot 28.000 ljudi, odgovorno skrbi za svoje zaposlene. Na vseh poslovnih lokacijah si podjetje prizadeva za izobraževanje zaposlenih in da ti razvijajo svoje sposobnosti, kakor tudi za zagotavljanje varnosti in spodbujanje zadovoljstva. Podjetje podpira zaposlene pri njihovi karieri. Poseben poudarek je na napredovanju znotraj podjetja.

Moški in ženske v podjetju A zagotavljajo odličnost podjetja prav vsak dan in ustvarjajo vrednost za stranke s pomočjo svoje zanesljivosti in obsežnosti znanja.

Decentralizirana organizacijska struktura podjetja se odziva na potrebe strank na lokalni ravni. Z zaposlenimi na vseh kontinentih ponuja podjetje širok spekter znanj in funkcij po vsem svetu.

Participativni sistem upravljanja je pot, ki vodi k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja, hkrati pa omogoča vsakemu od zaposlenih, da dela za skupni uspeh podjetja in obenem uživa njegove koristi.

5.4 POTEK LETNIH RAZGOVOROV IN OCENJEVANJA USPEŠNOSTI V PODJETJU A

To je letno srečanje med vodjo in zaposlenim, kjer se razpravlja o razvoju zaposlenega, njegovi uspešnosti in delovnih situacijah in seveda o ciljih podjetja.

Je razgovor, ki ne poteka na nek klasičen, ustaljen način, ki ga poznamo kot stalnico mnogih podjetij, kjer si vodja in zaposleni sedita nasproti v nekem prijetnem, mirnem, urejenem prostoru, temveč je to letni razgovor, ki se odvija prek telefona. Lahko bi ga označili kot razgovor na daljavo, saj se vodja in zaposleni nahajata vsak v drugi državi in se običajno še nikoli nista srečala, kar pomeni, da v času trajanja razgovora nimata osebne stika. Vsakodnevne pogovore opravljata izključno prek telefona, elektronske pošte in interne komunikacije podjetja. Je razgovor, ki ne poteka v maternem jeziku posameznika, kar lahko privede do nerazumevanja oziroma slabše interpretacije govora.

Moj vodja, ki ima svoj sedež v Nemčiji, ima pod svojim okriljem zaposlene iz devetih držav, to je Hrvaške, Rusije, Nemčije, Madžarske, Romunije, Češke, Slovaške, Poljske in Slovenije. V vseh omenjenih državah je zaposlena vsaj ena oseba, ki skrbi, da delo poteka nemoteno, z izjemo Rusije, kjer za opravljanje dela skrbi več oseb. Z vodjo se nisem še nikoli osebno srečala, res pa je, da delo v podjetju opravljam šele poldrugo leto, tako da se srečanja z njim oziroma letnega razgovora na »štiri oči« mogoče lahko nadejam enkrat v prihodnosti.

Letni razgovor je strukturirana, načrtovana aktivnost, ki omogoča podjetju izpolniti svoje cilje prek ciljev posameznika. To je mogoče narediti tako, da zaposleni prepoznajo cilje podjetja kot svoje lastne cilje in se vodja osredotoči na to, da se prizadevanja in razvoj zaposlenih razvijajo v pravo smer.

Razgovor je sestavljen iz treh delov:

- prvi del; pregled nad delom v preteklem letu,
- drugi del; pregled nad trenutno situacijo dela in
- tretji del; načrt dela za prihodnje.

Prvi del – pregled nad delom v preteklem letu

V prvem delu se opravi pregled preteklega leta, ki vsebuje naslednja področja:

- Preveri se, ali so bili cilji doseženi.
- Preveri se, ali je bil dosežen razvojni načrt zaposlenega,
- O vrednoti se rezultate na podlagi ocenjevalne lestvice.

Ocenjevalna lestvica je sestavljena iz naslednjih točk:

- Zaposleni nadpovprečno izpolnjuje dodeljene naloge (zaposleni je v celoti dosegel zahtevane cilje in z izjemnim osebnim prispevkom na svojem strokovnem področju pripomogel k razvoju podjetja).
- Zaposleni izpolnjuje dodeljene naloge (zaposleni je v celoti dosegel zahtevane naloge).
- Zaposleni ne izpolnjuje naloge (zaposleni ne dosega zahtevanih nalog).
- Ocenjevanje ni možno (ocenjevanje ni možno, če je zaposleni pričel z delom v podjetju pred kratkim oziroma če je zaposleni dalj časa odsoten).

Drugi del - pregled nad trenutno situacijo dela

V naslednjem, drugem delu se opravi pregled nad trenutno situacijo dela. Pregledajo se kompetence, ki jih zahteva posamezno delovno mesto, in se primerjajo s kvalitetami in usposobljenostjo zaposlenega za opravljanje dela.

Predstavila sem potek dela v celoti in težave, s katerimi se srečujem pri svojem delu. Vodji sem predstavila, kako poteka moje delo v okviru enega dneva, prav tako sem mu predstavila svoj tedenski in mesečni potek dela. Predstavila sem mu natančen opis del in nalog, ki jih

izvajam, tako da je lahko dobil popoln pregled nad mojim delom in si tako ustvaril popolno sliko.

