



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Organizacija poslovanja
Modul: Poslovni sekretar

REDNI LETNI RAZGOVORI V PODJETJU X

Mentorica: Maja Zalokar, univ. dipl. org.
Lektorica: Nives Križnar, prof.

Kandidatka: Anka Laketić

Kranj, september 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Maji Zalokar, univ. dipl. org., za napotke in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi profesorici Nives Križnar, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka Anka Laketič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Maje Zalokar, univ. dipl. org.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Redni letni razgovor je sistematično načrtovan razgovor med zaposlenim in njegovim vodjo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov – teoretičnega in praktičnega dela.

V teoretičnem delu sem najprej opredelila pojem redni letni razgovor. V nadaljevanju sem se dotaknila njegovih značilnosti, namena, vsebine, priprave, poteka in pogojev za njegovo učinkovito izvedbo, nato sem preučila obdobje med dvema razgovoroma ter cilje rednih letnih razgovorov.

V drugem delu sem predstavila rezultate raziskovalnega dela, ki sem jih dobila na podlagi vprašalnikov o zadovoljstvu zaposlenih in ankete o učinkovitosti rednih letnih razgovorov, ki sem jo izvedla v našem podjetju. Na podlagi teh rezultatov smo v podjetju izvedli novo sistemizacijo, ki je bila potrebna za učinkovitejše komuniciranje in vodenje zaposlenih. Na koncu raziskave so predstavljeni obrazci za delovno uspešnost, ki so v pomoč za učinkovito izvajanje razgovorov.

KLJUČNE BESEDE

- Redni letnih razgovor
- Komunikacija
- Zaposleni
- Vodenje

SUMMARY

Regular annual interview was systematically planned interview between the employee and his manager.

The thesis work consists two parts – theoretical and practical work.

In the theoretical part, we first define the notion of a regular annual interview. Here we touch his characteristics, purpose, content, preparation, course, the conditions for effective implementation and examine the period between the interview and the objectives of regular annual interviews.

In the second part we present the results of research, which were obtained through questionnaire and employee satisfaction surveys on the effectiveness of regular annual interviews that we conducted in our company. Based on these results, the company implemented new classification, which was necessary for effective communication and management employees. At the end of the study are presented forms for job performance, which help in effective implementation of the interviews.

KEYWORDS

- Regular annual interview
- Communication
- Employees
- Leadership

KAZALO

| | | |
|--------|--|----|
| 1 | UVOD | 1 |
| 1.1 | PREDSTAVITEV PROBLEMA..... | 1 |
| 1.2 | PREDSTAVITEV OKOLJA..... | 2 |
| 1.3 | METODE DELA | 2 |
| 2 | TEORETIČNE OSNOVE | 3 |
| 2.1 | REDNI LETNI RAZGOVOR | 3 |
| 2.2 | ZNAČILNOSTI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV | 4 |
| 2.3 | NAMEN REDNEGA RAZGOVORA | 4 |
| 2.4 | VSEBINA REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA | 5 |
| 2.5 | PRIPRAVA NA REDNI LETNI RAZGOVOR | 6 |
| 2.6 | POTEK RAZGOVORA..... | 6 |
| 2.6.1 | Začetek razgovora..... | 6 |
| 2.6.2 | Osrednji in vsebinski del..... | 7 |
| 2.6.3 | Zaključek razgovora | 7 |
| 2.7 | ORGANIZACIJA IZVEDBE REDNIH LETNIH RAZGOVOROV | 8 |
| 2.7.1 | Kje naj potekajo redni letni razgovori s sodelavci..... | 8 |
| 2.7.2 | Kateri čas je primeren za izvedbo razgovorov | 8 |
| 2.7.3 | Koliko časa traja posamezen redni letni razgovor..... | 9 |
| 2.7.4 | Koliko letnih razgovorov lahko opravite na dan..... | 9 |
| 2.7.5 | Kakšen naj bo vrstni red sodelavcev | 9 |
| 2.7.6 | Kdo je lahko navzoč | 9 |
| 2.8 | POGOJI ZA UČINKOVITO IZVEDBO REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA..... | 9 |
| 2.8.1 | Izvesti ga morajo vsi vodje | 9 |
| 2.8.2 | Zaupanje med vodjo in sodelavcem..... | 10 |
| 2.8.3 | Miren in prijeten prostor | 10 |
| 2.8.4 | Dovolj časa | 10 |
| 2.8.5 | Vodja mora biti na razgovor pripravljen..... | 10 |
| 2.8.6 | Razgovor mora biti planiran | 11 |
| 2.8.7 | Razgovor mora biti sistematičen | 11 |
| 2.8.8 | Sodelavec mora biti pravočasno obveščen..... | 12 |
| 2.8.9 | Vodje naj bi se pripravile na razgovor po strokovnim vodstvom | 12 |
| 2.8.10 | Razgovori naj bodo vsako leto ob približno enakem času | 12 |
| 2.8.11 | Vodja rezultate razgovora zapiše in poročilo arhivira po določenih metodologije..... | 12 |
| 2.9 | OBDOBJE MED DVEMA RAZGOVOROMA..... | 13 |
| 2.9.1 | Redni letni razgovor kot pomoč za vodenje med letom | 13 |
| 2.9.2 | Poročilo o opravljenem rednem letnem razgovoru..... | 15 |
| 2.9.3 | Izpolnjevanje poročila..... | 15 |
| 2.9.4 | Obseg zapisa..... | 15 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.10 | CILJI REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA | 16 |
| 2.10.1 | Na ravni posameznika | 16 |
| 2.10.2 | Na ravni podjetja | 16 |
| 3 | OBSTOJEČE STANJE | 17 |
| 3.1 | POSNETEK STANJA..... | 17 |
| 3.1.1 | Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X..... | 17 |
| 3.1.2 | Sistemizacija podjetja X | 21 |
| 3.2 | RAZISKAVA..... | 23 |
| 4 | PRENOVA | 30 |
| 5 | ZAKLJUČEK..... | 49 |
| | LITERATURA IN VIRI | 50 |
| | PRILOGE..... | 51 |
| | KAZALO SLIK..... | 53 |
| | KAZALO TABEL | 53 |

1 UVOD

Vsak vodja želi, da bi bila organizacija prepoznavna po uspehih na različnih področjih. Hkrati si želi, da bi zaposleni čutili, da tvorno sodelujejo pri razvoju podjetja. Eden od mehanizmov, da je organizacija v podjetju oblikovana na ustrezen način, je zagotovo dobro pripravljen in izveden letni razgovor.

V našem podjetju nam primanjkuje časa za poglobljeno komunikacijo med vodji in zaposlenimi, zato redni letni razgovor, ki ga izvajamo enkrat letno, razumemo kot način, kako to pomanjkljivost odpraviti.

Med razgovorom si sodelavca lahko izmenjata in zapišeta predloge ter cilje za izboljšanje delovne učinkovitosti. Cilje, ki jih zapišeta, nato poizkusita čim prej uresničiti.

Redni letni razgovor je osnova za ocenjevanje delovne uspešnosti. S tem zaposlenim zagotavljamo uspešen trening za boljši razvoj sodelavca, slednjim pa omogočamo, da se bolj aktivno vključijo v delovni proces.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V podjetju, ki se ukvarja s prodajo, proizvodnjo in nabavo športne opreme, smo se pred štirimi leti prvič odločili za izvedbo rednih letnih razgovorov. Za ta korak smo se odločili, ker smo ugotovili, da poslovodje in njihovi namestniki niso ustrezno komunicirali s svojimi podrejenimi, zato njihova funkcija vodenja ni bila dovolj izrazita.

Ko smo pričeli z uvedbo rednih letnih razgovorov, smo imeli z vodji kar nekaj težav, saj so ti uvedbi nasprotovali. Redni letni razgovori naj bi jim predstavljali breme, prav tako so se bali, da bodo prišli v konflikt s podrejenimi, če ti nad uvedbo razgovorov ne bi bili navdušeni.

Na podlagi tega smo se odločili, da z enodnevnim treningom »Kako izvesti dober letni razgovor« zaposlenim ponudimo možnost, da brez ovir in zadržkov opravijo dober letni razgovor. Prepričani smo bili, da bodo prvi razgovori po opravljenem treningu zanimivi, saj bo vsak vodja lahko izrazil svoje komunikacijske veščine, imel pa bo tudi možnost, da svojim podrejenim dokaže svoje vodstvene sposobnosti.

Enodnevni trening smo izvedli tudi za kadrovske službe, saj smo menili, da ta ni bila dovolj usposobljena za izvedbo rednega letnega razgovora, hkrati pa ni imela pregledov nad zaposlenimi na ostalih delovnih mestih.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje X se ukvarja s prodajo, nabavo in proizvodnjo športne opreme.

Ustanovljeno je bilo v Veliki Britaniji, nato pa se je razširilo na podružnice po Evropi, in sicer v Belgijo, na Nizozemsko, v Luksemburg, Francijo, na Ciper, Portugalsko ter v Slovenijo. Cilj podjetja je, da v vsaki članici Evropske unije odpre vsaj eno podružnico.

Področje delovanja je nabava ter prodaja oblačil, obutve ter športne opreme za vse generacije. Podjetje se je osredotočilo na maloprodajo izdelkov lastnih in priznanih blagovnih znamk.

Eden izmed pomembnih ciljev je stranki ponuditi najboljše razmerje med kvaliteto in ceno. Glavni cilj pa je seveda ustvariti čim večji dobiček.

1.3 METODE DELA

V diplomskem delu so uporabljene različne metode dela.

V teoretičnem delu najprej predstavljam koncept rednih letnih razgovorov iz strokovne literature.

V praktičnem delu sem izvedla anketo o učinkovitem opravljanju rednih letnih razgovorov v podjetju X in anketo o zadovoljstvu zaposlenih.

Anketne vprašalnike s področja rednih letnih razgovorov sem prek elektronske pošte poslala 30 zaposlenim v štirih naših poslovalnicah, ki sem jih izbrala zato, ker sem želela dobiti kar se da popoln anketni vzorec. Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X sem prek interne pošte poslala vsem zaposlenim v naših trgovinah.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 REDNI LETNI RAZGOVOR

Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjem in sodelavcem. Na razgovoru se lahko pogovorita o vsem, kar bi uspelo izboljšati njun odnos – o pogojih za delo, motivaciji in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se v enakih časovnih obdobjih (Vodopija, Vukasovič-Žontar, Rozman, Žunec, 2005, str. 2).

Razgovor izvajamo najmanj enkrat letno, lahko se izvaja tudi v enakih časovnih obdobjih. V nekaterih podjetjih oziroma organizacijah izvajajo razgovore tudi dvakrat letno, nekateri tudi vsako četrletje (Majcen, 2001, str. 51).

Za redni letni razgovor se vnaprej dogovorimo s sodelavcem. Na razgovoru se vodja ter sodelavec pogovorita o preteklem, sedanjem in prihodnjem delu, osebnem razvoju, načrtih, možnem napredovanju, pa tudi o ostalih pomembnih stvareh za sodelavčev nadaljnji razvoj. Vodja izrazi pričakovanja, ki jih ima glede sodelavčevega dela, ter kakšna naj bi bila njegova vloga v podjetju (Majcen, 2001, str. 51-52).

Uspešen letni razgovor naj bo jasen, kratek, predvsem pa zanimiv. Redni letni razgovor se prične še preden se vodja ter sodelavec sploh srečata. Priporočljivo je, da se sodelavca dobro poznata, saj razgovor lahko odlično vpliva na komunikacijo v nadaljevanju (Majcen, 2001, str. 51).

Prvi letni razgovor prinaša v komunikacijo novo razsežnost. Gre za del širšega sklopa komuniciranja med vodjo ter sodelavci. Zaposleni dobi na tem razgovoru prvo priložnost, da izve, kaj se od njega pričakuje. Hkrati dobi tudi informacijo, po katerih merilih se ocenjuje njegovo delo (Vodopija, Vukasovič-Žontar, Rozman, Žunec, 2005, str. 2).



Slika 1: Redni letni razgovor v sliki (Brečko, 2007, str. 8)

2.2 ZNAČILNOSTI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

Redni letni razgovor je poglobljen, strukturiran in vnaprej dogovorjen razgovor, pri katerem dobi sodelavec priložnost, da se pogovori z vodjo na »štiri oči«. Ne smemo pozabiti, da mora biti pravilno načrtovan.

Redni letni razgovor vodi neposredni nadrejeni vodja. Razgovor mora trajati od ene do dveh ur. Med razgovorom morata biti sogovornika enakopravna.

Pogovorita se o natančno predstavljenih ciljnih ter nalogah, ki jih mora opraviti sodelavec v okviru zastavljenih ciljnih.

Na razgovoru moramo sodelavca vzpodbuditi in tudi motivirati. Dogovorita se tudi o kriterijih za ocenjevanje opravljenega dela v prihodnosti.

Poudariti je potrebno, da mora vodja opraviti razgovor z vsemi sodelavci. Če želimo, da je razgovor učinkovit, se mora opraviti najmanj enkrat letno.

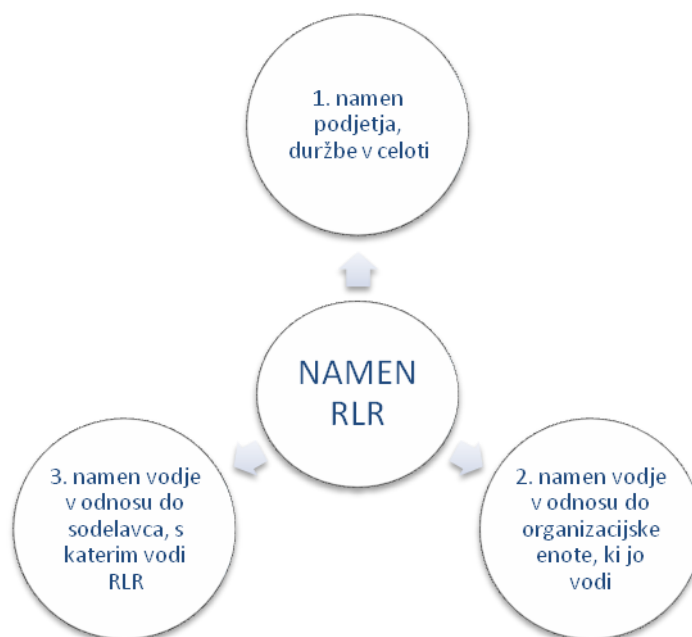
Paziti moramo, da letne razgovore ne izvajamo samo zaradi administracije. Vedno znova (enkrat letno) moramo doseči pravi namen (Vodopija, Vukasovič-Žontar, Rozman, Žunec, 2005, str. 2-4).

2.3 NAMEN REDNEGA RAZGOVORA

Organizacija želi z uvedbo rednih letnih razgovorov motivirati zaposlene, da bi poglobljeno premislili o lastnem delu ter načrtih in dali predloge, kako bi ga (še) izboljšali. Zaposlene želi tudi motivirati na način, da bodo dobro premislili o njihovi vlogi v organizaciji ter delovnem procesu. Hkrati želi omogočiti, da bi zaposleni dobili pregled nad prioritetai svojih nalog in nad pričakovanji organizacije, nad tem, kaj v prihodnjem letu lahko pričakuje od njih.

