



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčalist
Modul: Podjetniški

LETNI RAZGOVOR

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl, univ. dipl. org.
Lektor: Grega Rihtar

Kandidat: Sabina Romšak

Kranj, december 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Pesrl-Povše.

Hvala g. Tomažu Weiffenbachu za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorju Gregi Rihtarju, ki je lektoriral mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V prvem delu podrobnejše predstavim z vodenjem povezane osnovne pojme in različne definicije vodenja različnih avtorjev. V tem delu predstavim še slog vodenja ter teorije vodenja po kronološkem zaporedju.

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

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

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

KLJUČNE BESEDE

- Vodenje
- Letni razgovor po teoriji izbire
- Intervju

ABSTRACT

In the first part of the details of the conduct related to the basic concepts and different definitions of governance by various authors. In this paper presented the leadership style and management theories in chronological order.

In the second and third chapters the details of the theory of choice as a way of successful staff management. Describe how to satisfy their physical needs, what is the world's strengths and what overall behavior. Just to clarify these concepts we can understand what guidance theory can bring to the company of choice. At the same time explain in detail the application of theory choice in the workplace.

In the fourth chapter I present the annual discussion, their purpose, conditions for the effective implementation of the annual personal interviews, and prepare them. Efficient management of the running conversation and, most importantly, compare the conduct of the annual speech theory, selection and management avtokratičnega interview. In this work I wish to stress that people should act, because we internally driven force, physical and psychological needs. Head, who will be able to manage subordinates so that they can successfully meet their psychological needs, can be expected that workers will be ready and willing to pursue joint objectives are established, what is the purpose of annual interviews According to the theory of choice.

Diploma work conclude with an analysis of annual interviews According to the theory of choice in the company Maya Maya d. o. o. The analysis of the overall view of the present practice of annual discussions of the project According to the theory of choice and consider the satisfaction of employees, both managers and employees. The results of the analysis to present to conduct separate from colleagues, while I do a comparison of these results. In the end I do have the results of the analysis and proposals for further work in the company Maya Maya.

KEYWORDS

- Management
- Annual interview According to the theory of choice
- Interview

KAZALO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD | 1 |
| 1.1 | PREDSTAVITEV PROBLEMA..... | 1 |
| 1.2 | METODE DELA..... | 2 |
| 2 | VODENJE | 3 |
| 2.1 | OPREDELITEV VODENJA..... | 3 |
| 2.2 | SLOGI VODENJA..... | 5 |
| 2.3 | RAZVOJ IN RAZLIČNE TEORIJE VODENJA | 6 |
| 3 | TEORIJA IZBIRE NA DELOVNEM MESTU | 8 |
| 3.1 | PET TEMELJNIH POGOJEV ZA KAKOVOSTNO DELO | 9 |
| 4 | LETNI RAZGOVORI | 11 |
| 4.1 | NAMEN IN KORISTI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV | 13 |
| 4.2 | SISTEM LETNIH RAZGOVOROV | 14 |
| 4.3 | POGOJI ZA UČINKOVITO IZVEDBO LETNIH OSEBNIH RAZGOVOROV | 16 |
| 4.4 | POTEK IN KORAKI UČINKOVITEGA VODENJA POGOVORA | 17 |
| 5 | ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV PO TEORIJI IZBIRE V PODJETJU MAYA MAYA | 19 |
| 5.1 | PREDSTAVITEV PODJETJA MAYA MAYA D. O. O. | 19 |
| 5.2 | SISTEM LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU MAYA MAYA | 19 |
| 5.3 | METODE DELA | 20 |
| 5.4 | PREDSTAVITEV POPULACIJE | 20 |
| 5.5 | PREDSTAVITEV REZULTATOV ZA VODJE | 21 |
| 5.6 | PREDSTAVITEV REZULTATOV ZA SODELAVCE OZIROMA ZAPOSLENE | 26 |
| 5.7 | PREDSTAVITEV REZULTATOV MED VODJI IN SODELAVCI | 29 |
| 5.8 | PREDLOGI ZA NADALJNJE DELO | 30 |
| 6 | SKLEP | 31 |
| | LITERATURA IN VIRI | 33 |
| | PRILOGE | 33 |
| | KAZALO TABEL..... | 34 |

1 UVOD

Delovni ritem od posameznika zahteva vsestranski vložek znanja, energije in časa. V tej zaverovanosti, v kateri živimo, smo vse preveč prepričani, da dobro poznamo razmišljanje zaposlenih in stališče vodstva podjetja, v katerem smo zaposleni. Tovrstno razumevanje se po navadi pokaže kot zmotno in ima lahko resne posledice v izgubi ključnega kadra ali v nedoseganju načrtov.

Komunikacija kot sredstvo in kot medij je v podjetju ključna za razumevanje organizacijske strukture. Iskanje načinov medsebojnega razumevanja je prepuščeno vsakemu posamezniku, kljub temu je letni razgovor priložnost za pridobivanje koristnih informacij in predlogov na strani vodstva oziroma zaposlenih.

Razumevanje bistva letnega razgovora je ključna komponenta. Njegov namen je mikroorganizacijsko in nivojsko pridobivanje informacij za načrtovanje procesov in uresničevanje strategije podjetja. Struktura letnega razgovora mora biti prilagojena specifikam posameznega podjetja. Vsebinsko je usmerjena na podajanje informacij o delu, rezultatih, nalogah delovne organizacije, strategijah in ciljih, ki jih posreduje vodja. Informacije v zvezi z delavcem pa se navezujejo na razumevanje njegovih ciljev, prioritet, potreb po izobraževanju, možnosti kariernega napredovanja in načrtov za prihodnost.

Uspeh letnih razgovorov je odvisen od njihovega uresničevanja, spremljanja postavk, kot tudi doseženih načrtov. Ko se podjetje odloči za izvajanje letnih razgovorov, je smotrno prakso nadaljevati. Na takšen način zagotovi uresničevanje želenih ciljev, kontinuiteto dela ter koristen pretok informacij med vodstvom in operativno.

V zadnjih letih se je interes po tovrstnem načinu sodelovanja znotraj podjetij bistveno povečal. Opravljanje letnih razgovorov jasno nakazuje dvig ravni komunikacije in interakcije v podjetju ter visoko stopnjo zrelosti v odnosu do zaposlenih. Izvedba letnega razgovora lahko odkrije posamezna žarišča, ki nakazujejo na določeno nezadovoljstvo oziroma napetost znotraj posameznih delovnih enot. Zato pravimo: »Smo za letne razgovore, vendar naj bodo opravljeni po meri podjetja in zaposlenih, ne pa, da so le okvir za nepravilno fokusirano sliko.«

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

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

1.2 METODE DELA

Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, temelji na proučevanju teorije in prakse. Za izdelavo diplomskega dela bom uporabila povzetke knjig in revij ter predvsem rezultate anketnega vprašalnika zaposlenih v podjetju Maya Maya d. o. o.

2 VODENJE

2.1 OPREDELITEV VODENJA

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

Opredelitev vodenja po Lipovcu

Lipovec (1987, str. 227) vodenje razume kot razvitejše sredstvo uveljavljanja organizacije. Organizacijo, ki je bila v fazi načrtovanja zamišljena in dogovorjena, je potrebno spraviti v delovanje oziroma uresničiti. Procesu uresničitve, ki je navadno zapisan v načrtu, pravimo uveljavljanje. V procesu uveljavljanja je potrebno razdeliti delo posameznim članom podjetja, vzpostaviti je potrebno ustrezna komunikacijska omrežja, z ustreznim motiviranjem je potrebno povezati individualne cilje posameznikov s cilji podjetja. Z uveljavljanjem organizacije tako splošno razumemo kadrovanje, komuniciranje, spodbujanje in vodenje, kot tudi vplivanje na zaposlene. Lipovec opredeli vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi le-ti sodelovali in delovali v smeri doseganja cilja podjetja. Vodenje predstavlja pomembnejši del organizacijskega procesa. Avtor se v nadaljevanju sklicuje na literaturo, ki vodenje pojasnjuje na naslednje tri načine, ki so se razvili v istem časovnem zaporedju (Lipovec, 1987, str. 286):

- s posebnimi lastnostmi vodje,
- s položajem voditelja v komunikacijski strukturi,
- z voditeljevim spodbujanjem privržencev.