Kompetence so znanja in individualne kvalitete, ki predstavljajo delovni učinek za določeno funkcijo. Kompetence se razlikujejo tudi glede na delovno mesto, ki ga posameznik opravlja znotraj podjetja. Moje delovno mesto poleg kompetenc, ki se jih zahteva znotraj podjetja A, zahteva tudi naslednje kompetence:

- Poznavanje aktivnosti in vlog delovnega mesta, kar pomeni, da moram biti na tekočem s trendi in razvojem na področjih strokovnih znanj. Vedeti moram, kje in na kakšen način lahko pridobim podrobne informacije o specifičnih tehničnih področjih.
- Toleranca za stres pomeni, da moram pri svojem delu ostati stabilna, mirna in objektivna pri reagiranju v kritičnih situacijah.
- Iskanje informacij pomeni, da moram znati poiskati in zbrati informacije iz raznih virov.
- Analitično mišljenje pomeni, da znam najti, primerjati, interpretirati informacije in logično misliti.
- Medosebno razumevanje pomeni sposobnost razumeti in ceniti prispevke drugih.
- Osebna učinkovitost pomeni profesionalnost do dela in način, kako organizirati in optimizirati porabo lastnega časa.

Tretji del – načrt dela za prihodnje

V zadnjem, tretjem, delu pa sva z vodjo določila načrt dela za prihodnje leto. Zapisala sva moje osebne cilje in prav tako cilje podjetja. Pripravila sva individualni načrt za usposabljanje in izobraževanje na področjih, ki jih bom morala razvijati in nadgraditi s pridobljenim znanjem. Pred tem sva pregledala, kakšno delo bo treba opravljati v prihodnjem letu, kakšno pomoč bom pri svojem delu potrebovala oziroma na katera usposabljanja in izobraževanja me bo napotil.

5.4.1 PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR V PODJETJU A

Priprava na letni razgovor v podjetju A poteka na naslednji način:

- Vodja se posvetuje z zaposlenim oziroma se skupno dogovorita za dan in uro, ki ustreza obema, določi se kraj srečanja.
- Zaposleni je o predvidenem razgovoru obveščen vsaj 14 dni pred srečanjem.
- Srečanje se odvija 1 do 2 uri.
- Zaposleni s strani vodje prejme po elektronski pošti obrazec z vprašanji, o katerih bosta razpravljala, 14 dni pred dogovorjenim srečanjem.
- Vodja se mora vnaprej pripraviti na razgovor oziroma vedeti, o čem je treba na sestanku razpravljati.
- Določi se kraj »srečanja«.

Moj osebni redni letni razgovor se ni mogel odvijati po zgoraj omenjenih pravilih, saj se ni odvijal v nekem prijetnem, mirnem prostoru in na štiri oči. S svojim vodjo, ki svoje delo opravlja v Nemčiji, sama pa delo opravljam v Sloveniji, sem letni razgovor opravila prek telefonskega klica. Res je, da sem vprašanja prejela predhodno in da sva se časovno uskladila, vendar pa nisva imela osebnega stika. Pogovor je sicer potekal sproščeno, vendar pa mislim, da je mnogo ostalo neizrečenega. S človekom, ki ga poznaš tudi osebno, je po mojem osebnem mnenju mnogo lažje razpravljati kot z nekom, ki ga še nikoli nisi srečal, temveč si slišal samo njegov glas, pa čeprav je ta prijeten.

Osnovna navodila, ki jih mora upoštevati vodja v podjetju A med trajanjem razgovora:

- Vodja mora pozorno poslušati zaposlenega.
- Vodja ne sme postavljati vprašanj, na katere je možen odgovor z da ali ne.
- Vodja mora pokazati zanimanje in spoštovati poglede zaposlenih, ni pa nujno, da se z njimi strinja.
- Vodja ne sme prekinjati zaposlenega med njegovim govorom.
- Vodja mora pozorno poslušati zaposlenega, saj se lahko ob tem še mnogo nauči.
- Vodja se mora osredotočiti na vsebino, ne na zaposlenega.
- Vsaj polovico časa razgovora mora vodja prepustiti zaposlenemu.

Pred začetkom letnega razgovora sem prejela obrazec, ki predstavlja dokument, s katerim se spremlja aktivnosti zaposlenega. Z izpolnjevanjem dokumenta se povzame celotni razgovor, saj vanj vpišemo vse dosežke preteklega leta, cilje za naprej, komentarje, pripombe, nesoglasja ...

5.4.2 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V PODJETJU A

Da bi bilo ocenjevanje delovne uspešnosti čim objektivnejše, mora vodja upoštevati naslednje:

- Vodja da zaposlenemu povratne informacije o uspešnosti za preteklo leto in pomoč za načrtovanje v prihodnjem letu.
- V ospredju je delavec oziroma njegovo delo, potrebe, načrti za prihodnost in pregled dela v preteklem letu.
- Vodja ima priložnost, da pridobi od zaposlenih povratne informacije o lastni uspešnosti in pristopu na delovnem mestu.

Priprava na letni razgovor mi je vzela veliko časa, saj sem v podjetju zaposlena šele poldrugo leto in je bil to moj prvi letni razgovor z vodjo, ki ga še nikoli nisem osebno srečala, temveč z njim komuniciram le prek telefona, interne komunikacije ali elektronske pošte. Nisem vedela, kaj od razgovora lahko pravzaprav pričakujem oziroma kaj se pričakuje od mene. Pred razgovorom sem prebirala interno literaturo podjetja in se seznanjala s procesi ter pravili podjetja, ki veljajo za celotno regijo, tako da bi pridobila čimveč potrebnih splošnih informacij o podjetju.