Namen je tudi doseči, da bi bili zaposleni še bolj samostojni, odgovorni in samoiniciativni pri opravljanju svojih nalog. Udeleženca si med razgovorom odkrito povesta, kako in doživljata drug drugega, kje in katere so prednosti in kje vidita priložnost za izboljšave.

Namen je ugotoviti skriti potencial zaposlenega, ki bi ga lahko v prihodnje izrabili, kot tudi povečati medsebojno zaupanje, razumevanje in spoštovanje. Redni letni razgovor ima tudi namen zbrati podatke za načrtovanje in izvajanje načrtovalnih aktivnosti ter omogočiti zaposlenim, da bi imeli še boljši pregled nad tem, kako se zastavljene naloge in cilji dolgoročno tudi izpolnjujejo (Brečko, 2007, str. 11-12).



Slika 2: Namen rednih letnih razgovorov (Majcen, 2004, str. 13)

2.4 VSEBINA REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

Razgovor na letnem razgovoru mora potekati tekoče. Dobro je, da sogovornika dobro poznamo, saj bomo s tem dosegli, da se bomo s sodelavcem pogovorili odprto in bo razgovor potekal tekoče.

Na razgovor se moramo dobro pripraviti. Zato si moramo pred njim zapisati točke oziroma teme, o katerih se želimo s sogovornikom pogovarjati.

Na rednem letnem razgovoru se želimo s sodelavcem pogovarjati o viziji in poslanstvu organizacije, o opravljenih nalogah v preteklosti in analizirati uspešnost, kar pomeni preučiti, če so bili zastavljeni cilji za preteklo leto doseženi, preseženi ali nedoseženi.

Ne smemo pozabiti tudi na omejitve in nevarnosti pri delu, počutje in zadovoljstvo, ter na odnose zaposlenega v organizaciji.

Pomembno je spregovoriti tudi o vlogi v podjetju, zlasti o spremembah, ki se zgodijo v organizaciji od razgovora do razgovora.

Zelo pomembno je poudariti tudi osebni razvoj zaposlenega - njegove skrite potenciale, prednosti, priložnosti, osebno vizijo, ambicije glede kariere, osebne cilje zaposlenega za prihodnje obdobje, kako jih bo lažje dosegal in izboljšal osebno učinkovitost.

Poudariti je potrebno, da na letnem razgovoru pogovor ne sme potekati o višini njegovega osebnega prihodka, saj gre tu le za razvojni razgovor, pri čemer se sogovornika osredotočita na delovno učinkovitost ter nadaljnji razvoj (Brečko, 2007, str. 13-15).

2.5 PRIPRAVA NA REDNI LETNI RAZGOVOR

Za kvaliteten letni razgovor je potrebna dobra priprava za boljšo izvedbo ter učinke. Vodja se mora nanj dobro pripraviti: pripraviti mora obrazce, načrtovati potek razgovora, izpostaviti ključne teme.

Z datumom ter uro rednega letnega razgovora mora biti zaposleni seznanjen 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 naj že vnaprej v mislih oblikuje odgovor na njih. Tako razgovor poteka konstruktivno in da učinkovite rezultate.

Zaposleni naj se pripravi, saj bo v letnem razgovoru govoril več kot vodja. Praviloma zaposleni govori 70 odstotkov časa, vodja pa 30 odstotkov. Zaposleni naj tako prevzame pobudo v razgovoru in odgovori na zastavljena vprašanja sam, brez nenehnega spodbujanja vodja. Zaposleni naj razmisli od dodatnih vprašanjih, o katerih bi se želel pogovoriti z vodjo (Brečko, 2007, str. 16-17).

2.6 POTEK RAZGOVORA



Slika 3: Potek razgovora (Majcen, 2001, str. 143)

2.6.1 Začetek razgovora

Najtežji je prvi korak, zato je priporočljivo upoštevati naslednje - ne hitimo, ustvarimo prijetno vzdušje, za sproščen začetek postavimo nekaj prijetnih, nevtralnih vprašanj, razložimo namen razgovora, nadaljujemo z vprašanji, ki smo jih sodelavcu podali z vabilom na razgovor. Pomembno je, da je razgovor sproščen, zato delujmo umirjeno in prijetno.

Pomembno je tudi, da izberemo prijeten prostor, saj bo tako lahko razgovor lahko potekal tekoče. Pazimo, kakšen je pozdrav in prve besede, in nikoli ne začnimo razgovora s kritiko, saj se bo s tem težko razpletel dober razgovor v nadaljevanju.

Na razgovoru je pomembno, da si vzamemo čas, ki ga sodelavec potrebuje za ogrevanje. Bodimo strpni in vljudni.

S pozdravom povemo namen razgovora. Razlaga naj bo preprosta in prijetna, saj s tem lahko razbijemo sodelavčevo začetno tremo. Takoj po predstavitvi namena postavimo sodelavcu kakšno nevtrarno vprašanje, šele nato preidemo na vprašanja, ki smo jih izpostavili na povabilu na razgovor.

Pričakujemo kratke odgovore in ne dovolimo sodelavcu, da se razgovori. V primeru, da se taka situacija pojavi, ga poizkusimo spretno prekiniti.

2.6.2 Osrednji in vsebinski del

Ta del predstavlja najobširnejši in najzahtevnejši del. Zajema vso vsebino in uresničuje namen razgovora. V tem delu razgovora se pokažejo komunikacijske spretnosti in lastnosti sogovornikov, ki vplivajo na dobro sporazumevanje.

Lahko rečemo, da je razgovor dvogovor. To je namreč izmenjava informacij in občutkov. Sogovornika se neprestano oglašata in poslušata drug drugega. Bolj ko sta pri tem pozorna, bolj kot razmišljata o pogovoru, npr. kaj sogovornik sporoča in kako izraža lastne misli, da ga bo drugi razumel, kvalitetnejša so sporočila in prijetneje se počutita.

2.6.3 Zaključek razgovora

V razgovoru sta se sogovornika dotaknila različnih tem, od katerih so bile nekatere prijetnejše, ali pa tudi ne, nekatere so bile tudi zelo zahtevne. Lahko so se pojavili neprijetni občutki, zadrega, sram, razočaranje, jeza ... Verjetno je nihalo tudi razpoloženje.

Pomembno je, da je vodja spreten in da zmore razgovor končati z dobrimi občutki.

Pred koncem razgovora vodja še enkrat ponovi glavne cilje in obljube, ki sta si jih dala med razgovorom. Razgovor zaključi s tem, da ponovno poudari, da sodelavcu zaupa in se mu zahvaljuje za sodelovanje (Majcen, 2004, str. 143-151).

2.7 ORGANIZACIJA IZVEDBE REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

Da bi letne razgovore uspešno izvedli, je potrebno odgovoriti na nekatera organizacijska vprašanja in si zagotoviti nekaj osnovnih pogojev.



Slika 4: Organizacijske izvedbe (Majcen, 2004, str. 25)

2.7.1 Kje naj potekajo redni letni razgovori s sodelavci

Od počutja obeh sogovornikov je odvisno, kako iskren bo letni razgovor. Zato je treba paziti, da izberemo prijeten prostor, ki je zračen, pospravljen, ravno prav topel, da bosta imela oba udeleženca dovolj prostora in da bosta sedela tako, da bo tudi položaj kazal na njun enakovreden odnos.

Razgovor lahko poteka v pisarni vodje ali v kakšnem drugem primernem prostoru. Zagotoviti je potrebno le, da sta sogovorca sama in da ju ne motijo. Telefoni so v tem času izklopljeni.

2.7.2 Kateri čas je primeren za izvedbo razgovorov

Pri vsakem sodelavcu posebej je treba upoštevati njihovo zasedenost. Načrtovati je treba dan, ko se povabljenec na razgovor ne ukvarja s kakšno pomembno ali obširno nalogo. Upoštevati je treba tudi, kdaj je največ miru in katere ure so za vodjo in sodelavca najbolj primerne. O času se je potrebno dogovoriti.

2.7.3 Koliko časa traja posamezen redni letni razgovor

Trajanje rednega letnega razgovora je odvisno od obširnosti problematike in od zgovornosti sogovornikov. Pri sodelavcih, ki opravljajo večinoma rutinska in podrobneje predpisana dela, bo letni razgovor nekoliko krajši, pri sodelavcih z zahtevnejšimi, manj definiranimi in bolj ustvarjalnimi deli pa daljši. Izkušnje kažejo, da je primerna dolžina med eno in dvema urama. Zato si je treba za posamezni letni razgovor rezervirati vedno dve uri časa, tudi če bo dejansko razgovor nekoliko krajši.

2.7.4 Koliko letnih razgovorov lahko opravite na dan

Praktične izkušnje kažejo, da je v enem dnevu bolje opraviti le en redni letni razgovor. Dobrodošla je tudi enodnevna prekinitev med enim in drugim razgovorom.

2.7.5 Kakšen naj bo vrstni red sodelavcev

Letni razgovor vodja opravi z vsem sodelavci, zato to vprašanje ni tako pomembno. Dobro je razmisliti le o tem, kateri sodelavci bodo prvi na vrsti, kajti za vodjo so prvi razgovori, preden si ne pridobi dovolj izkušenj, najbolj obremenilni. Vsak letni razgovor je vaja za naslednjega, saj vodja pridobiva in utrjuje spretnosti in izkušnje. Zato naj bodo prvi tisti sodelavci, pri katerih ni pričakovati bistvenih težav v pogovoru. Seveda ne smemo pozabiti upoštevati primernosti datuma. S sodelavcem se ne dogovorimo za dan, ki je tik pred rokom, ko mora končati zahtevno in obširno nalogo.

2.7.6 Kdo je lahko navzoč

Nekateri vodje si postavljajo tudi vprašanje, ali je lahko pri letnem razgovoru še kdo navzoč, na primer vodja ali kakšen predstavnik kadrovske službe.

Redni letni razgovor je pogovor med vodjo in sodelavcem na štiri oči. Če je zraven še kdo, se poruši razmerje moči. Zaradi navzočnosti tretjih oseb se lahko zgodi, da sodelavec ne bo dovolj sproščen za odkrit in odprt pogovor (Majcen, 2004, str. 25-29).

2.8 POGOJI ZA UČINKOVITO IZVEDBO REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

Če želimo, da bi bil redni letni razgovor učinkovit oziroma da bo imel pozitivne učinke, moramo upoštevati sledeče postavke.

2.8.1 Izvesti ga morajo vsi vodje

Če ta pogoj ni izpolnjen, se izkaže, da se razgovoru želijo izogniti ravno tisti vodje, ki že tako ne komunicirajo dovolj dobro s sodelavci, in tisti, ki mislijo, da je vodenje predvsem zapovedovanje in kontrola, pa tudi tisti, ki prepuščajo sodelavce samim sebi in se sami rajši ukvarjajo s strokovnimi in komercialnimi problemi. To naj bi bili torej ravno tisti vodje, katerih sodelavci najbolj pogrešajo stik z njimi in pri katerih bi bili taki razgovori najbolj potrebni.

2.8.2 Zaupanje med vodjo in sodelavcem

Z nekom lahko izmenjamo vse dvome, strahove, mnenja, veselje, navdušenje, le če se ob njem počutimo varne. Ta nam daje občutek zaupljivosti, da nas ne bo zlorabil, kar nam dokazuje s tem, da se nam iskreno odpre in nam z različnimi znaki dokazuje, da nas podpira.

2.8.3 Miren in prijeten prostor

V razgovoru se moramo osredotočiti drug na drugega.

Pomembno je, da nas med razgovorom ne motijo telefoni, drugi sodelavci, stranke – v takih primerih se lahko sogovornik počuti nelagodno. Vsi ti moteči dejavniki lahko povzročijo to, da se med razgovorom sogovornik ne more sprostiti in kasneje tudi ne povedati tistega, kar je želel.

Poudariti je potrebno tudi to, da mora biti prostor svetel, topel in tudi prijeten. Če bo prostor neprijeten, se ne bomo mogli sprostiti in bomo mislili le na stvari, ki nam v prostoru niso všeč, hkrati pa bomo želeli, da se razgovor čim prej konča, da se znebimo neprijetnega počutja.

2.8.4 Dovolj časa

Vedno si moramo vzeti dovolj časa za sodelavca. Ne sme se pripetiti, da bi vodja med razgovorom, ki se je odlično začel in se je sodelavec že odprl, začel sogovorniku segati v besedo ali celo glasno ugotovil, da je zmanjkalo časa oziroma da je že dogovorjen za nov sestanek.

Vsak sodelavec si zasluži, da se mu vodja vsaj enkrat letno posveti v celoti, da mu da prednost pred vsemi drugimi sodelavci in posli. Razgovor naj se zaključi takrat, ko se vsebina izprazni in ko sta si oba vse povedala.

2.8.5 Vodja mora biti na razgovor pripravljen

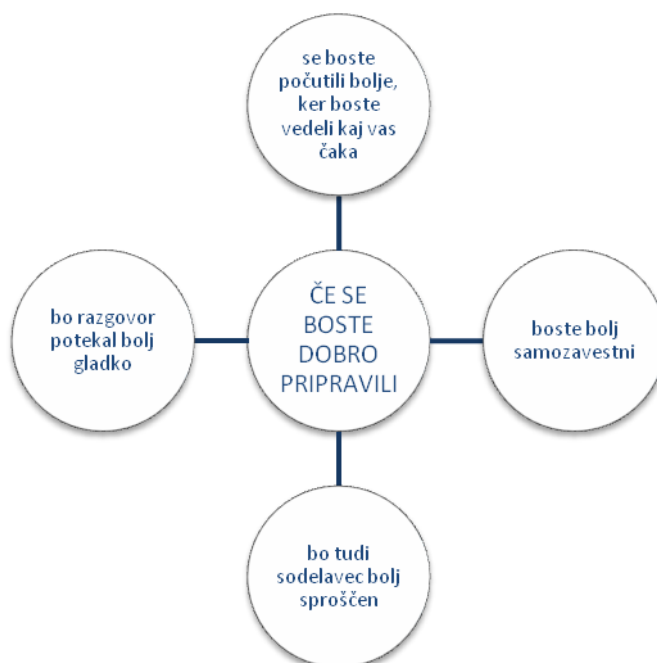
Ko si vodja zamisli razgovor, se mu pojavi veliko vprašanj, med drugimi tudi:

- Kaj se bova pogovarjala?
- Kaj me zanima?
- Katere teme naj odpreva?
- Kaj naj bo vrstni red?
- Kako naj mu obrazložim stvar?
- Katere podatke mu bom posredoval?

Upoštevati je treba pravilo, da bolj ko je vodja pripravljen, boljši bo rezultat (vodja bo takrat dobil več, predvsem pa tisto, kar bi rad).

Če se bo vodja zanašal na to, da se bosta s sodelavcem že o nečem pogovarjala ali pa že sproti videla, kaj ju bo zanimalo, bo razgovor voden nesistematično in obema se bo zatikalo.

Na koncu razgovora bo vodja ugotovil, da je bil razgovor neprijeten ter neučinkovit, hkrati bo ugotovil, da je bila to odlična priložnost, ki pa ni dosegla svojega cilja (Majcen, 2001, str. 81-85).