Opredelitev vodenja po Rozmanu

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

Rozman (1993, str. 196-197) opredeli vodenje v širšem pomenu kot splet vodenja v ožjem pomenu, komuniciranja, motiviranja in kadrovanja. Včasih se je za sprožitve akcije v glavnem uporabljalo ukazovanje, povezano z zgledom in uporabo delovne discipline. V novejšem času pa se vedno bolj uporablja vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi v skupnem prizadevanju za doseganje ciljev. Vodenje v ožjem pomenu je povezano predvsem z lastnostmi in ravnanjem vodij. S pridobivanjem zaposlenih se ukvarja kadrovanje. Spodbujanje sodelavcev v želeni smeri avtor prišteva k motiviranju. Vodenje, povezano s področjem sporazumevanja z zaposlenimi, pa se nanaša na komuniciranje. Iz povedanega torej sledi, da mora

vodja delavce najprej pridobiti, da bo pozneje lahko nanje vplival, komuniciral z njimi, pa tudi oni z njim in med seboj, jih za delo motiviral in vodil.

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

Opredelitev vodenja po Lipičniku

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

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

Opredelitev vodenja po Druckerju

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

Opredelitev vodenja po Bedeianu

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

Opredelitev vodenja po Hellrieglu in Slocumu

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

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

2.2 SLOGI VODENJA

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

Avtoritativni slog vodenja

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

Ukazovalni način vodenja

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

Očetovski/materinski slog vodenja

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

Demokratski slog vodenja

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

Narekovalni slog vodenja

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

Mentorski slog vodenja

Mentorski vodja daje veliko podporo delavcem, skrbi za njihov osebni razvoj in jih strokovno razvija za prihodnost. Njegovo načelo vodenja je »poskusi naslednje«. Mentorski vodja pomaga delavcem izboljšati njihove sposobnosti in delo. Ta slog vodenja torej temelji na samozavedanju, osebni razvoju in empatiji.

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

2.3 RAZVOJ IN RAZLIČNE TEORIJE VODENJA

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

- faze osebnostnih značilnosti,
- vedenjske faze,
- situacijske faze.

Teorija osebnostnih značilnosti

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

Vedenjske teorije

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

3 TEORIJA IZBIRE NA DELOVNEM MESTU

Negosposodovalno vodenje je uspešno predvsem zato, ker se osredotoča na oblikovanje sistema sodelovanja in temelji na prepričanju, da vodstvo lahko zaupa zaposlenim, da bodo dobro opravljali svoje delo, če jih bodo le obravnavali tako, kot je potrebno. Hkrati pa jim je potrebno razložiti, kaj se od njih pričakuje. Glavno sporočilo negospodovalnega vodenja je: »za nas ste pomembni«. Negospodovalni vodje vedo, da skrb za sočloveka ne stane nič, hkrati pa prinaša veliko pozitivnih učinkov, zato si vodje nenehno zastavljajo temeljno vprašanje teorije izbire: »Katere stvari me bodo oddaljile in katere zbližale z ljudmi, ki delajo zame?«. Izjemno koristno je, da vodje tudi sami razložijo svojim zaposlenim teorijo izbire, da bi jo lahko tudi sami uporabljali. Negospodovalni vodje se zavedajo, da je bistvo kakovosti podjetja oziroma organizacije v vodenju delavcev, zato vstavijo delavce, delo, proizvode, storitve in stranke v svoj svet kakovosti. To z drugimi besedami pomeni, da so tudi na delovnem mestu izredno pomembni dobri odnosi in so hkrati ključ do uspeha.

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

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

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

3.1 PET TEMELJNIH POGOJEV ZA KAKOVOSTNO DELO

Vodje, ki vodijo svoje delavce po teoriji izbire, vedo, da morajo upoštevati pet pogojev, da bodo delavci kakovostno opravljali svoje delo. Vodje se morajo zavedati, da je kakovost jedro tistega, kar si vsi želimo. Kakovostni izdelki in storitve po sprejemljivi ceni (ki ni nujno najnižja) so ključ za uspešno konkurenco pri vsakem podjetju oziroma organizaciji. Kakovosti ne moremo definirati tako, da se bodo vsi ljudje strinjali z definicijo. Poudariti pa je potrebno, da kakovost trpi, če ostaja vedno na isti ravni. Ohranjamo jo lahko samo z nenehnim prizadevanjem po izboljšavah. Katero koli podjetje oziroma organizacija, ki uspeva na podlagi kakovostnih izdelkov in storitev, bi se moralo zavedati le enega cilja: nenehno izboljševanje proizvoda oziroma storitve in hkrati ohranjanje iste cene ali celo njeno znižanje. Vodja mora torej upoštevati pet pogojev, ki vodijo h kakovosti. Ti so (Glasser, 1995, str. 32):

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

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

2. Delavci morajo videti koristnost oziroma smisel svojega dela.

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

3. Delavci morajo biti za delo motivirani.

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

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

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

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

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

4 LETNI RAZGOVORI

Letni razgovori v podjetjih so poglobljeni pogovori med vodjem in sodelavcem o dosedanjem delu, načrtih za prihodnost ter o željah in pričakovanih obeh. Letni razgovor je pomembna sestavina medsebojne komunikacije in osnova za ocenjevanje delovni uspešnosti. Je način vodenja, s katerim pričakujemo večjo motiviranost za doseganje ciljev in močnejšo osebno zavzetost, s tem pa boljše poslovne rezultate. Z njim krepimo vidne in nevidne vezi med podjetjem in posameznikom.

Letni razgovori imajo več ciljev: izboljšati kakovost dela zaposlenih, izboljšati vodenje in medsebojne odnose, odkrivati želje in potrebe zaposlenih, razvijati občutek pripadnosti organizaciji in občutek odgovornosti ter odkrivati potencialne zaposlenih. Tako lahko v podjetjih spremljajo doseganje delovnih rezultatov glede na zastavljene cilje podjetja in posameznika, ki je v njem zaposlen. Letni razgovor je tudi priložnost za ugotavljanje zadovoljstva delavcev z delovnim mestom, delovnimi rezultati in tudi z možnostmi napredovanja, plačo in bonitetami (Majcen, 2001). Majcnova razlaga, da marsikje enačijo redni letni razgovor s sodelavci z ocenjevalnim intervjujem, vendar to ni isto. Ocenjevalni intervju je namreč sistematičen pogovor oziroma pregled in ocena delavčevega dosedanjega dela, ocena realizacije ciljev in nalog znotraj organizacijske enote ter skupna ocena uspešnosti zaposlenega in vodje.

Običajno je ocenjevalni intervju ena od aktivnosti modela ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih. V posameznih okoljih se vodja pred utemeljitvijo, ki jo poda naprej ustrezni strokovni službi ali višji ravni odločanja, pogovori s sodelavci in jim utemelji svojo odločitev o odstotku za njihovo delovno uspešnost. Takšnim pogovorom rečemo ocenjevalni intervju, pri čemer je neustrezen sam izraz intervju. Iz razlage besede intervju v slovarjih gre tu bolj za odnos, eden sprašuje, drugi odgovarja, torej bi lahko rekli temu neka vrsta zasliševanja sodelavca. Ne glede na to pa se v praksi ocenjevalni intervjuji precej razlikujejo. Nekateri vodje jih razumejo le kot poročilo oziroma pojasnilo posameznim sodelavcem, drugi opravijo to kar mimogrede v skupini, kjer svojo odločitev o deležu za delovno uspešnost le sporočijo in ne dovolijo razpravljanja, spet tretji izkoristijo razpravo o delovni uspešnosti.