Vodji sem predstavila dela in naloge, ki jih opravljam, seznanila sem ga s tudi težavami, s katerimi se srečujem pri delu, oziroma predlagala možne rešitve. Izpostavila sem tudi svoje zadovoljstvo in nezadovoljstvo s trenutno situacijo oziroma z odnosom podjetja, za katero storitve kot predstavnica podjetja A opravljam jaz.

Vodja mi je prepustil dovolj časa in me pri tem tudi aktivno poslušal. Z vprašanji, ki mi jih je postavljaj, me je usmerjal skozi pogovor. Ves čas pogovora sem imela občutek, da je skušal ustvariti prijetno ozračje, da bi se lahko umirila in se sproščeno v prijateljskem duhu pogovarjala. Dobila sem občutek, da sem pomemben član tima, in da ni ocenjeval moje osebnosti, temveč je natančno analiziral tista področja, ki vplivajo na mojo delovno uspešnost. Dobila sem občutek, da mi vodja zaupa oziroma me podpira v mojih stališčih oziroma predlogih za izboljšanje dela. Po razgovoru sem se počutila izjemno pomembno in pripadno podjetju, kar me je še dodatno motiviralo in mi dalo moč za nadaljnje delo.

Ocenjevanje uspešnosti v podjetju A se meri izključno na podlagi doseženih rezultatov in opravljenega dela. Meri se samo končni rezultat dela. Nadrejeni ne more vedeti, koliko časa

sem potrebovala, da sem neko delo opravila, nadrejenemu oziroma podjetju je pomembno samo, da je delo opravljeno glede na pričakovano.

Pri mojem delu je izjemno pomembna iznajdljivost in samoiniciativnost, saj vodja, ki bi me sicer moral usmerjati pri delu, »ne sedi za sosednjimi vrati, na katera lahko potrkam vsak trenutek«, temveč je na delu v neki drugi državi, pa tudi mojega dela ne pozna podrobno, kar pomeni, da ga prosim za nasvet takrat, ko sem izčrpala že vse možnosti in ne vidim izhoda iz neke nastale situacije.

Letni razgovor je istočasno postal tudi ocenjevalni razgovor, kar je za podjetje sicer smotno, za delavce pa ne, saj mislim, da bi morali biti delavci na letnih razgovorih sproščeni in ne še dodatno obremenjeni z ocenjevanjem dela.

Da bi omogočil osebno rast in razvoj delavca, delavec pa bi pri tem dosegel lastne in cilje podjetja, mora nadrejeni upoštevati naslednje:

- Nadrejeni mora pridobiti in prebrati oceno zaposlenega iz preteklega leta.
- Nadrejeni mora ugotoviti, ali je zaposleni izpolnil zastavljene cilje.
- Nadrejeni mora ugotoviti, ali je razvojni načrt končan, zakaj da in zakaj ne, ugotoviti je treba, ali je ime zaposleni podpora.
- Pred razgovorom mora nadrejeni zaposlenemu poslati listo zadnjih dodeljenih nalog, tako da razgovor lahko poteka usklajeno.

5.4.3 UPORABA TEHNIKE SMART

Vodja in zaposleni skupaj določita cilje, ki jih mora delavec izpolnjevati v prihajajočem letu. Ti cilji morajo na nek način prispevati k ciljem lokalne organizacije, vsi cilji skupaj pa k ciljem globalne organizacije.

Pri določanju ciljev si v podjetju A pomagajo z uporabo »**SMART**-tehnike«, ki določa oziroma narekuje uporabo naslednjih pojmov:

Specific (angl. jasna in natančna navodila) – nadrejeni in zaposleni se morata pogovoriti oziroma uskladiti med seboj, kaj so dejanski in praktični cilji, še preden je sprejeta dokončna odločitev, kaj točno so cilji zaposlenega.

Measurable (angl. merljiva naloga oziroma cilj) – začetek in končni cilj naloge mora biti viden oziroma natančno določen.

Achievable (angl. dosegljiv) – cilj je možno doseči s trdim delom.

Relevant (angl. ustreznost) – cilji zaposlenega so povezani z delom, ki ga opravlja, in prav tako s cilji podjetja.

Time (angl. čas) – določen je časovni rok za izpolnitev naloge.

5.4.4 KOMPETENCE, KI SO POMEMBNE ZA VSE ZAPOSLENE V PODJETJU A

Zahtevane organizacijske kompetence so zelo enostavne in so jih določili na sedežu podjetja A, veljajo pa za celotno podjetje, ki je razvejano po celem svetu.

Kompetence so:

- Prilagodljivost oziroma sposobnost na prilagajanje (sposobnost zaposlenega, da se prilagodi na nove razmere, nov sistem, novo okolje, nove sodelavce, novo strukturo, nove procese dela).

Ena pomembnejših lastnosti oziroma sposobnosti je v današnji sodobni družbi, ki je nepredvidljiva, spremenljiva, dinamična in hitra, sposobnost prilagajanja. Vendar ostaja vprašanje, koliko časa smo se ljudje sposobni prilagajati spremembam in koliko je to dobro za vse nas. Seveda pa se zdi čim višja stopnja prilagodljivosti najbolj zaželena.