Slika 5: Pripravljenost na RLR (Majcen, 2004, str. 42)

2.8.6 Razgovor mora biti planiran

Oba sodelavca si morata vzeti dovolj časa za prijeten, predvsem pa kakovosten razgovor, pri čemer ima ta razgovor prednost pred vsemi ostalimi aktivnostmi. Ta čas je zagotovljen za njun razgovor in le redka, zelo pomembna, nenadna zadeva jima lahko poruši njune načrte.

Ko se dogovarjata za datum ter uro, morata ta dva dejavnika obema sogovornikoma maksimalno ustrezati. Pomembno je tudi, da razgovore ne opravljamo med kakšnim zelo stresnim obdobjem. Tudi ura je zelo pomembna. Moramo paziti, da se ne bomo dogovorili med uradnim delovnikom za stranke oziroma takrat, ko je možnost, da nas zmotijo telefonski klici.

2.8.7 Razgovor mora biti sistematičen

Da bi imel razgovor bolj smiselno vsebino in da bi dosegli osnovni namen, se v večini podjetji odločijo vnaprej pripraviti nabor vprašanj. S tem lahko vodjem omogočijo čim bolj kakovosten potek razgovora. Poudariti je potrebno, da je vsak razgovor nekaj enkratnega in posebnega, ker smo ljudje zelo različni in ker so različni pogledi na stvari in tudi teme, ki jih bosta sogovornika v razgovoru izpostavila. Zato je pripravljen seznam vprašanj vodjem le smiselna opora, nekakšen okvir razgovora. Kdo bo pripravil seznam vprašanj, niti ni določeno. To je lahko tudi kadrovska služba, ki upošteva strokovna izhodišča, še bolj pa je, da ga pripravijo vodje sami, in sicer timsko v času usposabljanja za razgovor (med treningom).

2.8.8 Sodelavec mora biti pravočasno obveščen

Letni razgovor je za sodelavca nekaj posebnega, saj si takrat njegov vodja vzame čas samo zanj osebno. Takrat mu tudi da priložnost, da se nanj resnično dobro pripravi in razmisli o vprašanih, ki jih je dobil takrat, ko smo ga povabili na razgovor. Redni letni razgovor je enkratna priložnost, da pripravimo vse sodelavce do tega, da premislijo, kakšne rezultate so dosegli v preteklem obdobju, da naredijo analizo svojega dela, da premislijo, kaj jim je uspelo, kaj bi lahko napravili bolje, in katere naloge so jim še ostale neopravljene. Hkrati jih pripravimo do tega, da si zamislijo svojo prihodnost, da si postavijo cilje, si naredijo načrt za prihodnje delo in si zamislijo rešitve. Poleg tega si morajo, kar je zelo pomembno, postaviti prioritete.

2.8.9 Vodje naj bi se pripravile na razgovor po strokovnim vodstvom

Z dodatnim izobraževanjem naj bi vodje usposobili za kakovostno in suvereno vodenje razgovorov. Izkušnje kažejo, da je pred prvim rednim letnim razgovorom potreben dvodnevni trening, drugo in tretje leto zadošča enodnevni trening. V naslednjih letih treningi niso več obvezni, so pa seveda zaželeni, zlasti za tiste vodje, ki potrebujejo dodatno izobraževanje oziroma podporo.

2.8.10 Razgovori naj bodo vsako leto ob približno enakem času

Osnovni pogoj za to, da so redni letni razgovori učinkoviti je, da jih vodje sploh opravijo. Načeloma je vseeno, kdaj jih izvajamo. Pomembno je, da jih ne izvajamo v najbolj stresnem obdobju in da jih vsi vodje izvajajo ob istem času. S tem omogočimo, da bomo v podjetju izvedli redne letne razgovore od ... do.... Na ta način se ustvari določena klima, neko pričakovanje vseh zaposlenih, njihova pripravljenost na različne razgovore, predvsem pa pripravljenost na to, da bi vsi sodelavci premislili o svoji prihodnosti in se zamislili o do sedaj doseženih rezultatih. Ko se odločamo za obdobje izvedbe rednih letnih razgovorov v podjetju upoštevamo tudi, da se podatki, dobljeni z razgovori, koristno uporabijo za načrtovanje kadrovske potrebe in za izvajanje kadrovske politike, torej da se obdobje ujema z obdobjem pripravljanja drugih planov.

2.8.11 Vodja rezultate razgovora zapiše in poročilo arhivira po določenih metodologije

Velikokrat se pojavi vprašanje, če je potrebno na letnem delovnem razgovoru pisati zapisnik. V poročilo zapišemo le tisto, o čemer sta se sodelavca dogovorila, da bosta realizirala. Zapišeta svoje sklepe, zamisli, vse tisto, kar jima v obdobju do naslednjega rednega letnega razgovora služi kot načrt za uspešno izpolnjevanje sodelavčeve vloge. Poročilo arhivirata oba: vodja v svojem arhivu sodelavcev in sodelavec med svojimi načrti in zapiski. V kadrovske politiko oddata le podatke, ki se nanašajo na izobraževanje in usposabljanje sodelavca ter na interesna področja, ki kažejo na predvideno poklicno pot in kariero (Majcen, 2001, str. 81-85).

2.9 OBDOBJE MED DVEMA RAZGOVOROMA

Redni letni razgovor bi imel samo polovično vrednost in bil le delno koristen, če bi bil samemu sebi namen. V poročilu si vodja in sodelavec zapišeta sklepe o prihodnjem ravnanju sodelavca in postavita določene načrte. Eden od namenov rednega letnega razgovora je tudi, da se sogovorca dogovorita o določenih ukrepih v prihodnje. Sklepe zapišeta zato, da bi jih lahko tudi uresničevala. Vodja svojega sodelavca celo leto usmerja, vodi, kontrolira in spodbuja. Poročilo, ki sta ga v rednem letnem razgovoru zapisala, jima služi kot smerokaz, kako sodelavec napreduje in kako izpolnjuje zadane sklepe.

Vodja spremlja napredovanje dela sodelavcev po zastavljenih načrtih. Pri tem uporablja podatke, ki jih je zapisal v poročila o opravljenih letnih razgovorih. Ta poročila med letom večkrat pregleda, da lahko potem sodelavce spodbuja in jim pomaga pri opravljanju motenj ter premagovanju težav.

Vodja in sodelavec sta v razgovoru naredila načrt sodelavčevega ravnanja in razvoja v prihodnje. Postavila sta cilje, določila roke ...

Dober vodja se s tem, da sta s sodelavcem na rednem letnem razgovoru načrtovala prihodnje ukrepe in rezultate, ne bo zadovoljil, pač pa bo med letom redno zasledoval njegovo napredovanje po izdelanem načrtu, mu pomagal, če se bo ustavil, ga bodril in ga pri doseženih vmesnih stopnjah na poti do cilja spodbujal in pohvalil.

Redni letni razgovori so sestavni del vodenja. Zato se obveznosti vodje z njim ne bodo končale, ko bo opravil vse letne razgovore.

2.9.1 Redni letni razgovor kot pomoč za vodenje med letom

Med letnim razgovorom sta vodja in vsak sodelavec posebej naredila načrt njegovega ravnanja in razvoja. Postavila sta pomembne cilje, določila roke, sprejela sklepe in si vse najpomembnejše stvari zapisala v poročilo o opravljenem letnem razgovoru. Poročila bodo služila zato, da bo vodja lahko spremljal napredovanje sodelavcev, jim pomagal, če bo potrebno, in jih ob doseženih vmesnih stopnjah na poti do cilja spodbujal in pohvalil. Zato bo vodja poročilo večkrat pogledal in za vsakega sodelavca preveril, kako mu gre. Med letom si bo zapisoval pomembnejše dogodke, tako večje napake kot vse pomembnejše dosežke. Na ta način bo zbral dragocene informacije za prihodnji letni razgovor. Te podatke lahko zapisuje v obrazec izjemnih in kritičnih dogodkov (Majcen, 2001, str. 215-217).

| Evidenčni list - KRITIČNI IN IZJEMNI DOGODKI | | | | |
|--|--------------|---------------------|--------------------|--------------|
| Primek in ime sodelavca: Trgovina: Delovno mesto: Obdobje dogodkov: Neposredni vodja: | | | | |
| Navodilo: Kritični dogodki so vsi dogodki, ki povzročijo motnje v delovnem procesu. Izjemni dogodki so vsi tisti uspehi, ki bistveno pripomorejo k boljšim delovnim in poslovnim rezultatom. | | | | |
| Datum dogodka | Opis dogodka | Posledice in učinki | Mnenja in pripombe | Datum zapisa |
| | | | | |

Tabela 1: Obrazec izjemnih in kritičnih dogodkov (Majcen, 2004, str. 115-117)

2.9.2 Poročilo o opravljenem rednem letnem razgovoru

Poročilo je formalni dokument o opravljenem razgovoru. Ker je del poročila arhiviran v osebni mapi sodelavca v pravno-kadrovskem oddelku, ima enako pomembnost in teža kot vsi drugi sodelavčevi dokumenti. Zato ga moramo izpolniti zelo pazljivo in korektno.

2.9.3 Izpolnjevanje poročila

Kako in kdaj ga izpolnjujemo? V fazi priprave na razgovor si obrazce poročila natančno ogledamo, da ga bomo takrat, ko ga bomo izpolnjevali, že dobro poznali. Pogovor teče po zastavljenih vprašanjih. Ko zaključimo posamezno vprašanje, je zelo pomembno, da misli strnemo in naredimo povzetek.

Poročilo izpolnjujemo fazno, kar pomeni, da se izmenično pogovarjamo o določenem vprašanju, ga zaključimo, zapišemo pomembne misli v poročilo in se šele nato lotimo naslednjega vprašanja. Poročilo pišemo vpričo sodelavca, saj je v njem le povzetek razgovora, v katerem sodelujeta oba.

Včasih se zgodi, da bomo morali preskakovati posamezne točke poročila, odvisno od tega, kako bo tekel razgovor. Najverjetneje je, da bo poročilo nastajalo tako, da ga ne bomo izpolnjevali po vrsti, ampak se bomo k isti točki kasneje ponovno vrnili.

Ko razgovor po vprašanjih, ki smo jih uporabili za dnevni red, zaključimo, preletimo še enkrat točke poročila in premislimo, ali nam je ostala kakšna, o kateri še nismo spregovorili. Pogovorimo se še o tej temi.

Preden zaključimo razgovor, skupaj s sodelavcem še enkrat v celoti preberemo, kaj smo zapisali. Če je potrebno, poročilo dopolnimo ali korigiramo, nato pa ga oba podpiseta. S podpisom vodja in sodelavec jamčita za verodostojnost zapisa.

2.9.4 Obseg zapisa

Večkrat se pojavlja dvom, kaj zapišemo ali česa ne bi. Velja načelo: zapišemo si samo tiste bistvene stvari, ki so pomembne bodisi za izvajanje nalog v prihodnosti, bodisi za kadrovske potrebe. To so različni sklepi in dogovori, ki sta jih sogovornika sprejela kot pomembne za uspešnost delavca. Misli so kratke, jedrnate in – če je le mogoče – izražene s konkretnimi podatki, kot so na primer: roki, konkretna imena ljudi, ki naj bi sodelavcu pomagali, konkretni nazivi projektov, pri katerih naj bi predvidoma sodeloval, konkretni naslovi seminarjev, ki bi se jih rad udeležil, ali šole, ki naj bi jo obiskoval ... Posameznih pripomb in obširnejših razlag, ki osvetljujejo sedanje stanje, pretekle izkušnje ali dosežene rezultate, seveda ne bodo pisali. Prav tako se ne zapisujejo misli, ki nam jih sodelavec pove kot človek človeku.

Poročilo je seznam sklepov in dogovorov, ki jih bo skušal sodelavec v prihodnosti uresničiti, vodja pa ga bo pri tem podpiral, mu zagotovil ustrezne pogoje in, če bo potrebno – tudi pomoč.

Poročilo ni nikakršna znanstvena ekspertiza o značilnostih dela, niti opis ali ocena sodelavčevega ravnanja in rezultatov dela.

Pri tem je pomembno, da so zapisani sklepi, dogovori in obljube čim bolj konkretni, opremljeni z datumi zaključka in z roki kontrole.

Ni pomembno, da bi poročilo natipkali ali ga prepisali zaradi lepopisja. Pomembno je le, da so zapisani vsi pomembni podatki in da je napisano tako, da bomo sklepe lahko uporabili kot načrt dela v prihodnosti (Majcen, 2001, str. 199-201).

2.10 CILJI REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

2.10.1 Na ravni posameznika

Pri posamezniku želimo z letnim razgovorom doseči, da izboljša rezultate dela in osebno učinkovitost.

Po končanem razgovoru bomo lahko videli sodelavčev napredek kot tudi prioritete, ki naj bi bile opravljene za doseganje ciljev. Sodelavec bo po končanem razgovoru lahko dobil ustrezen »trening«, s katerem bo lahko še bolj uspešen za nadaljevanje svoje kariere.

Zaposlenemu bomo lahko podali rezultate glede njegovega dela, ki smo jih kot vodja zapisali ob spremljanju njegovega dela. Zaposleni bo lahko izboljšal koordinacijo dela v kolektivu.

Z letnim razgovorom bomo zaposlenemu dali možnost, da začrta svojo lastno pot v podjetju. S svojim mnenjem in z izmenjavo izkušenj bo lahko prispeval k izboljšanju kakovosti vodenja kot tudi k organizaciji. Pridobil si bo lahko tudi zaupanje v vodjo in organizacijo.

2.10.2 Na ravni podjetja

Podjetje bo z učinkovitim letnim razgovorom izboljšalo motivacijo, večjo pripadnost in zavzetost zaposlenih do podjetja. Izboljšala se bo tudi komunikacija in organizacijska klima. Zaposlenim bo podjetje pomagalo pri načrtovanju kariere.

Eden izmed ključnih ciljev, ki ga podjetje pridobi z letnimi razgovori je, da si podjetje prek njih zagotovi svojo prihodnost (Brečko, 2007, str. 9-10).

3 OBSTOJEČE STANJE

3.1 POSNETEK STANJA

V našem podjetju smo se odločili za izvajanje letnih razgovorov zaradi uspešne prakse v poslovni enoti v Angliji ter Belgiji. Z uvedbo rednih letnih razgovorov smo začeli leta 2008.

Redne letne razgovore smo začeli izvajati, da izboljšali komunikacijo med vodji in podrejenimi, s tem pa izboljšati kakovost vodenja in dela v naših poslovalnicah. Redne letne razgovore smo razumeli tudi kot način, kako zaposlene motivirati za tvorno sporazumevanje, ki je zaradi obsega dela velikokrat zanemarjeno.

Prvo leto od uvedbe letnih razgovorov nismo veliko pričakovali, ker so se vodje v večini prvič srečale z njimi. Najprej smo naleteli na odpor. Po razgovorih z vodji smo ugotovili, da so glavni razlogi zasedenost z ostalimi nalogami, strah za slabo komunikacijo s sodelavci ter neznanje. Zato smo se odločili, da zanje organiziramo enodnevni »training«, kjer bodo lahko izboljšali svoje znanje in avtoriteto. Po končanih prvih letnih razgovorih smo izvedli analizo, s katero smo želeli izvedeti, ali smo dosegli namen, ki smo ga želeli.