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

Tabela št. 1: Pogovor med vodjo in sodelavcem na rednem letnem razgovoru
(Vir: Majcen, 2001, str. 52)

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

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

»Letni razgovor med vodjo in delavcem je najvišja stopnja upravljanja s človeškimi viri. Poglobljen in sistematičen pogovor vsaj enkrat na leto je edina prava osnova za

načrtovanje kariere posameznika, obenem pa koristi tudi vodji in podjetju«. (Ivanušič – Bezjak, 1999, str. 70). Razgovor torej ni namenjen kritiziranju delavčevega dela, njegovega obnašanja ali pogojev, v katerih dela. Opis pogojev je preprosta ugotovitev stanja in izhodišče za izboljšanje. Letni razgovor postaja tehnika vodenja in ne le administrativna procedura; gre za način kreiranja skupne vizije, namena oziroma razloga obstoja organizacije, informiranje posameznika, da ta razume, na kakšen način lahko prispeva k uspešnosti celotnega podjetja (Brečević, 2000, str. 77).

4.1 NAMEN IN KORISTI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

Namen letnih razgovorov je večstranski. Ob pravilnem izvajanju so koristi za zaposlene, njihove vodje, strokovne službe in organizacijo kot celoto.

Vsem zaposlenim naj bi omogočili, da še izboljšajo delovno uspešnost. S poglobljenim razgovorom z vodjo imajo možnost izraziti svoja mnenja in ideje in tako prispevajo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in k boljšim poslovnim rezultatom. Sodelavcem z razgovori izkažemo posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo. Vodja s sodelavci naredi načrt za boljše pristope, spremembe v organizaciji dela, potrebe po dodatnih znanjih itd. Sodelavcem se ob primerni spodbudi, nakazani podpori in zaupanju vodje povečata samozavest in delovna zagnanost, dobijo jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, o tem, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj od njih pričakuje. Z letnim razgovorom jim omogočimo, da boljše razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot.

Vodje naj bi z letnimi razgovori boljše spoznali svoje sodelavce, zaradi česar bi jih lažje vodili in usmerjali. Razgovori jim omogočijo, da lahko boljše razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev in jim sistematično posredujejo informacije o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja. Vodje pridobijo tudi pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali. Podatke, ki jih dobijo v razgovorih s sodelavci, uporabljajo kot osnovo za izdelavo načrta izobraževanja in za načrtovanje kadrovske spremembe. Redni letni razgovori so njihovo orodje za vodenje k zastavljenim ciljem. Ker skupaj s sodelavci določajo globalne cilje, jim redni letni razgovori omogočijo, da vplivajo na sodelavce, da ti kar najbolj prispevajo k delovnim rezultatom organizacijske enote. Vodje pridobijo informacije in utemeljitve za določanje delovne uspešnosti svojih sodelavcev po modelu v splošnem aktu, ki opredeljuje sistem plač oziroma sistem stimulacije.

Strokovnim službam naj bi z rednimi razgovori omogočili, da bi lažje in boljše izvajale kadrovske politike, saj so takšni razgovori osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje.

Od rednih letnih razgovorov ima koristi tudi organizacija, ki pridobi podatke o potencialu znanj, interesnih področjih zaposlenih in njihovih željah o usposabljanju in osebni razvoju, s katerimi sistematično polni baze podatkov v kadrovske informacijskem sistemu, podatke o pripravljenosti zaposlenih za napredovanje ali spremembo področja dela in sodelovanje pri razvojnih projektih, mnenja zaposlenih o primernosti organizacije dela in predloge glede organizacijskih sprememb. S tem

organizacija lažje izvaja kadrovske politiko in lažje uvaja potrebne kadrovske spremembe, ki vodijo k uspešnejšemu poslovanju.

Izjemno pomembno je, da v organizaciji razčistijo, kaj želijo z rednimi letnimi razgovori doseči, preden jih vpeljejo (Majcen, 2001, str. 56). Če jim namen ni jasen, obstaja velika nevarnost, da bo postala izvedba razgovorov administrativna zahteva. Lotili se jih bodo, ker so zanje slišali, ker je moderno, ker jih uvajajo tudi v drugih organizacijah, s katerimi se na nek način primerjajo. V takšnih primerih se upravičeno bojimo, da bodo postali razgovori sami sebi namen. Morda bodo nekatere strokovne službe pripravile formalne vprašalnike, ki naj bi jih izvajalci dosledno izpolnjevali. Ker se želijo izkazati, bodo vprašanja zapletena, teoretično obarvana, zahtevna in zato velikokrat nejasna. Ker jim bo šlo predvsem za obliko in ne za vsebino, bodo odgovori na vprašanja morda primerni le za kakšne analize organiziranosti dela. To pa ni osnovni namen razgovora. Izvajalci bodo prisiljeni k formalni obliki izvedbe, zato bodo tako vodje kot njihovi sodelavci zmedeni, prestrašeni in nejevoljni.

Letni razgovor je tehnika vodenja in ne le administrativna procedura. Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima takšen poglobljen razgovor tako na zaposlene kot tudi na vodje in v končni fazi na organizacijo, si prizadevamo, da bi redne letne razgovore opravili vsi vodje z vsemi svojimi sodelavci. Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, ponavljamo razgovore redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor.

Vodenje letnih razgovorov zahteva primerno usposobljenost vodij, da informacije pridobijo in ustrezno dokumentirajo, ter kadrovske službe, da informacije ustrezno obdelajo in interpretirajo rezultate.

4.2 SISTEM LETNIH RAZGOVOROV

Izraz letni razgovori se v slovenskih organizacijah uporablja za precej različne stvari. Zelo redko pa gre za utečen proces, ki v sebi združuje in povezuje sisteme celovitega upravljanja človeških virov ter vpliva na organizacijsko kulturo in razvoj. Dobri letni razgovori zagotavljajo integracijo sprememb in odgovarjajo na enega temeljnih izzivov v našem prostoru – pomanjkljiv dialog med hierarhičnimi ravni. Pri tem ne gre za ocenjevanje ljudi, ki bi neposredno vplivalo na nagrajevanje, temveč gre za razgovor, namenjen razvoju ljudi. Če želi organizacija vpeljati tudi ocenjevanje, naj za to rajši na podoben način pripravi ločene pogovore. Tematika ocenjevanja, povezana s plačo in napredovanjem, je preprosto tako močna, da bi v istem razgovoru povsem zasenčila ključna razvojna vprašanja.

Letni razgovor je temeljit, poglobljen in strukturiran razgovor, namenjen razvoju posameznika in graditvi konstruktivnega odnosa med nadrejenim in podrejenim. Uspešno vpeljan sistem letnih razgovorov omogoča prenašanje ciljev hierarhiji navzdol, osredotočenost organizacije, razjasnitev nalog in načinov dela posameznika ter pelje k jasnemu dogovoru za prihodnje delovanje. Poleg tega daje objektivno analizo preteklega obdobja, botruje trajnemu razvoju zaposlenih in je hkrati osnova za uvajanje konkretnih sprememb. K vsemu temu pa lahko dodamo pozitivno vplivanje na motivacijo zaposlenih ter zagotavljanje ozračja odprtosti in zaupanja.