- Odnos do strank, osredotočenost na stranke (sposobnost zaposlenega, da se zna osredotočiti tako na notranje kot zunanje stranke, da išče nove priložnosti in da dela v dobro strank).

Na učinkovito delovanje organizacij in podjetij vsekakor vplivajo odnos do strank, telefonski bonton in sporazumevanje, poslovno komuniciranje, poslovno strukturirani sestanki ... Prvi stik s stranko, ki ga ima zaposleni, mnogokrat odločilno vpliva na nadaljnje sodelovanje.

- Sposobnost komuniciranja (da ima zaposleni sposobnost komuniciranja tako ustno kot pisno, da je dober govorec, ima dobre prepričevalske, razlagalne in demonstratorske sposobnosti, se dobro razume s sodelavci, strankami ...)

Ena najbolj zaželenih kompetenc zaposlenih v podjetju je sposobnost komuniciranja, kar ne pomeni, da gre zgolj za posredovanje informacij - gre za globlji pomen, katerega razumevanje omogoča za organizaciji obvladovanje ključnih procesov. Pomeni, da je treba procese komuniciranja integrirati v vse nivoje organizacije.

- Zmožnost ustvarjalnega reševanja problemov (da zna zaposleni na inovativen način reševati zapletene situacije).

Reševanja zapletenih poslovnih situacij se vsak posameznik loti glede na sposobnosti in lastnosti, ki jih ima, obenem pa tudi na osnovi pridobljenih znanj, veščin in spretnosti. Potrebuje logične, strukturirane, racionalne in analitične odločitve. Različne situacije zahtevajo več možnih alternativ, izbira rešitve pa je odvisna od danih okoliščin.

- Motiviranost za delo (da je zaposleni zavzet pri izpolnjevanju nalog in pomembno vpliva na razvoj in uspeh podjetja).

Izkušnje uspešnih organizacij so, da največji izziv ni razvijanje vizije podjetja in njene strategije, temveč je zaposlene treba vzpodbujati, da sledijo ciljem organizacije. Tako cilje posameznika kot cilje organizacije je treba čimbolj povezati. Vse pomembnejši dejavnik postaja način vodenja in komuniciranje med vodjem in zaposlenim, ki vpliva na motiviranost zaposlenih, po drugi strani pa se delavci dobro počutijo in dobro delajo ter se čutijo povezani z organizacijo.

- Predanost delu (da zaposleni razume cilje podjetja in v sodelovanju s sodelavci pripomore k njegovi rasti).

Zaposleni, ki so pripadniki organizaciji, so tudi predani svojemu delu. Njihova zavzetost do dela in želja po dokazovanju jih silita v to, da bodo naredili vse, kar najbolje znajo, ne glede na pomembnost in obseg delovne naloge. Zaupajo vase in v cilje podjetja.

- Samostojnost pri delu, samoiniciativnost (zaposleni je do določene mere samostojen in prevzema odgovornost do take mere, da delo poteka dovolj hitro in tekoče).

Samostojnost pri delu se definira glede na opravljanje zahtevnejših nalog, iskanje novih rešitev in dajanje koristnih predlogov za izboljšave pri delu.

- Timsko delo (da ima zaposleni sposobnost delati skupaj s sodelavci, s strankami pri podajanju novih idej, ima sposobnost poslušanja drugih, jim predlagati).

Pri timskem delu gre za delitev nalog med enakopravnimi strokovnjaki. Timsko delo je izjemnega pomena, kadar je za uspešno reševanje kompleksnih nalog oziroma težav potrebno sodelovanje strokovnjakov iz različnih profilov. Pri timskem delu gre za delitev nalog med enakopravnimi strokovnjaki. Tim bo uspešno deloval, če bodo izkoriščene sposobnosti vsakega posameznega člana tima.

5.4.5 SLABOSTI RAZGOVORA NA DALJAVO V PODJETJU A

Iz svojih osebnih izkušenj lahko izpostavim slabosti razgovora na daljavo v primerjavi s klasičnim razgovorom:

- Ni osebnega stika, kar je po mojem osebnem mnenju eden izmed ključnih elementov razgovora.
- Razgovor ne poteka v maternem jeziku, kar lahko zaradi slabe interpretacije privede do neljube situacije oziroma nerazumevanja povedanega.
- Nastale situacije oziroma težave je težko predstaviti nekemu, ki ni neposredno vključen v opravljanje tvojega dela, delo pa pozna samo površinsko.
- Vodja ne pozna tvojega dela do potankosti, zato je lahko ocenjevanje nerealno.
- Ker ne poznaš značaja nadrejenega in ker posledično ne veš, kako lahko vodja odreagira na predstavljeno situacijo, veliko stvari zadržiš zase, da se izogneš neljubim situacijam.
- Če vodjo poznaš osebno, potem lahko oceniš, kaj lahko poveš oziroma znaš izbrati način komunikacije.
- Vedno si v podrejenem položaju in se ne moreš poistovetiti z vodjo.
- Ne vidiš povratne reakcije vodje ob izrečenih besedah, mimika obraza pa nam velikokrat pomaga peljati pogovor v pravo smer.
- Razgovor se lahko večkrat prestavi.