V letošnjem letu smo z RLR začeli junija. Odziv zaposlenih je pozitiven, kar je bil tudi eden izmed ciljev, ki smo si ga zastavili pred tremi leti, ko smo letne razgovore uvedli prvič. Zaposleni so se vodjem odprli in se z njimi odkrito pogovarjali. Hkrati vidimo, da so razgovore opravili sproščeno, strokovno, predvsem pa brez odpora.

3.1.1 Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X

Naslednje leto po vpeljavi RLR, natančneje novembra 2009, smo želeli izvedeti tudi, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v našem podjetju.

Kadrovska služba se je odločila, da bomo o zadovoljstvu zaposlenih izvedli anketo.

Vprašalnike smo poslali prek interne pošte v vse poslovalnice. Na anketni vprašalnik bi morale odgovarjati 120 zaposlenih iz 14 poslovalnic. Odgovorov nismo prejeli iz dveh poslovalnic, prav tako zaradi odsotnosti zaposlenih nismo vedno prejeli popolnih vprašalnikov.

Lestvica kriterijev za odgovore na vprašalnik

| <u>Legenda:</u> | |
|-----------------|-------------------------|
| 1 | ne želim se opredeliti |
| 2 | sploh se ne strinjam |
| 3 | ne strinjam se |
| 4 | ne strinjam se v celoti |
| 5 | strinjam se |
| 6 | se popolnoma strinjam |

| | TOTAL |
|--|------------|
| Splošno zadovoljstvo | 5,5 |
| 1. Z delom v podjetju ste na splošno zadovoljni. | 5,5 |
| Sodelovanje znotraj oddelka prodaje | 5,4 |
| 2. S sodelavci imate dober odnos. | 6,0 |
| 3. Dober odnos s sodelavci vas motivira na delovnem mestu. | 6,3 |
| 4. Sodelavci vam pri vsakodnevnih delovnih nalogah vedno nudijo oporo. | 5,7 |
| 5. Če je dela zelo veliko, vsi priskočijo na pomoč, dokler delo ni opravljeno. | 5,5 |
| 6. Vsakodnevno delo v podjetju trpi zaradi konfliktov. | 2,9 |
| 7. Vzdušje v podjetju je dobro. | 5,5 |
| Vsesplošno sodelovanje/pretok informacij | 4,8 |
| 8. Sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju je dobro. | 5,4 |
| 9. Če nastopijo težave, poteka sodelovanje z drugimi oddelki hitro in brez težav. | 5,2 |
| 10. O izdelkih/smernicah dobite dovolj informacij, da lahko svetujete tudi strankam. | 4,8 |
| 11. Zadeve, ki se nanašajo na podjetje in vas osebno, izveste pravočasno. | 5,2 |
| 12. Pogosto ne izveste pomembnih informacij. | 3,2 |
| Delovni pripomočki | 5,4 |
| 13. Na svojem delovnem mestu lahko delate dobro in brez napak, ker imate vse potrebne pripomočke. | 5,6 |
| 14. Organizacija dela v vašem podjetju je učinkovita. | 5,6 |
| 15. Pri vašem delu so vam v pomoč sodobne različice računalniških programov. | 5,0 |
| Identifikacija/povezanost | 5,6 |
| 16. Nadaljnji razvoj podjetja je za vas zelo pomemben. | 5,8 |
| 17. Podpirate izdelke in storitve, ki jih nudi podjetje. | 5,3 |
| 18. Če je vaše delo ustrezno priznано, ste pripravljeni delati, kot zahteva običajni delovni čas. | 5,4 |
| 19. Za spremembe ste se pripravljeno osebno zavzeti. | 5,1 |
| 20. Veselilo bi vas, če bi se lahko v prihodnje še naprej izobraževali in prevzeli več odgovornosti. | 5,2 |
| 21. Podjetje, v katerem ste zaposleni, lahko kot delodajalca priporočite tudi drugim. | 5,1 |
| 22. Če bi se še enkrat odločali, bi se ponovno odločili za podjetje, kjer ste zaposleni. | 6,0 |
| 23. Prek svojega poklicnega dela se čutite povezanega s podjetjem. | 5,8 |
| Zagotovo za delovno mesto/zaupanje v podjetje | 5,3 |
| 24. Zaupate v vodstvo podjetja. | 5,6 |

| | |
|---|------------|
| 25. Zaradi konjunkturnega razvoja in razvoja panoge vas skrbi za vaše delovno mesto. | 4,3 |
| 26. Na delodajalčeve izjave se lahko zanesete. | 5,5 |
| 27. Podjetje, v katerem ste zaposleni, je napredno podjetje, odprto za novosti. | 5,6 |
| Vedenje vodstva | 5,4 |
| 28. Pogosto se počutite, da ste zaradi nadrejenega pod pritiskom. | 2,9 |
| 29. Pri težjih nalogah vam nadrejeni nudi dragoceno podporo. | 5,5 |
| 30. Nadrejeni deli naloge pravično in v skladu z zmogljivostmi sodelavcev. | 6,0 |
| 31. Nadrejeni priznava vaše dosežke. | 5,9 |
| 32. Nadrejeni spodbuja sodelovanje med sodelavci. | 5,9 |
| 33. Nadrejeni vas bolj pogosto kritizira kot podpira. | 2,4 |
| 34. Prepričani ste o poklicnih sposobnostih svojega nadrejenega. | 5,9 |
| 35. Za vas in za vaše zadeve si vaš neposredno nadrejeni vedno vzame dovolj časa. | 5,8 |
| 36. Navodila vašega nadrejenega so jasna in nedvoumna. | 6,0 |
| 37. Nadrejeni razpolaga z zadostnimi sposobnostmi za vodenje sodelavcev. | 5,8 |
| 38. Nadrejeni razume, da mora sodelavce vedno znova motivirati. | 5,8 |
| 39. Nadrejenemu je pomembno, da imajo vsi sodelavci skupni pregled nad ključnimi poteki dela. | 5,9 |
| 40. Nadrejeni vas obvešča o nadaljnjih možnostih izobraževanja, povezanih z vašim delom. | 5,5 |
| 41. Nadrejeni se strinja, da na področju, za katerega ste odgovorni, samostojno sprejemate odločitve. | 5,7 |
| 42. Nadrejeni vas spodbuja k samostojnemu delu. | 6,0 |
| 43. Nadrejeni vam vedno daje iskrene povratne informacije in vam da vedno vedeti, kaj misli o vašem delu. | 5,7 |
| 44. Nadrejeni se ne drži strogo vpeljanih metod, ampak je pripravljen poskusiti tudi kaj novega. | 4,9 |
| 45. Nadrejeni vam je za zgled. | 5,7 |
| 46. V primeru težav veste, da vas bo nadrejeni podprl. | 5,8 |
| 47. Z nadrejenim skupaj določata realne in uresničljive cilje. | 5,6 |
| 48. Zadovoljni ste z načinom, kako se nadrejeni z vami pogovori o nalogah, ciljnih in njihovem doseganju. | 5,7 |
| 49. Nadrejeni ravna tako, da morate biti vedno pripravljeni na prevzem novega dela. | 5,5 |
| Usmerjenost k strankam | 5,6 |
| 50. Stranke so z vašimi izdelki in storitvami popolnoma zadovoljne. | 5,3 |
| 51. Strankine težave rešite hitro in brez odvečne birokracije. | 5,8 |
| 52. Dosledno spremljate reševanje reklamacij vaših strank. | 5,8 |
| 53. Menite, da vas stranke vidijo kot sposobno podjetje. | 5,5 |
| Plačilo/nagrajevanje | 4,1 |

| | |
|--|------------|
| 54. Plačilo v našem podjetju se vam zdi primerno opravljenemu delu. | 4,1 |
| 55. Vaše skupne prihodke (plača, provizija, dodatne storitve itd.) presoimate glede na to, kaj slišite ali sklepate o prejemkih pri ostalih podjetjih. | 4,1 |
| Razvojne možnosti in možnosti napredovanja | 4,3 |
| 56. Podjetje nudi sodelavcem priložnosti za poklicno izobraževanje. | 4,0 |
| 57. Možnosti za osebni razvoj so v podjetju zelo dobre. | 4,1 |
| 58. Podjetje vam nudi možnost, da redno obiskujete šolanja po svoji izbiri. | 3,8 |
| 59. Pomembno se vam zdi, da imate poleg šolanja tudi možnost individualne pomoči na delovnem mestu/coaching. | 4,8 |
| 60. Podjetje vam omogoča individualno pomoč na delovnem mestu/coaching. | 4,5 |

Tabela 2: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X (vir: Sportsdirect.comSLVN d. o. o.)

Analiza tabele Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X

Zaposleni so na vprašanje, da so na splošno zadovoljni v podjetju, odgovorili, da se s tem popolnoma strinjajo. Ocena je 5,5.

Na sklop vprašanj sodelovanje znotraj oddelka so enako ocenili, da se s tem popolnoma strinjajo. Skupna ocena v tem sklopu vprašanj je 5,4.

Na sklop vprašanj vsesplošnega sodelovanja oz. pretoka informacij so ocenili, da se ne strinjajo v celoti. Skupna ocena v tem sklopu vprašanj je 5,4.

Na vprašanje o delovnih pripomočkih so ocenili, da se popolnoma strinjajo. Skupna ocena v tem sklopu vprašanj je 5,4.

Na sklop vprašanj o identifikaciji/povezanosti so enako ocenili, da se popolnoma strinjajo. Skupna ocena v tem sklopu vprašanj je 5,6.

Na vprašanje o zagotovitvi za delovno mesto/zaupanje v podjetje so enako ocenili, da se popolnoma strinjajo. Skupna ocena je 5,3.

Na vprašanje o vodenju vodstva so enako ocenili, da se popolnoma strinjajo. Skupna ocena v tem sklopu vprašanj je 5,4.

Na sklop vprašanj o usmerjenosti strank so enako ocenili, da se popolnoma strinjajo. Skupna ocena v tem sklopu vprašanj je 5,6.

Na sklop vprašanj o plačilu/nagrajevanje so slabo ocenili, da se ne strinjajo v celoti. Skupna ocena v tem sklopu vprašanj je 4,1.

Na sklop vprašanj o razvojnih možnostih in možnostih napredovanja so enako ocenili, da se popolnoma strinjajo. Skupna ocena v tem sklopu vprašanj je 4,3.

Po opravljeni analizi vidimo možnost za izboljšanje predvsem na področju plačila/nagrajevanja in možnosti za karierni razvoj – zaposleni namreč čutijo, da za delo, ki ga opravljajo nad pričakovanimi normami, niso dovolj nagrajeni, prav tako čutijo, da so možnosti napredovanja v podjetju majhne.

3.1.2 Sistemizacija podjetja X

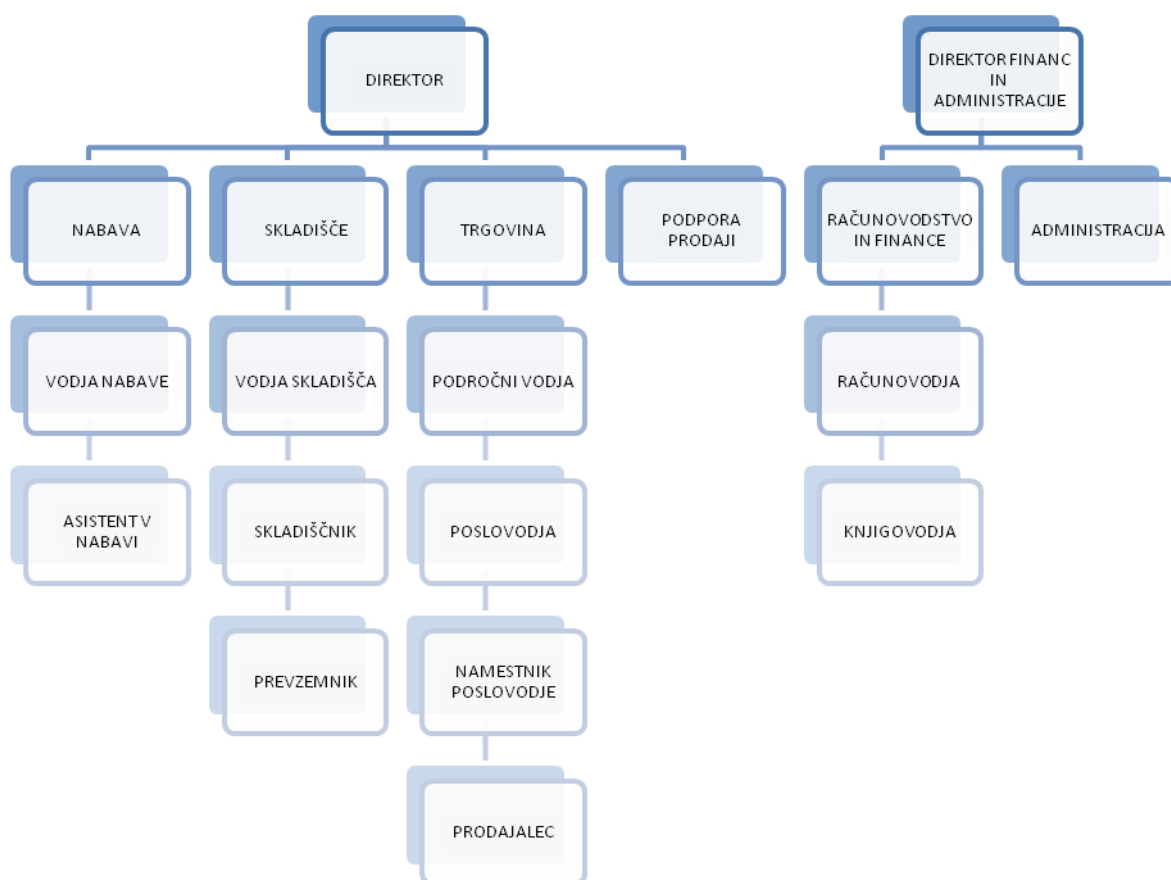
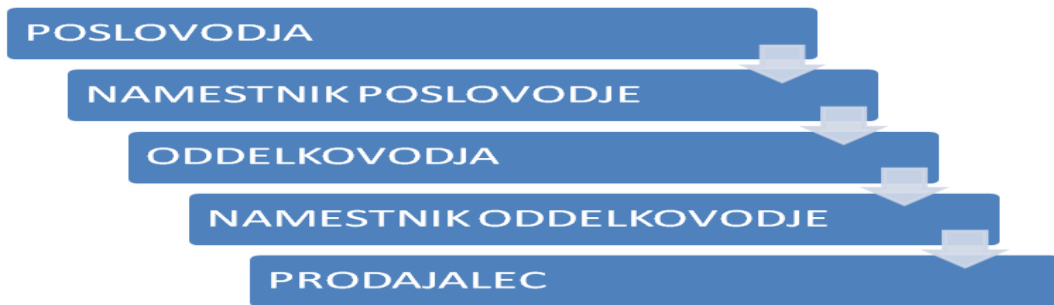


Tabela 3: Sistemizacija v podjetju X (vir: Sportsdirect.comSLVN d. o. o.)