Pomembno je, da ima letni razgovor vnaprej točno določeno vsebino. Le tako se bosta obe strani dobro pripravili nanj. Večina tematike je enaka po vsej organizaciji, skladno z njenimi značilnostmi in potrebami. Udeleženca posamičnega letnega razgovora pa lahko v medsebojnem dogovoru določene teme tudi dodata. V praksi se kot podlaga za letne razgovore pogosto vzame obstoječa struktura ciljev, vendar to v mnogih primerih ni ustrezno. Problemi izhajajo iz tega, da so cilji nejasno postavljeni, težko merljivi, odvisni od zunanjih dejavnikov. To še zlasti velja na nižjih ravneh, kjer se je zato bolj smiselno posvetiti temu, kaj bo vsak posameznik napravil, da bo prispeval k doseganju skupnih ciljev celotne enote. V tem primeru je poudarek na potrebnih nalogah in aktivnostih. To privede do metode organiziranja, ki lahko služi za osnovo pri pripravi sistema letnih razgovorov. Ključna področja dajejo možnost jasnih in konkretnih povratnih informacij o delu posameznika, tako z izpostavitvijo priznanj na enih področjih kot tudi s konstruktivno kritiko na kakšnih drugih področjih.

Ob uvajanju letnih razgovorov je v prvem letu poudarek na opredelitvi dejanskega dela vsakega posameznika, saj to pogosto še zdaleč ni jasno. Gre torej za usklajevanje ključnih področij po vsej organizaciji od zgoraj navzdol. V naslednjem koraku, po razjasnitvi dela vsakogar, pride na vrsto razprava o kakovosti opravljanja tega dela. Kot podlaga za to se lahko vzamejo rezultati ocenjevanja, ki smo ga opisali v prejšnjih poglavjih o sistemu razvoja menedžerjev in razvoja osebja. Ta slika namreč marsikaj pove in je glede na večje število vključenih mnenj sodelavcev o določenem posamezniku tudi dovolj objektivna, da si zasluži razpravo. Poleg tega pa udeleženca s to sliko pred seboj težko kar preskočita kakšna neprijetna področja. Dejstvo namreč je, da se letni razgovori ne opravljajo kot formalnost zaradi službe za upravljanje človeških virov, temveč so v prvi vrsti orodje menedžerjev na vseh ravneh za delo z ljudmi. Strokovna služba ima s tem predvsem obilico dela, toda če svojo nalogo vsi dobro opravijo, se pridobijo izredno koristne informacije. Če ta sistem ni skrbno vpeljan, bo v nekaj letih skoraj povsem zamrl in delovanje organizacije se bo vrnilo v stare kolesnice.

V letnem razgovoru nadrejeni in podrejeni obdelata predpisane tematike, o katerih sta se vnaprej dogovorila. Vsak udeleženec ima pravico vnaprej predlagati temo, o kateri se želi podrobneje pogovoriti, drugi pa mora to temo sprejeti in se pripraviti na razgovor o njej. Dnevni red mora biti določen vsaj teden dni pred letnim razgovorom. Tako nihče ne more reči, da o čem nima dovolj informacij ali ni pripravljen. Zato velja tudi pravilo, da se nenapovedanih tem oziroma tem, ki niso bile medsebojno dogovorjene, ne sme odpirati. S tem odpravimo nekonstruktivno negotovost in strah pred kakšnimi neprijetnimi presenečenji. V sklop tematik med drugim sodi razprava o razvoju kariere z vidika ambicij posameznika. Ti podatki se nato na ustrezen način obdelajo v službi za upravljanje človeških virov.

Smisel celotnega letnega razgovora je, da oba udeleženca uskladita sliko preteklosti in na tej podlagi skleneta dogovor za delovanje v prihodnje. Zato je treba opredeliti akcijski načrt ukrepanja. Brez dogovora o akcijskem načrtu namreč investicija časa, ki za dober letni razgovor ni majhna, ne opravičuje svojega namena. Letni razgovor lahko traja nekje od ene do štirih ur, odvisno od vsebine. Za njegov uspeh je potrebno tudi to, da zna menedžer poslušati in prepušča govorjenje podrejenemu ter se ves čas trudi ohraniti položaj enakovrednosti obeh v tem pogovoru in torej ne

prevladuje. Letni razgovor moramo jemati zelo resno, saj gre dejansko za resne stvari. To nikakor ni le še eden od mnogih pogovorov nadrejenega in podrejenega. Samoumevno je, da je treba držati dane obljube in ohranjati diskretnost glede zaupnih zadev, ki pridejo v takšnem pogovoru na plano. Posebna stopnja zaupanja pa se pokaže v enotah, v katerih se ljudje prostovoljno in odkrito pogovorijo med seboj o ocenah ter drug drugemu pomagajo v razvoju.

Ciklus letnih razgovorov praviloma poteka od zgoraj navzdol po vsej organizaciji. Lahko se zaključi še s kratkim poročanjem o dogovorih od spodaj navzgor. Menedžer ima precej boljše podlago za razgovor s podrejenimi, če je pred tem sam opravil razgovor s svojim nadrejenim in ima tako pred seboj jasno sliko zahtev do svoje enote. Letni razgovori v praksi pomenijo kompleksni sistem, preko katerega dosegamo vrsto ključnih organizacijskih ciljev. Ko je vzpostavljen, uprava z njim pojasnjuje zaposlenim usmeritve ter dosega usmerjanje celotne organizacije v skupno smer. Vsak menedžer ima s tem priložnost za vzpostavitev dobrega dialoga tako s svojimi podrejenimi kot tudi z nadrejenim. Služba za upravljanje človeških virov skozi ta sistem pridobiva podatke za svoje delo na raznih področjih, kot so usposabljanje, potrebe po kadrih in razvojni potencial. Obenem z njegovim vzpostavljanjem in vzdrževanjem ustvari pravo partnerstvo z menedžerji. Sistem letnih razgovorov je »pika na i« v procesu uvajanja potrebnih sprememb organizacijske kulture, saj se v njem združujejo različni sistemi za razvoj človeških virov. Predstavlja temelj za dolgoročno integracijo sprememb.

4.3 POGOJI ZA UČINKOVITO IZVEDBO LETNIH OSEBNIH RAZGOVOROV

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

- Izvesti ga morajo vsi vodje

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

- Zaupanje med vodjo in sodelavcem

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

- Miren prostor

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

➤ Dovolj časa

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

➤ Vodja mora biti na razgovor pripravljen

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

➤ Sodelavec mora biti pravočasno obveščen

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

➤ Razgovor naj bo vsako leto ob približno istem času

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

➤ Zapisnik rednega letnega razgovora

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

4.4 POTEK IN KORAKI UČINKOVITEGA VODENJA POGOVORA

Pripravljanje tem za vsakega posameznika je zelo pomembno, saj so njihove vloge v organizaciji različne. Vsak sodelavec drugače prispeva k delu oddelka in

organizacije. Zato je potrebno analizirati konkretne primere. Seveda je potrebno vsak razgovor prilagoditi nivoju sodelavca in njegovemu značaju.