V podjetju A (za katerega delo opravljam) je način izvedbe letnih razgovorov, kot sem ga opisala, stalnica, saj je to mednarodno podjetje, ki ima sedež v Nemčiji, kjer je vodja tudi nastanjen. Svojo skupino zaposlenih usmerja in vodi od tam. Njegovi zaposleni delo opravljamo iz devetih različnih držav in iz tega vidika bi bilo neracionalno oziroma neekonomično, da bi samo zaradi potrebe po letnem razgovoru vsakega izmed zaposlenih povabil na srečanje, zato se v podjetju poslužujejo takega načina razgovorov.

Zaradi velike časovne in denarne obremenitve potekajo razgovori na način, kot sem ga opisala, in istočasno postajajo tudi ocenjevalni razgovori oziroma združeni v eno, kar po mojem mnenju ni prav, saj je tako zaposleni v še težjem položaju.

Moj letni razgovor z vodjo se je večkrat prestavil, ker je prišlo do elementarne nesreče, kar je posledično pomenilo, da je bilo treba prilagoditi oziroma preusmeriti potek dela po celem svetu.

Sama priprava na letni razgovor mi je vzela veliko časa, po drugi strani tudi psihična priprava. Če se letni razgovor prelaga iz tedna v teden, to zagotovo vpliva na posameznikovo razpoloženje. Mislim pa, da bi, v kolikor bi z vodjo delo opravljala v isti stavbi, do tega ne prišlo, ker bi vsekakor našla čas, ki bi ustrezal obema.

Moje mnenje pa je, da bi lahko podjetje omogočilo svojim zaposlenim srečanje na vsaki dve leti, srečanje bi lahko tako imelo družabni pridih, po drugi strani pa bi bilo namenjeno razgovorom, ki so nujno potrebni v vsakem podjetju.

5.4.6 PRIMERJAVA OSEBNEGA LETNEGA RAZGOVORA Z RAZGOVOROM NA DALJAVO V PODJETJU A

Ob prebiranju literature sem ugotovila, da se teorija tako pri klasičnem letnem razgovoru kot pri razgovoru na daljavo skorajda ne razlikuje. Vendar pa obstaja nekaj razlik pri samem izvajanju.

Vodja v podjetju, ki izvaja klasične letne razgovore, v obdobju pred razgovorom opazuje, usmerja in motivira zaposlenega, kadrovska služba pa sproži akcijo za izvedbo rednih letnih razgovorov. V podjetju A pa vodja svojega zaposlenega lahko »opazuje« samo prek opravljenega dela oziroma končnega rezultata dela, ne more pa opaziti samostojnosti, samoiniciativnosti, njegovega odziva, reakcije, odzivnosti, stiske, potrebe po pomoči ... Svojega zaposlenega pozna samo po opravljenem delu, ne pa tudi po njegovi osebnosti in značaju. Akcijo za izvedbo letnih pogovorov sproži vodja sam, ko se s svojim zaposlenim dogovori o ustreznem času telefonskega pogovora. Priprava na razgovor tako pri izvajanju klasičnega pogovora kot tistega, ki se odvija na daljavo, je pravzaprav enaka. Vodja pregleda dokumentacijo, izbere prostor in kraj - s to izjemo, da je v podjetju A to lokacija vodje, ki je različna od lokacije zaposlenega, saj se vodja oziroma zaposleni nahajata vsak v svoji državi. Ta je lahko tudi »domači kotiček«, saj imamo zaposleni v podjetju A to možnost, da delo opravljamo od doma. Razgovor poteka prek telefona. Vodja izdela vabilo, predlaga teme, pripravi poudarke, naredi pregled podatkov o zaposlenemu, načrt, cilje posameznika in nek terminski načrt. Sodelavec se na pogovor pripravi na podlagi vabila in priloženega opomnika, opravi analizo lastnega dela in razmisli o svojih potrebah ter željah.

Vodja skupaj z zaposlenim pregleda dokumentacijo o delu, v kateri so razvidni strategija dela, program dela in opis delovnega mesta, ter dokumentacijo delavca, v kateri so razvidna formalna znanja, dodatna znanja, sodelovanja v projektih ... Ena izmed razlik, ki sem jo opazila, je, da podjetja, ki izvajajo klasične letne razgovore, v glavnem nimajo definiranih kompetenc, ki naj bi jih posamezno delovno mesto zahtevalo, oziroma ne pregledujejo kompetenc posameznika. V podjetju A so definirane tudi kompetence, ki jih zahteva posamezno delovno mesto. Pregledujejo se tudi te.

Vodja se na razgovor pripravi z vnaprej pripravljenimi vprašanji o delu:

- vprašanja o tekočem delu,
- vprašanja, ki se nanašajo na rezultate dela v preteklem obdobju,
- vprašanja o prihodnosti in
- vprašanja o osebnem razvoju.

in vprašanji, ki se nanašajo na zaposlenega:

- Zakaj ga bom pohvalil?
- Katere naloge je opravil slabo?
- Katere naloge so ostale nedokončane?
- Zakaj je imel z nekaterimi nalogami težave?
- Kakšne so njegove značilnosti dela in navade, njegove dobre značilnosti in značilnosti, zaradi katerih ima težave?