V prvem letu smo po opravljenih rednih letnih razgovorih ugotovili, da tudi struktura podjetja in poslovalnic ni bila dobro urejena. Rezultati so pokazali, da imamo v poslovalnicah veliko vodij, ki svojega dela ne opravljajo dovolj kakovostno (slabo vodenje in komunikacija s podrejenimi) in ne v skladu s pričakovanju podjetja. Zaposleni niso imeli jasnih navodil, saj se je pogosto dogajalo, da so dobivali različna navodila od večih vodij naenkrat.

Na podlagi teh ugotovitev smo se odločili, da prenovimo sistematizacijo delovnih mest, ki jo predstavljam v nadaljevanju.

Struktura podjetja pred prenovo:



Struktura podjetja po prenovi:



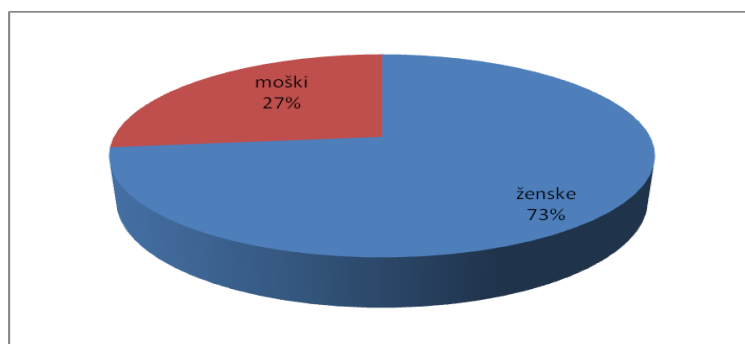
Tabela 3: Struktura podjetja pred in po prenovi (vir: Sportsdirect.comSLVN d. o. o.)

3.2 RAZISKAVA

V podjetju X smo junija 2011 izvedli anonimni anketni vprašalnik, s katerim smo merili učinkovitost letnih razgovorov.

Vprašalnike smo poslali prek elektronske pošte 30 zaposlenim v štirih trgovinah in v poslovalnice. Zastavili smo jim različna vprašanja, ki bodo po našem mnenju pripomogla k boljšemu in učinkovitemu izvajanju rednih letnih razgovorov v prihodnosti.

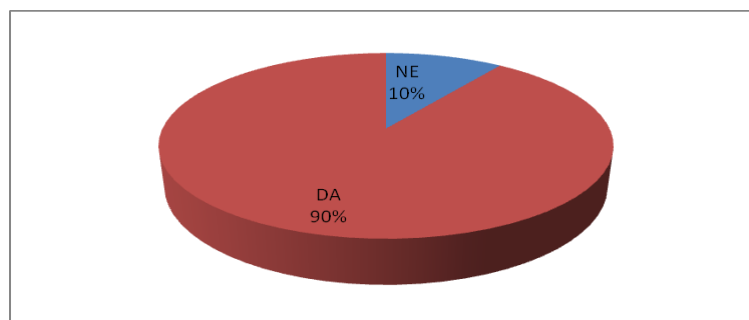
V1: Spol zaposlenih



Graf 1: Spol anketirancev

Od 30 vprašanih je 22 žensk (73 %) ter 8 moških (27 %).

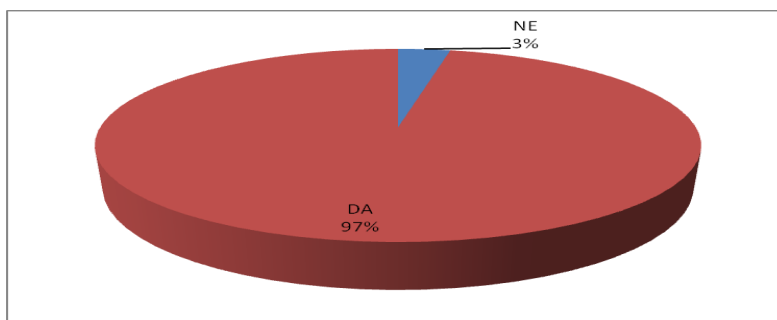
V2: Ali ste z vašim neposrednim nadrejenim opravili letošnje leto letni razgovor?



Graf 2: Pogostost opravljanja rednih letnih razgovorov

Od 30 vprašanih so 3 (10 %) osebe odgovorile, da njihovi nadrejeni niso odpravili RLR. 27 vodij (90 %) je odgovorilo, da so s svojim nadrejenim opravili redni letni razgovor.

V3: Ali menite, da bi morali letni razgovor izvesti 2-krat letno?

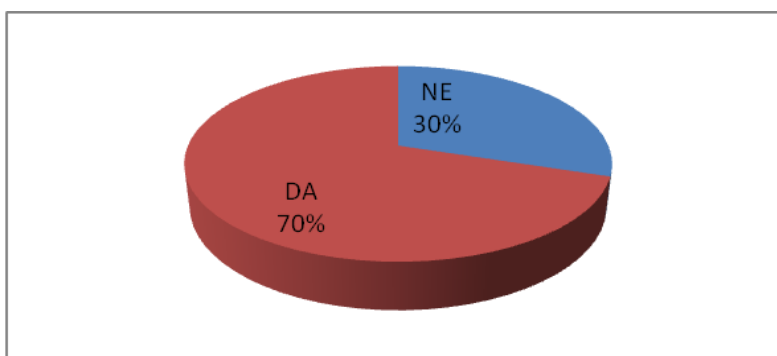


Graf 3: Želja glede izvajanja letnih razgovorov

Tudi na to vprašanje je odgovorilo vseh 30 vprašanih.

1 oseba (3 %) je mnenja, da bi se redni letni razgovori morali opravljati večkrat letno. 29 vodij (97 %) meni, da je redni letni razgovor potrebno opraviti samo enkrat letno.

V4: Ali se vam zdi letni razgovor koristen?

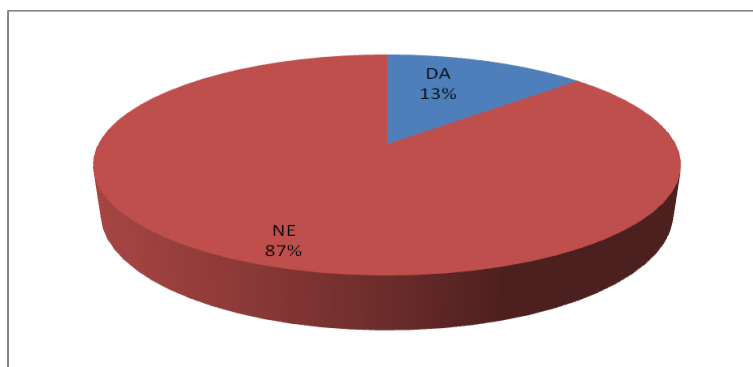


Graf 4: Koristnost rednih letnih razgovorov

Na vprašanje je odgovarjalo 30 vprašanih.

9 oseb (30 %) je mnenja, da redni letni razgovori niso koristni. 21 vodij (70 %) se je strinjalo, da so redni letni razgovori koristni.

V5: Ali menite, da so redni letni razgovori postali učinkoviti na pretekla 3 leta?

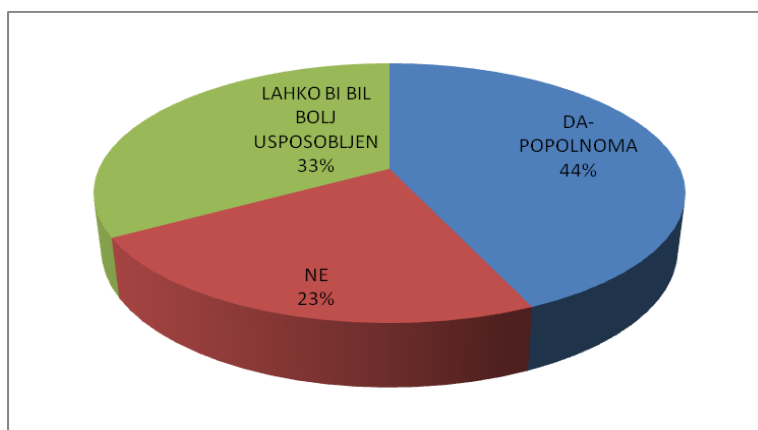


Graf 5: Učinkovitost rednih letnih razgovorov

4 osebe (13 %) so na vprašanje odgovorile, da redni letni razgovori niso postali učinkovitejši v zadnjih treh letih.

26 oseb (87 %) vprašanih je bilo mnenja, da so redni letni razgovori postali koristni v preteklih treh letih.

V6: Ali menite, da je vaš vodja dovolj strokoven za izvedbo rednega letnega razgovora?

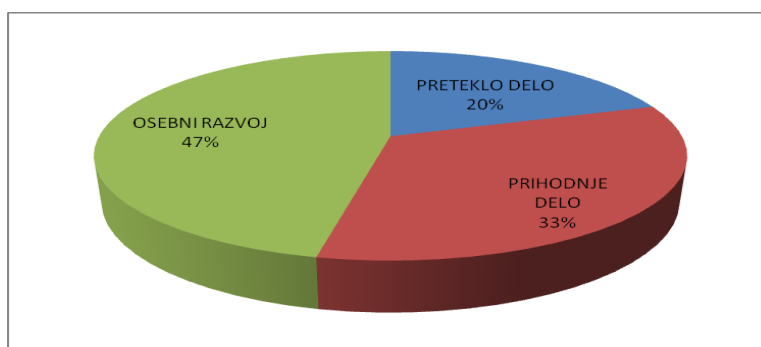


Graf 6: Usposobljenost vodij za izvedbo letnih razgovorov

13 oseb (44 %) je na vprašanje odgovorilo, da so njihove vodje popolnoma usposobljeni.

10 oseb (33 %) vprašanih je mnenja, da bi lahko bili njihovi nadrejeni bolj usposobljeni, 7 (23 %) oseb meni, da niso usposobljeni.

V7: Kaj od spodaj navedenih točk bi bilo potrebno bolj poudariti na rednih letnih razgovorih?

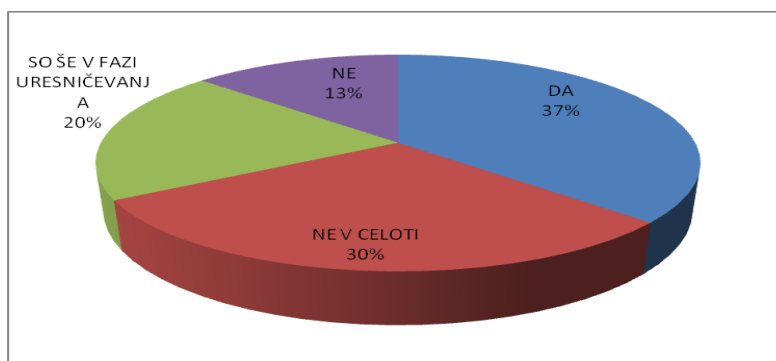


Graf 7: Teme na rednem letnem razgovoru

6 oseb (21 %) od 30 vprašanih je mnenja, da bi vodje morale bolj poudariti preteklo delo.

10 vprašanih (32 %) meni, da bi morali bolj poudariti prihodnje delo, 14 (47 %) oseb pa trdi, da so vodje premalo poudarjale osebni razvoj zaposlenega.

V8: Ali so se cilji, ki ste jih z vodjo zastavili v prejšnjem letnem razgovoru uresničili?

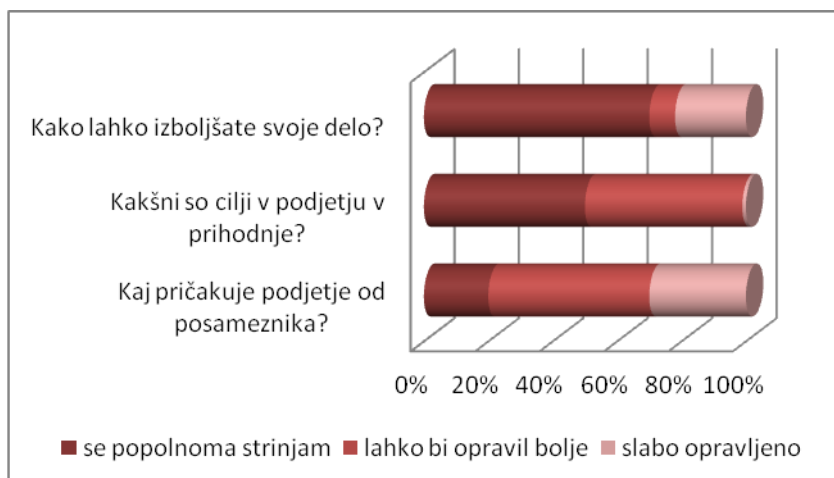


Graf 8: Uresničitev ciljev po končanem letnem razgovoru

11 oseb (37 %) od 30 vprašanih je odgovorilo, da vodje niso uresničile zastavljenih ciljev v celoti.

9 (31%) vprašanih je menilo, da so bili vsi cilji, ki sta si jih z vodjo zadala, uresničeni. 6 (18 %) oseb je odgovorilo, da so naloge še v fazi uresničevanja, 4 osebe (14 %) pa so bile mnenja, da cilji niso bili doseženi oziroma uresničeni.

V9: Kateri del letnega razgovora je vodja dobro opravil?



Graf 9: Teme na rednem letnem razgovoru

Na vprašanje je odgovorilo 30 anketirancev.

1. vprašanje: Kako lahko izboljšate svoje delo?

20 (67 %) vprašanih je odgovorilo, da se popolnoma strinjajo.

4 (13 %) osebe so menile, da bi ta del razgovora vodja lahko bolje opravil.

6 (20 %) vprašanih je bilo prepričanih, da je bil ta del razgovora slabo opravljen.

2. vprašanje: Kakšni so cilji v podjetju v prihodnje?

15 (50 %) vprašanih je na vprašanje, ali jim je vodja predstavil, kakšni so cilji v podjetju v prihodnje, odgovorilo, da se popolnoma strinjajo.

14 (47,%) vprašanih oseb je na vprašanje odgovorilo, da bi ta del razgovora vodja lahko bolje opravil.

1 (3 %) oseba je na vprašanje odgovorila, da je bil ta del razgovora slabo opravljen.

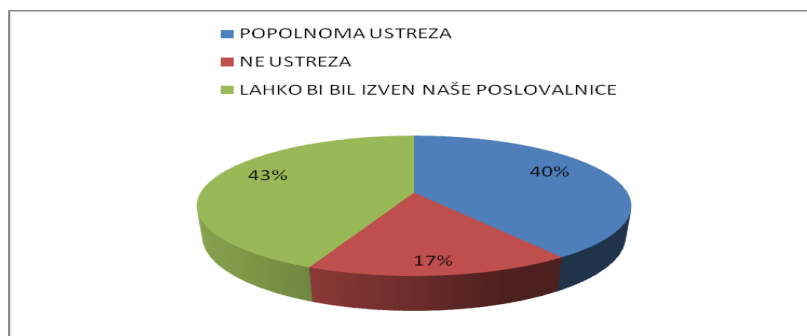
3. vprašanje: Kaj pričakuje podjetje od posameznika?