1. Začetek pogovora je zelo pomemben in vodja mora najprej vzpostaviti dober odnos s sodelavcem. Zlasti mora biti pozoren na manj uspešne sodelavce in tiste, ki imajo težave. Torej je prvi korak priprava dobrega vzdušja že na začetku sestanka.
2. V razgovoru mora vodja uporabljati argumente in odkrito povedati dejstva. Pri razlaganju dogodkov se osredotoči na to, kaj se je zgodilo in ne na to, zakaj se je zgodilo. Izogniti se mora pogovoru o občutkih in čustvih, ampak se mora usmeriti le na dejstva.
3. Najboljše je, če sodelavec sam oceni svoje delo in svoj prispevek v delu oddelka in organizacije. Dobro je, če sodelavec predvsem na osnovi dejstev, ki jih je predstavil vodja, ugotovi, da je možno boljše delati in da je potrebno nekaj spremeniti. Vodja mora znati prisluhniti in z odprtimi vprašanji usmerjati pogovor k rešitvam. V primeru, da je sodelavec nekritičen do svojega dela in obnašanja, mora vodja navesti dejstva in ga spodbujati, da razmisli o spremembi svojega obnašanja.
4. Izdelava načrta prihodnjega dela naj bi bilo skupno delo vodje in sodelavca. Samo tako bo sodelavec čutil, da se njegovo mnenje spoštuje in bo načrt lažje vzel za svojega. Pri izdelavi načrta se morata pogovarjati o konkretnih zadevah: količinah, kakovosti in rokih. Načrt naj bo uresničljiv in dosegljiv, saj je le takšen cilj smiseln. Pri določanju ciljev mora vodja doseči, da sodelavec sprejme cilje kot svojo obvezo. Smotno je, da se pri določanju ciljev še enkrat pregleda opis del in nalog sodelavčevega delovnega mesta.
5. Obveza uresničitve načrta in doseganja zastavljenih ciljev je obojestranska. Obveza sodelavca, da bo dosegel zastavljene cilje, obvezuje vodjo, da bo izpolnil vse, kar je dogovorjeno glede podpore sodelavcu, kot je izobraževanje, boljši pogoji dela, boljša delovna mesta ... Samo z obojestransko obljubo se bo razvijalo medsebojno zaupanje in spoštovanje vodje in sodelavca.
6. Naslednji korak je običajno najtežji. Vodja mora opraviti razgovor s sodelavcem, ki dela napake in se ne drži predpisanih standardov v delovnem okolju. Kritiziranje, posmehovanje, obrekovanje in ignoriranje so oblike, ki prav nič ne pripomorejo k razčiščenju vzrokov in posledic nepravilnega ravnanja. Na kakšen način bo vodja izrekel kritiko, je zelo zahtevna naloga, ki jo mora prilagoditi vsakemu sodelavcu posebej. Vodja ne sme pozabiti, da tudi slab delavec nekatera opravila le naredi dobro in ta dela mora poudariti in pohvaliti.
7. Vodja mora biti vztrajen in ne sme prehitro obupati, če sodelavec ne sprejema nobene kritike na račun svojega dela. Sodelavcu mora pomagati zastaviti cilje in mu pri tem obljubiti vso pomoč. Povedati mu mora, naj spremeni svoje obnašanje in odnos do dela. Skratka, vodja mora vztrajati pri vsakem posamezniku, zlasti pri sodelavcih, ki potrebujejo večjo kontrolo in pomoč.

5 ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV PO TEORIJI IZBIRE V PODJETJU MAYA MAYA

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

Letni razgovor z zaposlenimi v uspešnih slovenskih podjetjih postaja vse bolj ustaljena praksa. Od leta 2006 letne razgovore izvajajo tudi v podjetju Maya Maya.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MAYA MAYA D. O. O.

V podjetju Maya Maya d. o. o. vodje vodijo svoje zaposlene po teoriji izbire od leta 2002. vodje se sicer trudijo vzpostaviti pristen odnos z zaposlenimi, vendar pa je za vsak velik korak potreben čas. Vodje in prav tako zaposleni so izredno optimistični glede takšnega načina vodenja, zato so vodje uvedli še letne razgovore po teoriji izbire. Letni razgovori po teoriji prav tako še niso popolnoma utečeni, poleg tega pa vodje še niso opravili razgovorov z vsemi zaposlenimi. Ker podjetje poskuša izboljšati samo vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire s pomočjo raznih izobraževanj za to specifično podjetje, sem se odločila, da naredim analizo le-teh, tako za vodje kot tudi za zaposlene. Namen te analize je ugotoviti nepravilnosti, ki še obstajajo pri njihovem načinu izvajanja letnih razgovorov po teoriji izbire, na podlagi te analize pa bom lahko podala konkretne predloge za izboljšave.

5.2 SISTEM LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU MAYA MAYA

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

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

razmer in organizacijo dela. Z vodjo pa naj bi na razgovoru usklajeval svoje delovne cilje in prioritete, želje po izobraževanju in možnosti za napredovanje.

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

5.3 METODE DELA

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

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

Dimenzije, ki sem jih ugotavljala z vprašalnikom za vodje letnih razgovorov po teoriji izbire, so bile naslednje:

- Koristnost letnih razgovorov
- Neizpolnjena pričakovanja
- Ocena sprejetosti letnih razgovorov pri sodelavcih
- Aktivnosti za uspešno izvedbo letnih razgovorov
- Komunikacija pri letnih razgovorih
- Počutje pri vodenju letnih razgovorov
- Ocena počutja sodelavcev pri letnih razgovorih
- Obravnavane teme letnega razgovora
- Ocena uspešnosti vodenja letnega razgovora
- Ocena pogojev za uspešno vodenje letnega razgovora

Dimenzije, ki sem jih ugotavljala v vprašalniku za sodelavce, so bile naslednje:

- Koristnost letnih razgovorov
- Komunikacija pri letnih razgovorih
- Počutje pri letnih razgovorih
- Vrste dogovorov in njihovo uresničevanje v praksi
- Obravnavane teme letnega razgovora
- Preferenco posameznih tem

5.4 PREDSTAVITEV POPULACIJE

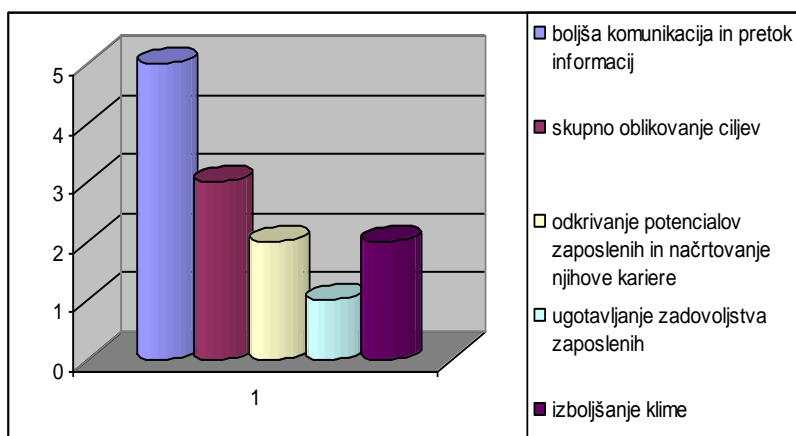
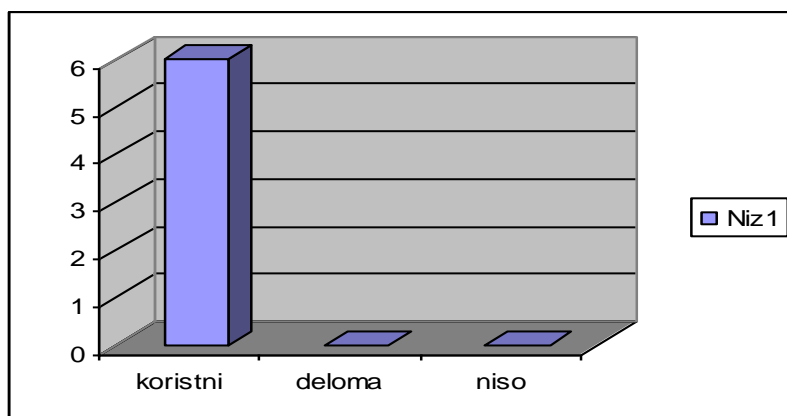
Da bi pridobila ustrezne informacije, je bila načrtovana in izpeljana pisna anketa med vsemi vodji, ki so v podjetju Maya Maya d. o. o. vodili letne razgovore, ter vsemi sodelavci, ki so se teh razgovorov udeležili. Med povabljenimi so bili zastopani zaposleni iz vseh organizacijskih enot, ki so se že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

razgovora po teoriji izbire. Vsi so bili pripravljene odgovarjati na postavljena vprašanja. Anketiranih je bilo torej 33 zaposlenih, od tega 6 vodij in 27 sodelavcev.