Tudi v podjetju A so s strani vodje postavljena podobna vprašanja, izpostavila bi samo vprašanje, ki se nanaša na težave pri delu. Vodja podjetja A dela svojega zaposlenega ne pozna v podrobnosti. Običajno je v posamezni državi zaposlen samo en človek in ta slej ko prej naleti na težavo, ki je sam ne zmore rešiti. V tem primeru se obrne na vodjo, da ga ta usmeri. Vodja predstavlja »koordinatorja« med zaposlenimi. Usmerja nas na ljudi, ki nam v določenih situacijah pomagajo s konkretnimi rešitvami. Vodja sam nam ne ponudi rešitve kot take, temveč nas usmeri naprej.

Izvedba klasičnega letnega razgovora ne predstavlja oziroma ni ocenjevalni razgovor. Področja, ki zajemajo razgovor, so: pregled nalog in rezultatov dela, težišče primernosti sodelavca, vodenje in sodelovanje, dogovor glede delovnih nalog v prihodnje, merila za oceno rezultatov in razvojni ukrepi. Slovenska podjetja ločujejo med letnim razgovorom in ocenjevanjem uspešnosti, saj bi se v nasprotnem primeru razgovor osredotočil na pogovor o višini osebnega dohodka, čemur pa letni razgovor pravzaprav sploh ni namenjen. V podjetju A je tako letni razgovor kot ocenjevanje uspešnosti združen v eno. Tako smo zaposleni v podjetju A še dodatno obremenjeni z ocenjevanjem našega dela.

Pomemben je tudi zaključek srečanja, pri katerem mora vodja poskrbeti, da se razideta z dobrim občutkom, da sta bila oba uspešna. Zaključku sledi poročilo, ki ga vodja izpolnjuje fazno, kar pomeni, da se ob zaključku posameznega dela pogovora, tega zaključki oziroma izpolni. Poročilo vodja izpolnjuje kratko in jedrnat, zapisi so natančni in izraženi s konkretnimi zadevami. Poročilo zaposleni pregleda. V kolikor ima zaposleni pripombe na poročilo, jih z vodjo uskladi. S podpisom obeh se potrdi verodostojnost odgovorov. Letni razgovor je poslovna skrivnost in o njem naj zaposleni ne bi razpravljali z drugimi zaposlenimi. Poročilo, ki ga izpolnjuje vodja v podjetju A, lahko, glede na to, da njegov sodelavec ne sedi poleg njega, naknadno popravi oziroma ga naknadno dopolnjuje glede na komentarje in povedano. Vodja pošlje poročilo v pregled in podpis sodelavcu.

Mnoga podjetja so zaradi želje zaposlenih, nenazadnje pa tudi zaradi potreb vodje nad večjim pregledom dela zaposlenega, uvedla dodatna srečanja med letom, na katerih se obravnava tekoča tematika in rešujejo težave. V podjetju A se razgovori opravljajo enkrat letno.

Mnogi ljudje pred izvedbo letnega razgovora čutijo veliko tremo, tresejo se jim roke, so zaskrbljeni, se potijo in imajo rdečico na obrazu. Če letni razgovor poteka prek telefona, se vse to lahko skrije, človek je lahko bolj sproščen, saj ga tisti na drugi strani telefonske žice ne vidi in ne more ocenjevati njegovih odzivov.

5.4.7 VPLIV VODENJA NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V PODJETJU A

Vodje v podjetju A morajo pri svojem vodenju upoštevati kulturno raznolikost zaposlenih in jih znati voditi. Vodja mora biti karizmatičen, prepoznaven in imeti lasten imidž. Na takega vodjo se lahko zanesemo in od njega pričakujemo popolno podporo. Tak vodja s svojimi zaposlenimi prijetno in enostavno komunicira. Voditi zaposlene, tako da se iz njih poskuša pridobiti čimveč in da bo delo čim bolj opravljeno, je izjemno zahtevno početje.

Kako voditi zaposlene v neki konkretni situaciji, pa ni odvisno samo od vodje in njegovega vodenja, temveč tudi od pripravljenosti zaposlenih po sodelovanju, enako pa tudi od naloge same.

Tako tudi podjetje A oziroma njihovi vodje poskušajo najti način, kako bi čim bolj izkoristili človekove zmogljivosti oziroma kako bi zaposlene še dodatno motivirali.

Vodje glede na način vodenja, ki je uveljavljen v podjetju A (to je participativni način vodenja), skupaj z zaposlenimi odločajo, jih maksimalno vključujejo v vse procese delovanja, svojim sodelavcem popolnoma zaupajo oziroma njihovim stališčem dajejo pomembno težo. Zato se zaposleni čutijo motivirani za delo in izjemno pripadni podjetju, saj soustvarjajo njegove uspehe.

Motivacija je pomemben dejavnik, s katerim podjetje vpliva tako na doseganje svojih ciljev in lastnih ciljev zaposlenih, obenem pa predstavlja pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar posledično vpliva na večjo učinkovitost zaposlenih. V podjetju A je motiviranje zaposlenih mnogo težje, saj se pričakovanja zaposlenih razlikujejo glede na državo, iz katere zaposleni izhaja.