18 (60 %) vprašanih je na vprašanje, kaj pričakuje podjetje od posameznika odgovorilo, da se popolnoma strinjajo.

7 (23 %) anketirancev je na vprašanje odgovorilo, da bi ta del razgovora vodja lahko bolje opravil.

5 (17 %) oseb je na vprašanje odgovorilo, da je bil ta del razgovora slabo opravljen.

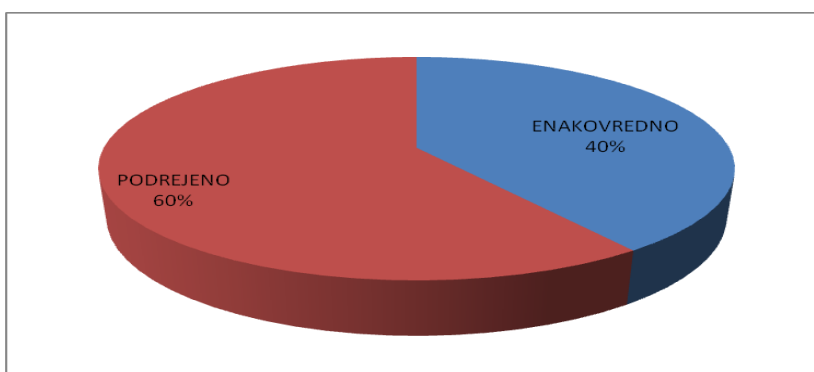
V10: Kakšen je bil prostor, s katerim ste z vodjo opravili redni letni razgovor?



Graf 10: Prostor, kjer ste imeli redni letni razgovor

13 (43 %) zaposlenih je na vprašanje, kakšen je bil prostor, v katerem so imeli z vodjo letni razgovor, odgovorilo, da bi lahko opravili razgovor izven poslovalnice. 5 (17 %) vprašanih je menilo, da je bil prostor neustrezen. 12 (40 %) zaposlenih je odgovorilo, da jim je prostor popolnoma ustrežal.

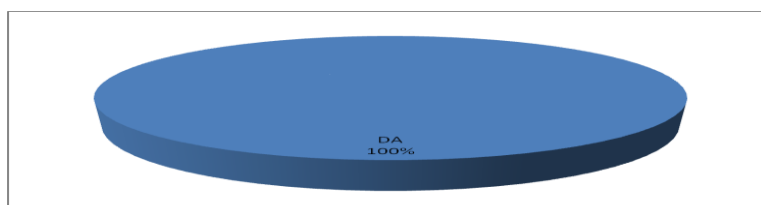
V11: Kako ste se počutili med pogovorom z nadrejenimi?



Graf 11: Počutje med razgovorom

12 (40 %) zaposlenih je na vprašanje, kako so se počutili med razgovorom s podrejenim odgovorilo, da so se počutili enakovredno nadrejenemu. 18 (60 %) vprašanih je menilo, da so se počutili med razgovorom v podrejenem položaju.

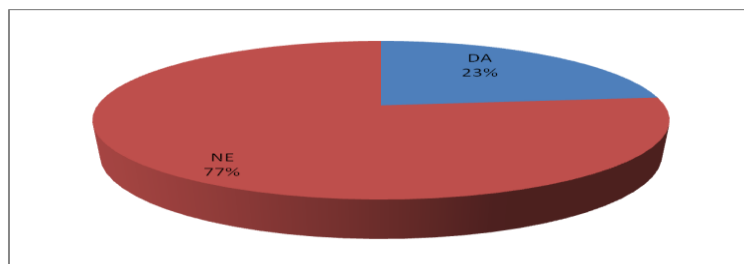
V12: Ali ste od vodje prejeli vabilo na redni letni razgovor?



Graf 12: Vabilo na redni letni razgovor

Vseh 30 (100 %) vprašanih je odgovorilo, da so prejeli vabilo na redni letni razgovor.

V13: Ali ste pred razgovorom prejeli teme, o katerih se je želel vodja pogovarjati med razgovorom?



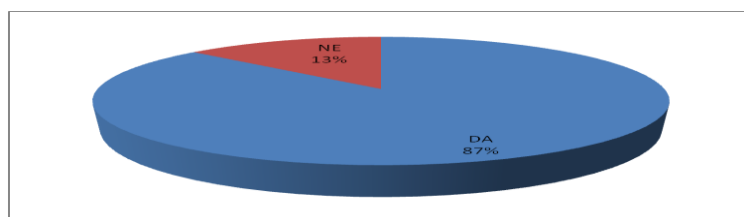
Graf 13: Tema razgovora

Na tem mestu naj poudarim, da z odgovorom ne moremo biti zadovoljni, saj je kar 23 (77 %) zaposlenih odgovorilo, da niso prejeli pred razgovorom tem, o katerih bi se vodja želel pogovarjati.

Le 7 (23%) zaposlenih je prejelo pred razgovorom teme.

Vodje anketiranih so dobili jasna in točna navodila, kako naj bi potekal redni letni razgovor.

V14: Ali ste z vodjo skupaj izpolnila poročilo o opravljenem letnem razgovoru?



Graf 14: Poročilo o opravljenem letnem razgovoru

26 (87 %) zaposlenih je odgovorilo, da so skupaj z vodjo izpolnili poročilo o opravljenem letnem razgovoru.

4 (13 %) so odgovorili, da niso skupaj izpolnili poročila.

4 PRENOVA

Na podlagi rezultatov anketnih vprašalnikov o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X, prejetih v letu 2009, ter izvedenih rednih letnih razgovorih v letu 2010, smo ugotovili, da je bil želeni namen večinoma dosežen.

Vodje so glede na minula tri leta napredovali; anketni vprašalniki so namreč pokazali, da so zaposleni zadovoljni z njihovim vodenjem ter da je bil na področju komunikacije dosežen napredek.

Ugotovili smo, da moramo v letošnjih rednih letnih razgovorih predvsem izboljšati oziroma poudariti:

- realizacijo zastavljenih ciljev,
- vodje si morajo med rednimi letnimi razgovori vzeti več časa za sodelavce,
- prostor oziroma okolje, kjer se redni letni razgovori opravljajo, morajo biti primerni,
- pripraviti moramo nove obrazce za redni letni razgovori in obrazec za delovno uspešnost.

Na podlagi izvedene raziskave smo pred letošnjo izvedbo rednih letnih razgovorov pripravili nove obrazce za ugotavljanje delovne uspešnosti. Z novimi kriteriji bomo lažje merili uspešnost zaposlenega na različnih oddelkih v trgovini. Na koncu vsakega posameznega sklopa bomo dobili oceno, kin am bo pokazala, ali so zaposleni usposobljeni za delo na določenem oddelku, in tudi, kje jim lahko pomagamo pri njihovem nadaljnem razvoju. Pričakujemo, da nam bodo obrazci dolgoročno pomagali, saj bomo delovno uspešnost zaposlenih odslej lahko preverjali vsako leto, primerljiv pa bo tudi vsakoletni napredek zaposlenih po posameznih oddelkih.

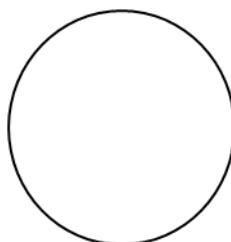
OBUTEV

| | | | |
|----|---------|--|--|
| 1/ | ZELENA | * Opazi stranko na oddelku, jo pozdravi, z njo vzpostavi stik in ji postavi vprašanja, da bi spoznal njene potrebe. | |
| | ORANŽNA | * Je dobro odziven, vendar vedno ne postavlja pravih vprašanj, da bi spoznal strankine potrebe. | |
| | RDEČA | * Poslovodja ga mora opozoriti na nujnost pravega odziva. Še vedno je preveč usmerjen k opraviom. | |
| 2/ | ZELENA | * Stranko vodi v njeni izbiri pravega artikla ali ji predlaga alternativo, med prodajo je pozoren. | |
| | ORANŽNA | * Stranko vodi v njeni izbiri pravega artikla, med prodajo je pozoren, vendar vedno ne pomisli, da bi predlagal alternativo. | |
| | RDEČA | * Ima težave pri vodenju stranke v njeni izbiri pravega artikla. | |

| | | | |
|----|---------|---|--|
| 3/ | ZELENA | * Prodajo zaključi tako, da predlaga nakup dodatnega artikla. | |
| | ORANŽNA | * Prodajo občasno zaključi tako, da predlaga nakup dodatnega artikla. | |
| | RDEČA | * Prodajo zaključi brez predloga za nakup dodatnega artikla. | |
| 4/ | ZELENA | * Vsako obutev opremi s pravim »shoecardom« oz. s pravilno uporabo »shoecardfolderja«. | |
| | ORANŽNA | * Pozna navodila za opremo obutve s »shoecardi«, čeprav ne reagira sam, ko kateri izmed njih manjka. | |
| | RDEČA | * Redno ga je potrebno spodbujati, naj opremi obutev s »shoecardi«, saj le-ti redno manjkajo na steni. | |
| 5/ | ZELENA | * Samostojno pravilno uredi stojalo za obutev v skladu s proceduro in navodili (procedura varoval, razstavljen pravi copat, vpeljan »merchandising« v obliki "kače" itd.). | |
| | ORANŽNA | * Na zahtevo poslovdje uredi stojalo za obutev pravilno in v skladu s proceduro in navodili (procedura varoval, razstavljen pravi copat, vpeljan »merchandising« v obliki "kače" itd.). | |
| | RDEČA | * Pri pravilni ureditvi stojal za obutev ima težave (procedura varoval, razstavljen pravi copat, vpeljan »merchandising« v obliki "kače" itd.). | |
| 6/ | ZELENA | * Samostojno in pravilno prevzame blago (obutev) v skladu s proceduro prevzema. | |
| | ORANŽNA | * Vsa obutev je prevzeta, vendar ne vedno točno v skladu s proceduro prevzema. | |
| | RDEČA | * Prevzem uredi pravilno s pomočjo poslovdje. | |
| 7/ | ZELENA | * Pozna Casio aplikacije in jih pravilno uporablja (Shoewallcheck, naročilo shoecardov«, IBT, Price look-up, označevalci cen itd.), | |
| | ORANŽNA | * Pozna Casio aplikacije in jih pravilno uporablja na zahtevo poslovdje (Shoewallcheck, naročilo »shoecardov«, IBT, Price look-up, označevalci cen itd.). | |
| | RDEČA | * Ne pozna dovolj dobro (ali jih pa sploh ne pozna) Casio aplikacije in jih lahko uporablja s pomočjo poslovdje (Shoewallcheck, naročilo shoecardov, IBT, Price look-up, označevalci cen itd.). | |
| 8/ | ZELENA | * Izvaja pravila »merchandisinga« na steni obutve. | |
| | ORANŽNA | * Izvaja pravila »merchandisinga« na steni obutve, vendar jih mora preveriti v Merchandising Guidelines ali v FTW manual. | |
| | RDEČA | * Pravil »merchandisinga« na steni obutve ne pozna dovolj dobro (ali jih pa sploh ne pozna): potrebno je izobraževanje s strani poslovdje. | |
| 9/ | ZELENA | * Opravlja tedenske analize in poročila prodaje (»shoe-taking report«, »bestsellers«, tedenski rezultati itd.). | |
| | ORANŽNA | * Tedenskih analiz in poročil prodaje (»shoe-taking report«, »bestsellers«, tedenski rezultati itd.) ne opravlja sistematično. | |
| | RDEČA | * Prodajnih poročil ne pozna dovolj dobro (ali jih pa sploh ne pozna). | |

| | | | |
|-----|----------------|--|--|
| 10/ | ZELENA | * Vsako prodano obutev prinese na blagajno. | |
| | ORANŽNA | * Vsako prodano obutev ne prinese vedno na blagajno. | |
| | RDEČA | * Vsako prodano obutev ne prinese vedno na blagajno, čeprav ga poslovodja večkrat opozori. | |

Rezultat:

**Skupni rezultat:**

> 45 zelena

med 45 in 24 oranžna

< 24 rdeča

Plan dela za prihodnje leto:

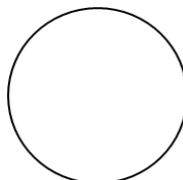
Kako poslovodja oziroma namestnik poslovodje
lahko pomagata podrejenim pri izvedbi zgoraj omenjenih točk?

NAČRTOVATI IN ORGANIZIRATI-PRODAJALCI

| | | | |
|----|---------|---|--|
| 1/ | ZELENA | * Vedno je prisoten na »daily teambriefingu« in poskrbi, da je razumel njegove bistvene vsebine. | |
| | ORANŽNA | * Vedno je prisoten na »daily team briefing«, vendar vedno ne vpraša za dodatne informacije, ko ni razumel njegove bistvene vsebine. | |
| | RDEČA | * Po navadi je prisoten na »daily team briefing«, vendar ga je pogostokrat potrebno poklicati v zvezi s točnostjo. | |
| 2/ | ZELENA | * Sam skrbi za svoj urnik (gneča v trgovini, odprtje ob nedeljah, dopusti, odsotnosti itd.). | |
| | ORANŽNA | * Sam skrbi za svoj urnik, vendar ga je potrebno opominjati na spremembe (gneča v trgovini, odprtje ob nedeljah, dopusti, odsotnosti itd.). | |
| | RDEČA | * Pozna svoj urnik, vendar ga je potrebno poklicati v zvezi z njegovo točnostjo. | |
| 3/ | ZELENA | * Drži se dnevnega urnika (odmori itd.) na podlagi skupnega dogovora s svojimi kolegi in upoštevajoč stranke ter pretok blaga (dobava, odziv, procedura zapiranja). | |
| | ORANŽNA | * Drži se dnevnega urnika, upoštevajoč stranke in pretok blaga (dobava, odziv, procedura zapiranja), vendar se ne zmeni dovolj za potrebe svojih kolegov. | |
| | RDEČA | * Redno ga je potrebno opozarjati, da se mora držati dnevnega urnika, upoštevajoč stranke in pretok blaga. | |
| 4/ | ZELENA | * Načrtuje in opravi naloge v skladu s seznamom »Daily task list«, upoštevajoč roke, prioritete in trajanje. | |
| | ORANŽNA | * Načrtuje naloge v skladu s seznamom »Daily task list«, vendar vedno ne upošteva rokov, prioritet in trajanja. | |
| | RDEČA | * Svojih nalog ni vedno sposoben načrtovati in potrebuje vodenje. | |
| 5/ | ZELENA | * Svoje želje za dopust posreduje dovolj zgodaj, upoštevajoč potrebe trgovine in v dogovoru s svojimi kolegi. | |
| | ORANŽNA | * Svoje želje za dopust posreduje dovolj zgodaj, vendar vedno ne upošteva svojih sodelavcev in potreb trgovine. | |
| | RDEČA | * Svoje želje za dopust posreduje prepozno; na to bi moral misliti vnaprej in v dogovoru s sodelavci in poslovdjo. | |
| 6/ | ZELENA | * Vedno poskrbi za ustrezno zaposlenost na svojem področju v sodelovanju s sodelavci in poslovdjo. | |
| | ORANŽNA | * Skrbi za ustrezno zaposlenost svojega področja, a ga včasih zapusti brez posveta s sodelavci. | |
| | RDEČA | * Pogosto ga je potrebno poklicati v zvezi z zaposlenostjo svojega področja v dogovoru s sodelavci. | |
| 7/ | ZELENA | * Naredi poročilo o nalogah (opravila, težave itd.) in z njim seznanji sodelavce in poslovdjo. | |
| | ORANŽNA | * Naredi poročilo o nalogah (opravila, težave itd.), vendar je potrebno več komunikacije s sodelavci in poslovdjo. | |
| | RDEČA | * Ne poda dovolj povratnih informacij v zvezi z opravljenim delom. | |

| | | | |
|-----|---------|---|--|
| 8/ | ZELENA | * Poskrbi, da je njegov uvajalni načrt zaključen v roku 6 mesecev. | |
| | ORANŽNA | * Nekatero točko uvajalnega načrta niso zaključene, zato mora pristopiti k poslovodji. | |
| | RDEČA | * Nima uvajalnega načrta. Načrt mora pripraviti v sodelovanju s poslovodjo. | |
| 9/ | ZELENA | * Ravna po procedurah trgovine, starih ali novih. | |
| | ORANŽNA | * Po navadi ravna po procedurah trgovine, starih ali novih. | |
| | RDEČA | * Bolj bi se moral ravnati po procedurah trgovine, starih ali novih. | |
| 10/ | ZELENA | * Poskrbi za dnevno interno komunikacijo med sodelavci in poslovodjo (posredovanje informacij, opravila, poročila AM itd.). | |
| | ORANŽNA | * Ni sistematične interne komunikacije med sodelavci in poslovodjo, komunikacija ni natančna. | |
| | RDEČA | * Pomanjkanje interne komunikacije. | |