5.5 PREDSTAVITEV REZULTATOV ZA VODJE

V spodnjih grafikonih predstavljam rezultate vprašalnikov o letnih razgovorih po teoriji izbire za vodje.

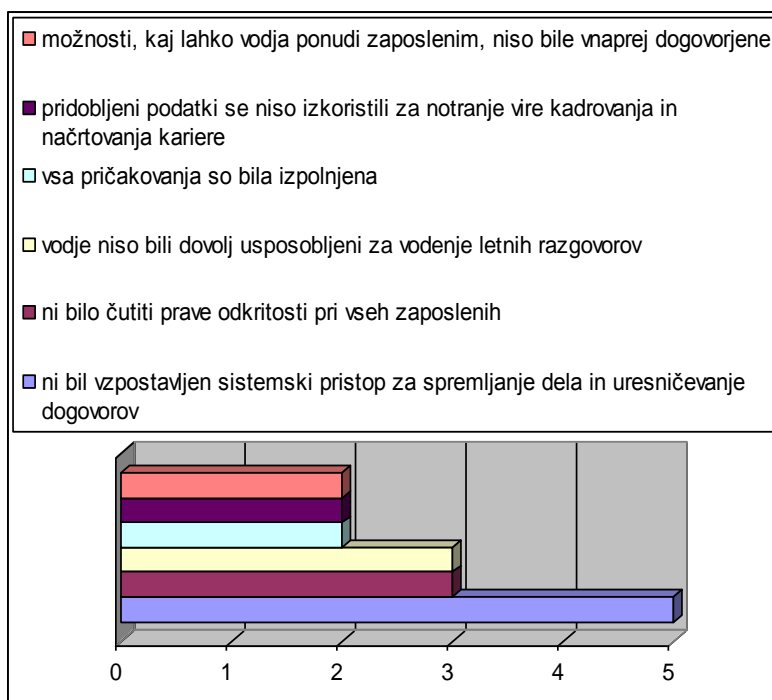
Graf št. 1 in 2: Koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire po oceni vodij



Vsi (100 %) anketirani vodje so ocenili, da so letni razgovori po teoriji izbire koristni. Pet (83,5 %) jih je izrazilo prepričanje, da se z letnimi razgovori med vodjo in sodelavci izboljšujeta komunikacija in pretok informacij. Trije (50 %) vidijo letni razgovor po teoriji izbire kot dobro priložnost za skupno oblikovanje ciljev, dva (33,4 %) kot možnost za odkrivanje potencialov sodelavcev in načrtovanja njihove kariere, eden (16,5 %) pa vidi v letnih razgovorih po teoriji izbire posebno vrednost v ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih, dvakrat pa je bilo izraženo mnenje, da se z letnimi razgovori po teoriji izbire ustvarja pozitivna klima v oddelku in družbi kot celoti.

Vodja pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire skrbno posluša svojega sodelavca, pri tem pa skupaj poskušata poiskati skupne cilje, ki igrajo pomembno vlogo na razvoj kariere posameznika.

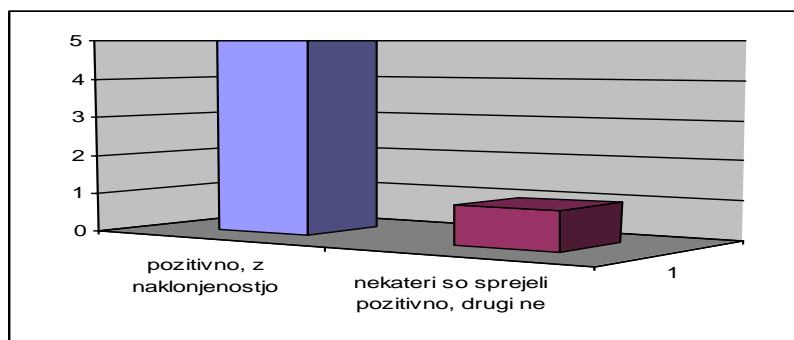
Graf št. 3: Neizpolnjena pričakovanja vodij



Z letnimi razgovori po teoriji izbire se niso uresničila vsa pričakovanja vodij. Pet (83,5 %) jih je poudarilo, da v družbi ni bil vzpostavljen sistemski pristop za spremljanje dela in uresničevanja dogovorov. Trem (50 %) se pričakovanja vodij niso izpolnila, ker pri vseh sodelavcih niso čutili prave odkritosti. Enako število (50 %) vodij je spremljal občutek, da niso dovolj usposobljeni za uspešno vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire. Dva (33,4 %) sta kot pomanjkljivost izpostavila to, da se pridobljeni podatki niso izkoristili za notranje vire kadrovanja in načrtovanja kariere, dva, da možnosti, kaj lahko vodja ponudi zaposlenim, niso bile vnaprej dogovorjene, prav tako dva (33,4 %) pa sta bila zadovoljna v celoti.

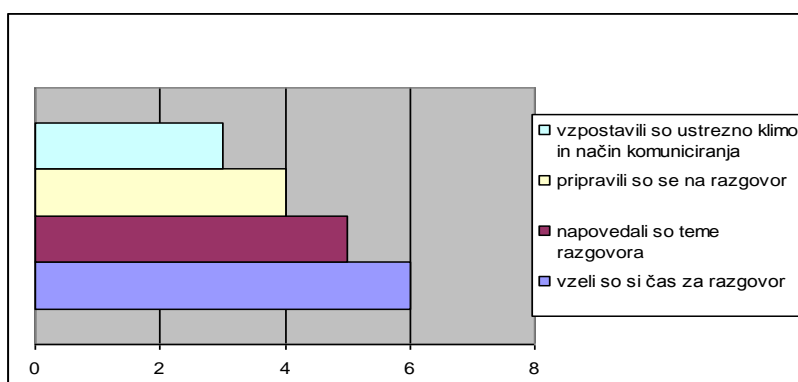
Za vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire je potrebno tako znanje kot čas, da vodje osvojijo teorijo izbire tudi v praksi.

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



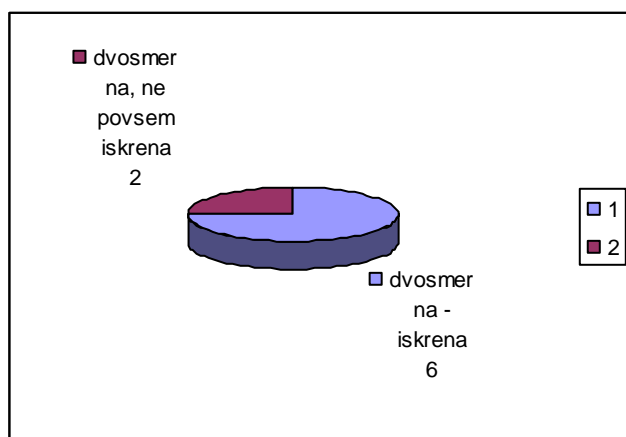
Večina anketiranih vodij (83,5 %) je ocenila, da so vsi zaposleni letne razgovore po teoriji izbire sprejeli z naklonjenostjo, torej pozitivno. Le eden (16,5 %) je bil mnenja, da so bili odzivi sodelavcev različni, nekateri so jih sprejeli pozitivno, drugi pa ne.