6 SKLEPNE UGOTOVITVE

6.1 RAZLIKE MED OSEBNIM RAZGOVOROM IN RAZGOVOROM NA DALJAVO

Osebni razgovor

Osebni razgovor je oblika neposredne komunikacije, za katero je značilno, da poteka na »štiri oči«. Ta oblika komunikacije se izvaja pri klasičnem osebnem razgovoru, ko vodja in zaposleni med razgovorom sedita v nekem prostoru drug nasproti drugega. Poslušanje je ena najpomembnejših sestavin razgovorov. Pazljivo poslušanje povzroči, da se podzavestno odzivamo na povedano, pokažemo, ali se s povedanim strinjamo ali ne, smo morda začudeni, čuti se, ali povedano odobravamo ... Govorica našega telesa, pa tudi mimika obraza, je naša povratna informacija, iz katere lahko naš sogovornik razbere, kako smo ga razumeli. Povratne informacije ki so lahko odkimavanje, prikimavanje, vzdih, smehljaji, začuden pogled, so informacije, ki nam pomagajo peljati razgovor v pravo smer. Prednost te komunikacije je, da lahko tako eni kot drugi takoj poda povratno informacijo. Ta oblika komuniciranja je ocenjena za najuspešnejšo.

Razgovor na daljavo – sogovornika se poznata (sta se srečala)

Razgovor na daljavo je oblika posredne komunikacije, za katero je značilno, da sta sogovornika medsebojno oddaljena in da je med njima posredi neko tehnično sredstvo – telefon. Med samim razgovorom moramo delovati mirno, prepričano in uravnovešeno, obvladovati moramo svoje reakcije, biti moramo vljudni, taktni, obzirni in diskretni in poskušati se moramo poglobiti v sogovornika ter razumeti, kaj nam želi povedati.

Zavedati se moramo, da nas sogovornik ne vidi, zato je pomembno, da govorimo počasi in razumljivo. Sogovornika, ki lahko pridobivata informacije tudi iz mimike telesa, te lahko povedo isto ali pa še več, pri razgovoru na daljavo nista prisotna. Razpoloženje je občutiti tudi iz našega glasu. Po telefonu se sliši tudi nasmeh in mrščenje, zato previdnost ni nikoli odveč. Pozorni moramo biti na odzive, povratne informacije, tako na besedne kot glasovne, ki nas vodijo skozi razgovor. Če se sogovornika že poznata, lahko razgovor poteka bolj sproščeno. Zaposleni je med pogovorom miren, saj se mu ni treba dokazovati. Zaposleni ve, kako razmišlja vodja, zato lahko tudi predvideva njegova opažanja in odgovore, na katera se lahko že predhodno pripravi.

Razgovor na daljavo – sogovornika se ne poznata (se še nista srečala)

Ta oblika razgovora se razlikuje od zgornje v tem, da se sogovornika ne poznata oziroma se še nikoli nista srečala. Komunikacija, ki poteka med neznanci, je povezana z nekimi negativnimi pričakovanji, podzavestno nas je strah in smo negotovi, ker ne vemo, kaj nas čaka. Pri komuniciranju se srečujemo z jezikovnimi ovirami, prvi očiten in kritičen dejavnik predstavljajo jezikovne razlike. Sogovornika se težje ocenita. Zaposleni se zaveda, da je nivo razgovora bolj zahteven in bi se pred vodjo rad dokazal oziroma pustil odličen vtis, vendar ga pri tem lahko premagajo čustva oziroma trema, tako da postane živčen, začne se mu tresti glas, pojavijo se govorne napake, izpušča pomembne informacije - zato to lahko privede do tega, da si vodja lahko ustvari popolnoma napačno sliko o zaposlenemu.

6.2 PREDLOGI IZBOLJŠAV LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU A

Da bodo letni razgovori dosegli svoj namen in da bodo možnosti komuniciranja čimbolj izkoriščene, je treba tako vodje kot zaposlene seznaniti, kaj sploh je redni letni razgovor. Z rednimi letnimi razgovori skušamo uresničiti cilje podjetja in zaposlenih, načrtujemo delo in naloge zaposlenih ter njihov osebni razvoj in karierno pot. Doseči je treba, da zaposleni ne bodo čutili odpora do razgovora, temveč da jim bo ta predstavljal pot do uresničitve zastavljenih ciljev, dobrega počutja, dobrih odnosov na delovnem mestu in čim večjo objektivnost in motiviranost za delo.

Po razgovoru, ki sem ga opravila z vodjo, ki ga še nikoli nisem srečala, sem prišla do ugotovitve, da bi lahko bila njegova izvedba tudi drugačna oziroma izpostavljam pomanjkljivosti oziroma predloge za njihovo odpravo.

Predlogi:

- Predstavitev vodje, ki naj zajema osebne podatke, delovne izkušnje in izobraževanja ter znanja in kompetence, tako da si lahko zaposleni ustvari predstav o vodji.
- Vodja in zaposleni bi se morala tudi osebno poznati, tako bi vodja poznal želje in potrebe zaposlenega. Razgovor bi lahko bil bolj odprte narave, zato predlagam izvedbo klasičnega letnega razgovora.
- Če izvedba klasičnega letnega razgovora ni možna, predlagam, da bi razgovor na daljavo izvedli z videotelefonsko konferenco, kjer imata oba sogovornika možnost opazovati mimiko telesa, s tem pa dobita takojšnje povratne informacije.
- Vodja je bil sicer dobro pripravljen na sam potek razgovora, bi pa po mojem mnenju moral biti natančneje seznanjen z delom in nalogami zaposlenega.
- Neformalna srečanja med vodjo in zaposlenimi na letni ravni z namenom, da bi se sproti reševala tekoča problematika. Zaposleni bi se med seboj bolje spoznali in tako tudi bolje delovali kot tim.
- Možnost izbire primerne prostora - »tiha soba«, kjer je zaposleni lahko sam v prostoru, zato da ima občutek zasebnosti oziroma ga med razgovorom nihče ne moti.
- Dobra telefonska povezava, ki omogoča nemoten razgovor.