Rezultat

**Skupni rezultat:**

> 45 zelena

med 45 in 24 oranžna

< 24 rdeča

Plan dela za prihodnje leto:

Kako sta mi poslovodja oziroma namestnik poslovodje

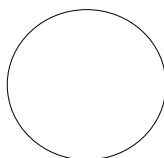
lahko v pomoč pri izvedbi zgoraj omenjenih točk?

| |
|--|
| PLANIRANJE IN ORGANIZACIJA-POSLOVODJE IN NAMESTNIKI |
|--|

| | | | |
|----|---------|--|--|
| 1/ | Zeleno | * Dnevno napiše podroben »teambriefing«, o katerem se pogovori s sodelavci ustno; poskrbi, da so navodila jasna in da bodo realizirana. | |
| | Oranžno | * Dnevno napiše podroben »teambriefing«, o katerem se pogovori s sodelavci ustno, toda navodila niso dovolj jasna in praktična za realizacijo. | |
| | Rdeče | * Dnevno napiše »teambriefing«, a z njim ne seznanj sodelavce. | |
| 2/ | Zeleno | * Pravočasno pripravi mesečne plane, upošteva intenzivna prodajna obdobja, nedeljsko delo, zahteve po dopustih in ostale odsotnosti. | |
| | Oranžno | * Pravočasno pripravi mesečne plane, toda ne predvidi intenzivnih prodajnih obdobj, nedeljskega dela, zahtev po dopustih in ostalih odsotnosti. | |
| | Rdeče | * Pogosto se zgodi, da mesečne plane pripravi prepozno, ne predvidi prodajno zahtevnih obdobj, nedeljskega dela, zahtev po dopustih in ostalih odsotnosti. | |
| 3/ | Zeleno | * Dnevni plan aktivnosti pripravi skladno z zahtevami kupcev in pretokom blaga (dostave, odziva, procedure pri dnevem zapiranju trgovine). | |
| | Oranžno | * Pripravi dnevni plan aktivnosti, toda ne upošteva zahtev kupcev in pretoka blaga (dostave, odziva, procedure pri dnevem zapiranju trgovine). | |
| | Rdeče | * Pripravi dnevni plan, ki dejansko ni skladen s potrebami trgovine. | |
| 4/ | Zeleno | * Pripravi listo dnevni aktivnosti in določi nosilce aktivnosti (kdo kaj dela, kdaj, katere so prioritete, časovna zahtevnost) | |
| | Oranžno | * Pripravi listo dnevni aktivnosti, ki bi lahko bila bolj natančna glede na to, kdo kaj dela, kdaj, do kdaj, katere so prioritete. | |
| | Rdeče | * Pripravi listo dnevni aktivnosti, ki ni usklajena z dnevnim vodenjem trgovine. | |
| 5/ | Zeleno | * Poskrbi, da je idealni urnik ažuriran in integriran v dnevne in mesečne plane. | |
| | Oranžno | * HR spremembe sporoči prepozno, kar ima za posledico, da dnevna angažiranost zaposlenih ni zagotovljena. | |
| | Rdeče | * Idealni urnik kot inštrument, ki zagotavlja optimalno angažiranost zaposlenih, ni uporaben. | |
| 6/ | Zeleno | * Pripravi dnevno poročilo in ga posreduje področnemu vodji po telefonu ali e-pošti (o opravljenem delu, morebitnih težavah, izrednih dogodkih, odsotnostih itd.). | |
| | Oranžno | * Pripravi dnevno poročilo in ga posreduje področnemu vodji, toda poročanje ni dovolj jasno in strukturirano (ne poroča o aktivnostih, težavah, izrednih dogodkih, odsotnostih itd.) | |
| | Rdeče | * Ne komunicira redno s področnim vodjo. | |
| 7/ | Zeleno | * Napravi povzetek dneva (pohvale, načrtovana opravila, spremembe itd.) in sporoči zaposlenim povratno informacijo. | |
| | Oranžno | * Napravi povzetek dneva (pohvale, načrtovana opravila, spremembe itd.), toda tega redno ne sporoča sodelavcem. | |
| | Rdeče | * Ne napravi povzetek dneva. | |

| | | | |
|-----|---------|---|--|
| 8/ | Zeleno | * Poskrbi, da ima vsak član tima svoj načrtovani »training plan« za obdobje 6 mesecev. | |
| | Oranžno | *Poskrbi, da vsak član tima dobi svoj »training plan«, toda realizacije ne spremlja na način, da so vse načrovane aktivnosti opravljene pravočasno. | |
| | Rdeče | * Nekateri člani tima nimajo »training plana« ali zadostnega »follow-upa« glede realizacije načrtovanih aktivnosti. | |
| 9/ | Zeleno | * Vedno poskrbi, da so vse procedure, stare ali nove, prebrane, podpisane in implementirane od vseh zaposlenih. | |
| | Oranžno | * Običajno poskrbi, da so vse procedure, stare ali nove, prebrane in podpisane, kar še posebej spremlja pri zaposlenih na novo. | |
| | Rdeče | * Zaposleni ne preberejo in se ne podpišejo pod realizacijo procedur. | |
| 10/ | Zeleno | * Poskrbi za dnevno interno komunikacijo med odgovornimi osebami v trgovini (pretok informacij, poročila področnemu vodji ipd.). | |
| | Oranžno | * Interna komunikacija med odgovornimi osebami ni sistematična in ni dovolj natančna. | |
| | Rdeče | * Pomanjkanje interne komunikacije med odgovornimi osebami. | |

Rezultat:



Skupni rezultat:

> 45 zelena

med 45 in 24 oranžna

< 24 rdeča

Plan dela za prihodnje leto:

Kako sta mi poslovodja oziroma namestnik poslovodje

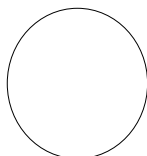
lahko v pomoč pri izvedbi zgoraj omenjenih točk?

BLAGAJNA

| | | | |
|----|---------|--|--|
| 1/ | Zeleno | * Stranko pozdravi, je do nje pozoren, ob koncu prodaje se ji zahvali in se od nje poslovli. | |
| | Oranžno | * Redno ga je potrebno opominjati na pozdravljanje strank (pozdrav, biti pozoren, zahvala, pozdrav ob zaključku nakupa). | |
| | Rdeče | * Ne izreče dobrodošlice stranki (pozdrav, biti pozoren, zahvala in pozdrav ob zaključku nakupa), kljub večkratnim opozorilom. | |
| 2/ | Zeleno | * Izvaja »merchandising« na blagajni in njeni okolici v skladu s pravili Merchandising book. | |
| | Oranžno | * Izvaja »merchandising« na blagajni in njeni okolici, ko ga na to opomni poslovođja. | |
| | Rdeče | * Ne izvaja »merchandisinga« na blagajni in njeni okolici, čeprav ga na to opomni poslovođja. | |
| 3/ | Zeleno | * Procedure na blagajni izvaja vedno (prodaja, vračila itd.) | |
| | Oranžno | * Po navadi izvaja procedure na blagajni (prodaja, vračila itd.) | |
| | Rdeče | * Po navadi izvaja procedure na blagajni (prodaja, vračila itd.), vendar naredi preveč napak. | |
| 4/ | Zeleno | * Vedno poskrbi, da so garderobe čiste, prazne in urejene. | |
| | Oranžno | * Vedno poskrbi, da so garderobe čiste, prazne in urejene, vendar šele, ko ga na to opomni poslovođja. | |
| | Rdeče | * Ni dovolj pozoren na čistočo, praznost in urejenost garderob. | |
| 5/ | Zeleno | * Poskrbi, da je okolje blagajn vedno čisto in urejeno. | |
| | Oranžno | * Večinoma poskrbi, da je okolje blagajn čisto in urejeno. | |
| | Rdeče | * Ni dovolj pozoren na urejenost in čistočo okolice blagajne. | |
| 6/ | Zeleno | * Strankam odgovarja na vprašanja glede ostalih oddelkov. | |
| | Oranžno | * Potrebuje pomoč pri pravih odgovorih na vprašanja strank glede ostalih oddelkov. | |
| | Rdeče | * Ostale oddelke ne pozna dovolj dobro, da bi lahko odgovoril na vprašanja strank. | |
| 7/ | Zeleno | * Samostojno poskrbi, da delo na garderobah poteka tekoče. | |
| | Oranžno | * Samostojno poskrbi, da delo na garderobah poteka tekoče, vendar vedno sledi pravim navodilom. | |
| | Rdeče | * Potrebuje pomoč, da delo na garderobah poteka tekoče. | |

| | | | |
|-----|---------|--|--|
| 8/ | Zeleno | * Da bi izvedel dodatno prodajo, strankam postavlja pravilna vprašanja (vprašanja, ki se nanašajo na izdelek). | |
| | Oranžno | * Da bi izvedel dodatno prodajo, strankam ne postavlja pravilnih vprašanj (vprašanj, ki se nanašajo na izdelek). | |
| | Rdeče | * Redko izvede dodatno prodajo. | |
| 9/ | Zeleno | * Pri sporu s stranko ostane samozavesten, miren in nasmejan. | |
| | Oranžno | * Pri sporu s stranko ostane samozavesten, miren in nasmejan, medtem ko čaka na poslovdjo. | |
| | Rdeče | * Pri sporu s stranko mu primanjkuje samozavesti in mirnosti, medtem ko čaka na poslovdjo. | |
| 10/ | Zeleno | * Spontano pokliče dodatno pomoč, ko na blagajni čakajo več kot 3 stranke. | |
| | Oranžno | * Ne opazi vedno, da je potrebna dodatna pomoč, ko na blagajni čakajo več kot 3 stranke. | |
| | Rdeče | * Pogosto ga je potrebno opozoriti na nujnost dodatne pomoči, ko na blagajni čakajo več kot 3 stranke. | |

Rezultat:

**Skupni rezultat:**

> 45
zelena
med 45 in
24 oranžna
< 24 rdeča

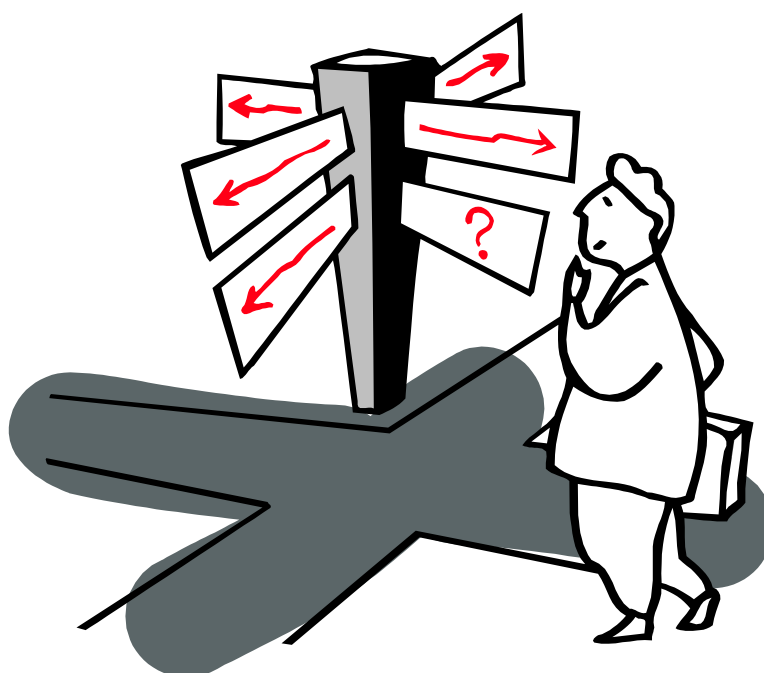
Plan dela za prihodnje leto:

Kako sta mi poslovdja oziroma namestnik poslovdje
lahko v pomoč pri izvedbi zgoraj omenjenih točk?

Tabela 4: Obrazec za delovno uspešnost v podjetju X (vir: Sportsdirect.comSLVN d. o. o.)

Obrazec Redni letni razgovor v podjetju X:

Delovna uspešnost v podjetju X Poslovodja



Biti učinkovit in skupaj doseči napredek z delitvijo našega znanja
in razvoju naših sposobnosti

Priimek:
Ime:

Dela za podjetje od:
Na delovnem mestu poslovodje
dela od:
Prodajalna:

2. Cilji: Sportsdirect.com Izivi

2.1 Implementacija "REFLEX"

Dosežki lanskega leta 2010-2011:

| |
|--|
| |
|--|

Kaj sem naredil to leto:

| | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| | | | | |

A: Redko ali nikoli narejeno.

B: Navkljub intervencijam nadrejenih ni bilo narejeno ali posredovano naprej.

C: Navadno je bilo narejeno in tudi posredovano naprej.

D: Vedno je bilo narejeno samoiniciativno.

2011-2012

2.1 Implementacija REFLEX-a

*Vedno na razpolago kupcu → "REFLEX".

*Vzemi si čas in prisluhni kupcu → "REFLEX".

*Implementacija "the welcome boy/girl sistema" v skladu s procedurami → "REFLEX".

*Maximalno 3 kupci čakajo na oddelku obutve in blagajni → "REFLEX".

*Pozdravi: "Dober dan", "Hvala", "Nasvidenje" ...

*Spontano ponudi pomoč sodelujočim oddelkom ali sodelavcem, ali jih vpraša za pomoč.

*Produkt "Reflex" na oddelku obutve, tehničnem oddelku, pripomočkih in kolesih.