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



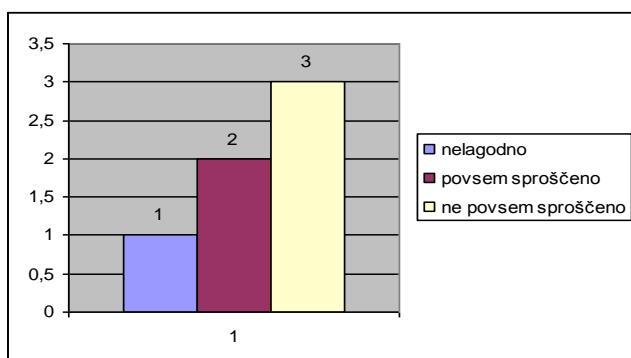
Na vprašanje, katere aktivnosti so opravili z namenom, da bi bili razgovori s sodelavci kar najbolj uspešni, so vsi (100 %) vodje odgovorili, da so si vzeli čas za razgovor, le eden (16,5 %) pa, da so napovedali tudi teme, o katerih se bodo s sodelavci pogovarjali na letnem razgovoru. Polovica (50 %) anketiranih vodij je še ocenila, da je pri letnem razgovoru po teoriji izbire vzpostavila ustrezno klimo in način komuniciranja.

Če povzamem, so se vsi (100 %) vodje izredno trudili, da bi od letnih razgovorov po teoriji izbire čim več pridobili tako sodelavci kot tudi sama organizacija, kajti to je tudi njihov namen.

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

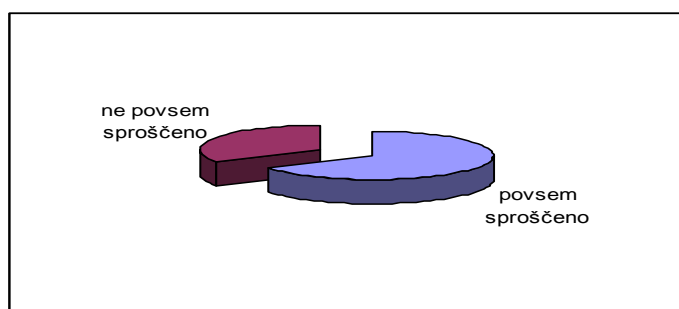
Vsi anketirani vodje so prepričani, da je bila komunikacija v letnem razgovoru po teoriji izbire dvosmerna. Večina (100 %) jih je ocenila, da je bila tudi iskrena. Le dve (33,4 %) vodji sta bili mnenja, da sodelavci v pogovoru niso bili povsem odkriti.

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

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

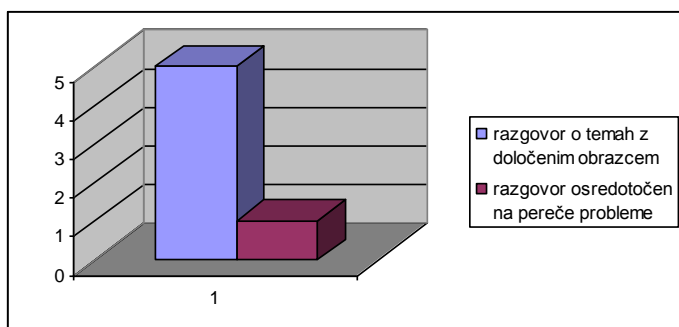
Trije (50 %) anketirani vodje na razgovoru niso bili povsem sproščeni, povsem dobro in sproščeno sta se počutila dva (33,4 %), eden (16,5 %) pa je priznal, da se je na letnem razgovoru počutil nelagodno, ker je čutil, da za takšen pogovor ni dovolj usposobljen.

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

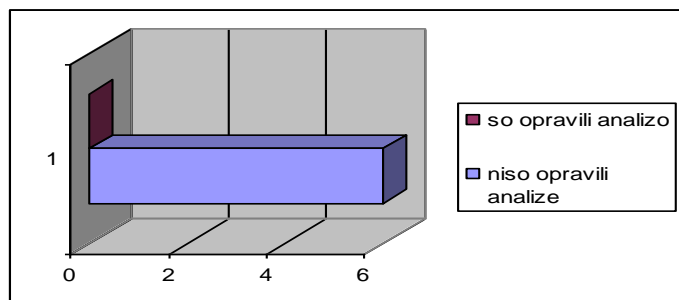
Graf št. 8: Počutje sodelavcev pri letnem razgovoru po teoriji izbire po oceni vodij

Dve tretjini (4) vodij je izrazilo prepričanje, da so bili pri njih vsi sodelavci, s katerimi so opravili letni razgovor, povsem sproščeni. Tretjina (2) pa je bila mnenja, da so bili nekateri sodelavci v razgovoru nesproščeni.

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

Graf št. 9: Teme letnega razgovora po teoriji izbire

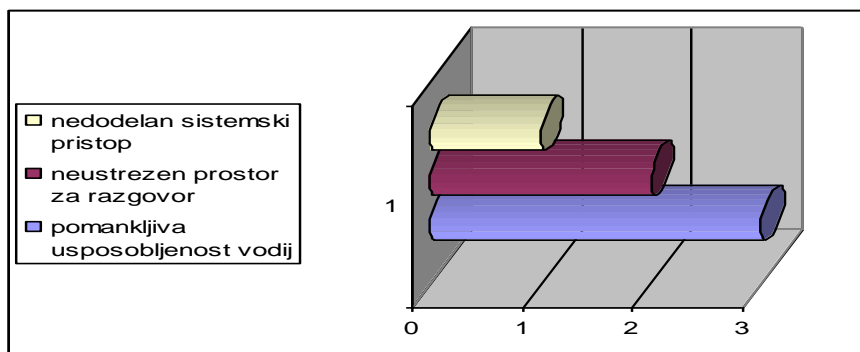
Skoraj vsi vodje (83,5 %) so se na razgovoru s sodelavci pogovarjali o temah, ki so bile določene z obrazcem. Le eden ni vodil letnih razgovorov po teoriji izbire tako, kot je bilo določeno s projektom. S sodelavci se je pogovarjal o trenutno perečih problemih.

Graf št. 10: Analiza uspešnosti razgovora

Po končanem letnem razgovoru po teoriji izbire nihče (0 %) od anketiranih vodij ni opravil analize letnih razgovorov, saj to ni bilo določeno s projektom.

Prav pri analizi letnih razgovorov po teoriji izbire lahko vodja analizira preteklo in sedanje delo, hkrati pa ugotovi tudi želje delavcev. Analiza predstavlja ključni dejavnik letnih razgovorov po teoriji izbire.

Graf št. 11: Zagotovljenost pogojev za uspešno vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire po oceni vodij

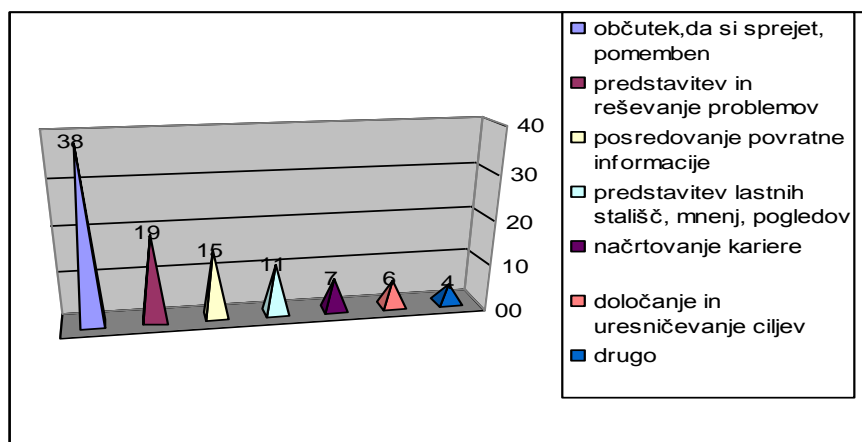


Pri presoji pogojev za uspešno vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire so trije (50 %) vodilni ocenili, da so bili premalo usposobljeni za vodenje letnih razgovorov. Dva menita (33,5 %), da nista imela na razpolago ustreznega prostora za razgovor. Eden (16,5 %) pa je poudaril, da za uspešno vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire manjka sistemski pristop.