7 ZAKLJUČEK

Letni razgovori predstavljajo sodobno obliko vodenja zaposlenih, ki se pri nas in prav tako v svetu uveljavljajo zaradi prednosti, ki jih imajo za podjetje s stališča uresničevanja ciljev podjetja skozi cilje posameznika, spoznavanja zaposlenih in njihovih zmožnostih, ustvarjanja ugodne organizacijske klime in dobrih odnosov.

Čas, ki je namenjen letnemu razgovoru, je vsekakor dobra naložba, ki se slej ko prej obrestuje tako zaposlenemu kot vodji. Za pogovor si je treba vzeti dovolj časa, potekati mora v prijetnem vzdušju in primernem prostoru. Pogovor mora potekati z jasno postavitvijo nalog, kjer gre za nakazovanje možnosti za nadaljnji osebni in strokovni razvoj, z možnostjo in potrebami nadaljnjega izobraževanja, poveča se kakovost odnosov v organizacijski enoti, postavijo se tudi trdni temelji za nadaljnje delo. Omogoča boljši vpogled v delo in dnevne aktivnosti zaposlenega, kar nadrejenemu omogoča lažje vodenje, načrtovanje ciljev podjetja in razvoj zaposlenih na daljši časovni rok. Dobro vodenje podrejenih pa pripomore k rasti in uspešnosti podjetja. Če želita tako vodja kot sodelavec realizirati vse prednosti, ki jih prinaša taka oblika pogovora, potem pogovora ne smeta obravnavati kot nekaj nujnega, kar se izvaja zato, ker je to predpisano, in v neki strogo formalni obliki.

Najpomembnejše je, da se s tistim, kar se oba dogovorita, tako zaposleni kot vodja, tudi strinjata. Naloge, ki jih posreduje vodja, in naloge zaposlenega naj postanejo prioritete. Predvsem pa je pomembno zavedanje, da je vodja v pomoč in podporo.

Dobra komunikacija na vseh ravneh pomeni sproščen odnos tako v službi kot tudi doma. Vodja mora imeti spretnosti komuniciranja za upravljanje z zaposlenimi, v kolikor pa gre za zaposlene, ki jih vodi na daljavo, še toliko bolj. Mora znati spodbujati obratne smeri komunikacije, torej zaposleni – vodja, zato da si zaposleni upajo na glas povedati svoje ideje, mnenja in izkušnje. Na sposobnosti komuniciranja temelji uspeh vodij.

Moja hipoteza, da je prednost letnega razgovora osebni stik, se je med pisanjem diplomske naloge potrdila, saj sem ugotovila, da pri osebi, ki je nimaš pred seboj, ne vidiš njenega odziva na izrečene besede, zato veliko ostane neizrečenega. Moja želja, da se letni razgovor v podjetju, za katerega delam, uvede kot klasični razgovor v nekem prijetnem prostoru, pa se je samo še povečala. Osebo, ki me vodi s svojimi nasveti, želim osebno spoznati, zaupati ji želim tudi nekaj osebnih podatkov, saj sem mnenja, da se tako lahko vzpostavi pristnejši odnos, ki temelji na zaupanju. Z osebo, ki jo tudi osebno poznam, bom mnogo lažje vzpostavila stik, z njo komunicirala in izmenjevala informacije, ki so lahko vsebinske ali čustvene narave. Vodja mora poznati in razumeti potrebe vsakega člana svojega tima, če želi zaposlene uspešno motivirati za izvajanje del, nalog in raznih aktivnosti.

Letni razgovor mora biti neka stalnica, vendar pa se mora razvijati in izboljševati skladno z razvojem podjetja in s spremembami v širšem družbenem okolju.

LITERATURA IN VIRI

Blanchard, K. in Muchnick, M. (2007). *Recept za uspešno vodenje*. Varaždin: Katarina Zrinski.

Brečko, D. (2007). *Pripravite se na letni razgovor*. Ljubljana: Planet GV.

Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.

Majce, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV.

Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: GV.

Možina, S., Lipičnik, B., Pučko, D. in Rozman, R. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Habjan, A. (2010). *Letni razgovori so pomembni za načrtovanje poklicne poti*. Aktiv, 2010 (1/II), 16–16.

<http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html>, dostopno 27. 4. 2010

http://www.profil.si/docs/Profil_v_medijih/pod_drobnogledom.pdf, dostopno 2. 5. 2010

Interno gradivo podjetja Geodis: How to do a Performance Appraisal (Helping you find your way)

KAZALO SLIK

Slika 1: Likertov »sistem 4« vodenja (Vir: Dubrin, 1984, stran 317)	7
Slika 2: Motivacijski krog (Vir: Černetič, 2004, stran 144)	8
Slika 3: Maslowova hierarhija potreb (Vir: Hodgetts, 1991, stran 132)	10
Slika 4: Herzbergovi motivatorji in higieniki (Vir: Hodgetts, 1991, stran 138)	11
Slika 5: Redni letni razgovor v sliki (Vir: Brečko 2007, stran 8)	14
Slika 6: Vodja in sodelavec se pogovorita (Vir: Majcen, 2001, stran 52)	15