Novi cilji in zaveze za tekoče in prihajajoče leto 2011-2012:

| |
|--|
| |
|--|

2.2 Hitra in učinkovita implementacija pretoka blagaDosežki lanskega leta:

| |
|------------|
| 2010-2011: |
|------------|

Kaj sem naredil to leto:

| | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| | | | | |

A: Redko ali nikoli narejeno.

B: Navkljub intervencijam naderejenih ni bilo narejeno ali posredovano naprej.

C: Navadno je bilo narejeno in tudi posredovano naprej.

D: Vedno je bilo narejeno samoiniciativno.

2011-20122.2 Hitra in učinkovita implementacija pretoka blaga

*S pregledom, če je bilo blago pravilno sortirano skladno s procedurami.

*S pravilno implementacijo procedure dostave (obešalniki, varovala, "size cubes", organizacija.).

* S pravilno implementacijo varovalnih procedur.

* S pregledom, da je blagajniško okolje pospravljeno, čisto in organizirano skladno s procedurami (plastične vrečke, "size cubes", varovala itd.).

* Z "replenishmentom bestsellerjev".

* S postavitvijo izdelkov tedna in akcijskih izdelkov na pravo mesto.

* Z upoštevanjem prioritete sprememb cen ob ponedeljkih zjutraj.

* S hitro in učinkovito izvedbo "IBT" in "Tunnelings", skladno s procedurami.

Novi cilji in zaveze za tekoče in prihajajoče leto 2011–2012:

| |
|--|
| |
|--|

2.3 Implementacija Merchandising conceptDosežki lanskega leta:

| |
|------------|
| 2010–2011: |
|------------|

Kaj sem naredil to leto:

| | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| | | | | |

A: Redko ali nikoli narejeno.

B: Navkljub intervencijam nadrejenih ni bilo narejeno ali posredovano naprej.

C: Navadno je bilo narejeno in tudi posredovano naprej.

D: Vedno je bilo narejeno samoiniciativno.

2011–20122.3 Implementacija Merchandising concept

*Z ohranjanjem vedno polnih "binsov".

*Z implementacijo "merchandising" pravil FTW manuala.

*Z implementacijo "merchandising" pravil iz "merchandising" knjige.

*S hitro in učinkovito implementacijo "merchandising" aktivnosti.

* Mega Value nalepke cen morajo biti vedno izpostavljene na pravih mestih.

* S pravilno implementacijo marketing materialov, vezanih na artikle, ki so predmet akcij in posebnih ponudb (izložbe in ostalo).

* S pravilno implementacijo "merchandising" akcijskih izdelkov.

* S pravilno implementacijo "merchandising" MUST GO produktov, skladno s procedurami (FTW, Text).

Novi cilji in zaveze za tekoče in prihajajoče leto 2011-2012:

| |
|--|
| |
|--|

2.4 Kvantitativna in kvalitativna realizacija “merchandising” koncepta
Dosežki lanskega leta:

Dosežki lanskega leta:

| |
|------------|
| 2010–2011: |
|------------|

Kaj sem naredil to leto:

| | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| | | | | |

A: Redko ali nikoli narejeno.

B: Navkljub intervencijam nadrejenih ni bilo narejeno ali posredovano naprej.

C: Navadno je bilo narejeno in tudi posredovano naprej.

D: Vedno je bilo narejeno samoiniciativno.

2011-2012

2.4 Kvantitativna in kvalitativna realizacija “merchandising” koncepta

*S tedensko implementacijo “Shoe Wall Checker” in “Must Go” principov.

* S tedensko analizo “Shoe Takings Report”.

*Z “merchandisingom”, ki sledi proceduram postavitve produktov posebne ponudbe.

*S takojšnjo implementacijo enournih akcij.

*Z analizo in spremljanjem prodaje, zaloge, in “merchandising” produktov, ki so predmet posebnih ponudb.

*Z implementacijo fleksibilnega “merchandisinga” v dogovoru z AM (regijske akcije, vpliv vremena itd.).

Novi cilji in zaveze za tekoče in prihajajoče leto 2011-2012:

| |
|--|
| |
|--|

Dosežki lanskega leta:

| |
|------------|
| 2010-2011: |
|------------|

Dosežki to leto (Kaj sem naredil):

| | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| | | | | |

A: Redko ali nikoli narejeno.

B: Navkljub intervencijam nadrejenih ni bilo narejeno ali posredovano naprej.

C: Navadno je bilo narejeno in tudi posredovano naprej.

D: Vedno je bilo narejeno samoiniciativno.

2011-20122.5 Minimizacija inventurnih razlik

*Vsakodnevni dvig zavedanja zaposlenih glede procedur in navodil, vezanih na kraje ("crime control").

*BAMS: Z vzpostavitvijo zavedanja pri kupcu, da je opažen.

*S pravilno implementacijo "Anti-theft" procedur.

*Z vsakodnevnim spremljanjem blagajniških procedur.

*Z implementacijo procedur, vezanih na ureditev in organizacijo postrežbe v garderobah, skladno s pravili za preperečevanje kraj.

*Vsak prodan čevelj mora biti prodan na blagajni.

*Vsa vrata, ki vodijo do garderob, morajo biti vedno zaklenjena.

*Z dodatno skrbjo, da je trgovina vedno čista in pospravljena.

Novi cilji in zaveze za tekoče in prihajajoče leto 2011-2012:

| |
|--|
| |
|--|

3.1 Bodi na razpolago sodelavcem (trener)Dosežki lanskega leta:

| |
|------------|
| 2010-2011: |
|------------|

Dosežki tega leta (Kaj sem naredil):

| | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| | | | | |

A: Redko ali nikoli narejeno.

B: Navkljub intervencijam nadrejenih ni bilo narejeno ali posredovano naprej.

C: Navadno je bilo narejeno in tudi posredovano naprej.

D: Vedno je bilo narejeno samoiniciativno.

2011-20123.1 Bodi na razpolago sodelavcem (trener)

*Dnevni "team briefing".

**"Debrief" na koncu dneva.

*Definirati cilje in dati povratno informacijo glede doseženih rezultatov.

*Biti vodja tima in tim voditi na komercialen način.

*Trenirati tim, deliti pridobljeno znanje in pridobiti zaupanje. Spodbujanje tima za samostojno delo.

*Podajati povratne informacije (dobre ali slabe) glede nalog.

*Poskrbeti, da so redni letni razgovori pripravljeni kvalitetno in realizirani pravočasno.

*Spodbujanje "REFLEX" odziva sodelavcev.

Novi cilji in zaveze za tekoče in prihajajoče leto 2011-2012:

| |
|--|
| |
|--|

Dosežki lanskega leta:

| |
|------------|
| 2010-2011: |
|------------|

Plan za to leto (kaj sem / bom naredil):

| | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| | | | | |

A: Redko ali nikoli narejeno.

B: Navkljub intervencijam nadrejenih ni bilo narejeno ali posredovano naprej.

C: Navadno je bilo narejeno in tudi posredovano naprej.

D: Vedno je bilo narejeno samoiniciativno.

2011-2012

3.2 Planiranje in organizacija

*Pripravlja in planira dnevni "team briefing".

*Planira in predvideva pritok blaga in kupcev.

*Pripravlja tedenski plan, ki je osnova za dnevne naloge in aktivnosti.

*Učinkovito planira odsotnosti zaposlenih.

*Učinkovito planira zamenjave odsotnih, upoštevajoč najbolj intenzivna prodajna obdobja (razprodaje, totalna čiščenja, prvi šolski dan ipd.).

*Poskrbi, da so načrti treningov izpeljani skladno s procedurami in da so redni letni razgovori opravljeni pravočasno.

*Učinkovito planira trening obdobja (seznanitev s produkti, prodajne tehnike ipd.).

2011-2012:

Na kratko odgovori na naslednja vprašanja:

4.1 Kako se počutiš v našem kolektivu?

-
-
-
-
-

4.2 Pojasni, kakšen je tvoj delovni dan in ali ustreza temu, kar si pričakoval.

Prosim, dopolni naslednje stavke:

Pri mojem delu mi je všeč:

-
-
-
-
-
-

Pri mojem delu mi ni všeč:

-
-
-
-

-

Dolgoročno bi želel:

-

-

-

-

-

Podpis področnega vodje:

Podpis poslovodje:

Tabela 5: Obrazec za redni letni razgovor (vir: Sportsdirect.comSLVN d. o. o.)

5 ZAKLJUČEK

Raziskovalno delo, ki sem ga opravila v diplomski nalogi, je pokazalo, da je ustrezno pripravljen in izveden redni letni razgovor učinkovito sredstvo, ki pripomore k izboljšanju komunikacije med nadrejenimi in zaposlenimi, saj poleg bolj transparentnega delegiranja delovnih nalog v proces vodenja neposredno vključi tudi zaposlene, ki na tak način lahko prispevajo svoj delež k organizaciji delovnega procesa.

Pri pripravi rednega letnega razgovora je po mojem mnenju potrebno upoštevati smernice, ki jih priporoča v diplomskem delu uporabljena strokovna literatura, nadgrajevati pa jih je potrebno tudi z lastnimi izkušnjami. Med temi smernicami velja izpostaviti dobro pripravljenost, enakopravnost sogovornikov, zapisovanje ciljev, kar zagotavlja njihovo sledljivost in izvedbo, ter ustrezen čas in prostor.

Kot je pokazal praktični del diplomske naloge, so rezultati opravljenega rednega letnega razgovora lahko tudi osnova za korenitejše spremembe v organizaciji podjetja, namenjene izboljšanju delovne učinkovitosti. Mnenja in odgovori zaposlenih so v naši ciljni populaciji pokazali, da si mora dober vodja spoštovanje svojih podrejenih pridobiti tudi z ustrezno komunikacijo, ki je osnova za vsakršno delo. Brez ustrezne komunikacije med dejavniki v podjetju ni učinkovitega vodenja, zato morajo biti naši naporji usmerjeni v nenehno izboljševanje na tem področju, če želimo poslovati učinkovito. Redni letni razgovor je majhen korak za zaposlenega, a velik korak za podjetje.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Žmitek, J. (2002). *Pogovori o sestankih za vse in vsakogar*. Ljubljana: Izobraževalni razvojni zavod.

Majcen, M. (2004). *Redni letni razgovor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Zidar Gale, T. (2004). *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Vodopija, B., Vukasovič-Žontar, M., Rozman, B., Žunec, B. (2006). *Učinkovita orodja vodenja: priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktični modeli*. Maribor: Založba forum Media.

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

Mihalič, R. (2008). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.

PRILOGE

Anketni vprašalnik v podjetju X

Pozdravljeni, sodelavci!

Prosila bi vas za vašo pomoč pri izpolnjevanju anonimnega anketnega vprašalnika. Sem študentka Višje šole B&B v Kranju, smer Poslovni sekretar. Podatki, ki jih bom pridobila, bodo uporabljeni za potrebno raziskave.

Vnaprej se zahvaljujem za vaš čas,
Anka Laketič

V1: Spol
zaposlenih

MOŠKI

ŽENSKA

V2: Ali ste z vašim neposrednim nadrejenim v letošnjem letu opravili redni letni razgovor?

DA

NE

V3: Ali menite, da bi morali letni razgovor izvesti 2-krat letno?

DA

NE

V4: Ali se vam zdi letni razgovor koristen?

DA

NE

V5: Ali menite, da so letni razgovori postali učinkoviti glede na pretekla 3 leta?

DA

NE

V6: Ali menite, da je vaš vodja dovolj strokoven za izvedbo rednega letnega razgovora?

DA, POPOLNOMA

NE

LAHKO BI BIL BOLJ USPOSOBLJEN

V7: Kaj od spodaj navedenega bi bilo potrebno bolj poudariti na rednih letnih razgovorih?

PRETEKLO DELO

PRIHODNJE DELO

OSEBNI RAZVOJ

V8: Kateri del letnega razgovora je vodja dobro opravil?

Kaj pričakuje podjetje od posameznika?

se popolnoma strinjam

lahko bi opravil še bolje

slabo opravljeno

Kakšni so cilji v podjetju v prihodnosti?

se popolnoma strinjam

lahko bi opravil še bolje

slabo opravljeno

Kako lahko izboljšate svoje delo?

se popolnoma strinjam

lahko bi opravil še bolje

slabo opravljeno

V9: Ali so se cilji, ki ste jih z vodjo zastavili v prejšnjem letnem razgovoru, uresničili?

DA

NE V CELOTI

SO ŠE V FAZI URESNIČEVANJA

NE

V10: Kakšen je bil prostor, v katerem ste z vodjo opravili redni letni razgovor?

POPOLNOMA USTREZEN

NEUSTREZEN

LAHKO BI BIL IZVEN NAŠE POSLOVALNICE

V11: Kako ste se počutili med razgovorom z nadrejenim?

ENAKOVREDNO

PODREJENO

V12: Ali ste od vodje prejeli vabilo na redni letni razgovor?

DA

NE

V13: Ali ste pred razgovorom prejeli teme, o katerih se je želel vodja pogovarjati med razgovorom?

DA

NE

V14: Ali ste z vodjo skupaj izpolnila poročilo o opravljenem letnem razgovoru?

DA

NE

KAZALO SLIK

| | | |
|----------|--|----|
| Slika 1: | Redni letni razgovor v sliki..... | 3 |
| Slika 2: | Namen rednih letnih razgovor..... | 5 |
| Slika 3: | Potek razgovora..... | 6 |
| Slika 4: | Organizacijske izvedbe | 8 |
| Slika5: | Pripravljenost na redni letni razgovor | 11 |

KAZALO TABEL

| | | |
|-----------|--|-------|
| Tabela 1: | Obrazec za izjemne in kritične dogodke..... | 14 |
| Tabela 2: | Anketni vprašalnik | 17-21 |
| Tabela 3: | Sistemizacija v podjetju X..... | 22 |
| Tabela 4: | Struktura podjetja pred in po prenovi | 24 |
| Tabela 5: | Obrazec za delovno uspešnost v podjetju X | 34-40 |
| Tabela 6: | Obrazec za RLR v podjetju Sportsdirect.comSLVN, d. o. o..... | 44-59 |

KAZALO GRAFOV

| | | |
|----------|---|----|
| Graf 1: | Spol anketirancev..... | 23 |
| Graf 2: | Pogostost opravljanja letnih razgovorov..... | 23 |
| Graf 3: | Želje glede izvajanja letnih razgovorov..... | 24 |
| Graf 4: | Koristnost rednih letnih razgovorov..... | 24 |
| Graf 5: | Učinkovitost rednih letnih razgovorov..... | 25 |
| Graf 6: | Usposobljenost vodij za izvedbo rednih letnih razgovorov..... | 25 |
| Graf 7: | Teme rednih letnih razgovorov..... | 26 |
| Graf 8: | Uresničitev ciljev po končanem letnem razgovoru..... | 26 |
| Graf 9: | Teme letnih razgovorov..... | 27 |
| Graf 10: | Prostor, kjer ste imeli redni letni razgovor..... | 28 |

| | |
|---|----|
| Graf 11: Počutje med razgovorom..... | 28 |
| Graf 11: Vabilo na redni letni razgovor..... | 29 |
| Graf 12: Seznam tem..... | 29 |
| Graf 13: Poročilo o opravljenem letnem razgovoru..... | 30 |