5.6 PREDSTAVITEV REZULTATOV ZA SODELAVCE OZIROMA ZAPOSLENE

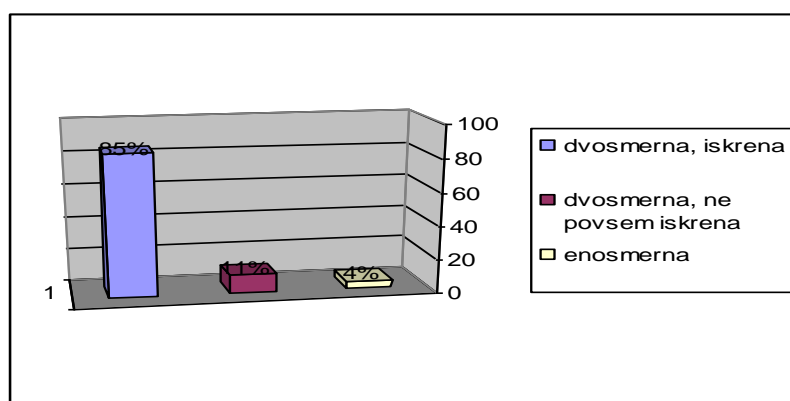
V naslednjih grafikonih predstavljam rezultate vprašalnikov o letnih razgovorih po teoriji izbire za sodelavce.

Graf št. 12: Koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire po oceni zaposlenih



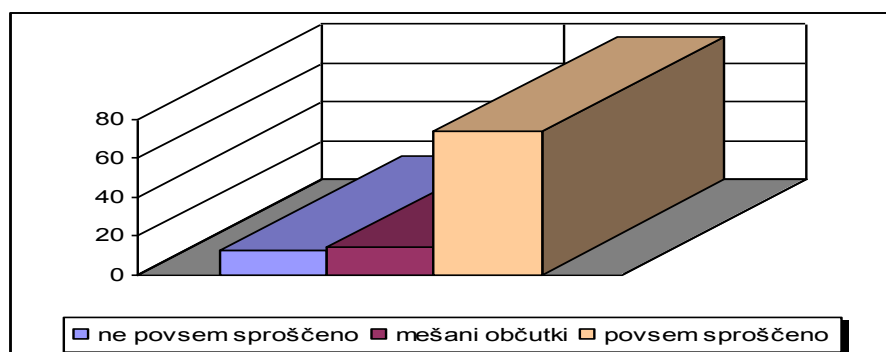
V letnih razgovorih po teoriji izbire vidi določene koristi večina anketiranih sodelavcev. Največji delež, dobra tretjina (10), jih vidi korist v vzpostavljanju ustreznega odnosa, v katerem se počutijo sprejete in pomembne. Če se sodelavci počutijo sprejete, potem bodo tudi njihovi dosežki v podjetju večji, saj s tem zadovoljijo potrebo po samospoštovanju, hkrati pa tudi po moči, kar razlaga tudi teorija izbire. Torej se sodelavec čuti sprejetega, če vodja zna prisluhniti njegovim predlogom za spremembe, izboljšave. Slaba petina sodelavcev (5) vidi posebno vrednost letnih razgovorov po teoriji izbire tudi v tem, da lahko vodje seznanijo s svojimi problemi in jih skupaj z njimi rešujejo. To je izredno pomembna informacija, saj lahko, če si med seboj zaupajo, po lažji poti ter s skupnimi močmi najdejo rešitev, kajti vsak še tako velik problem je rešljiv. Po teoriji izbire je dober odnos vodja – sodelavec izredno pomemben. 15 % (4) anketiranih sodelavcev je izjavilo, da se jim zdi pomembno, da jim vodje dajo povratne informacije, povezane predvsem z njihovim delom in pričakovanji; da lahko predstavijo svoja stališča, mnenja in predloge, je izpostavilo 11 % (3) anketiranih sodelavcev, da načrtujeta svoj osebni razvoj, sta izrazila 2 (7 %) sodelavca, za prav tako 2 (7 %) vprašana sodelavca je pomembno to, da določijo in potem uresničujejo konkretne cilje.

Graf št. 13: Komunikacija pri letnem razgovoru po teoriji izbire po oceni sodelavcev



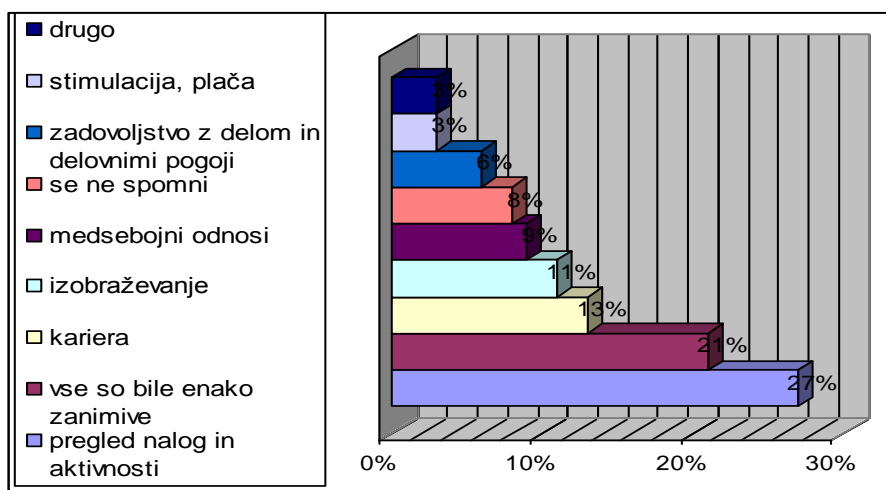
Skoraj vsi anketirani sodelavci (96 %) so ocenili, da je bila komunikacija na letnem razgovoru po teoriji izbire dvosmerna, samo 4 % (1) jih je trdilo, da je potekala povsem enosmerno, da je vodja preveč govoril, dajal navodila in premalo poslušal. Večina sodelavcev (85 %) je zatrdila, da so se na razgovoru povsem iskreno pogovarjali, medtem ko jih dobra desetina (3) priznava, da v pogovoru niso bili povsem odkriti, saj so imeli občutek, da vsega ne morejo povedati brez posledic.

Pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire je iskrena in dvosmerna komunikacija izredno pomembna. Tako lahko obe strani zadovoljita svoje potrebe in s tem najdeta skupne cilje tako za posameznika kot tudi za podjetje. Vodja, ki vodi letne razgovore po teoriji izbire, nikoli ne sme dopustiti, da bi bila komunikacija samo enosmerna. Takšno ravnanje imajo le gospodovalni vodje, kar pa nikakor ni v skladu s teorijo izbire. Takšni vodje bodo, če želijo doseči zadovoljstvo zaposlenih, vsekakor morali spremeniti način komuniciranja iz enosmerne v dvosmerne. Dobri medsebojni odnosi so namreč ključ do uspeha.

Graf št. 14: Počutje sodelavcev pri letnem razgovoru po teoriji izbire

Večina anketiranih zaposlenih se le na letnem razgovoru dobro počutila. Tri četrtine (20) sodelavcev je bilo povsem sproščenih, dobra desetina (3) pa ne povsem sproščenih. Osmena (2) sodelavcev se je na letnem razgovoru po teoriji izbire počutilo nelagodno oziroma so jih spremljali mešani občutki.

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

Graf št. 15: Teme, ki so še posebej pritegnile sodelavce

Dobra petina anketiranih sodelavcev (6) se glede najbolj zanimive teme ni mogla opredeliti, ker so se jim zdele vse enako privlačne in potrebne. Največjemu deležu (7) sodelavcev je bil najbolj všeč pogovor o delovnih nalogah in aktivnostih, tako pregled in analiza preteklih nalog kot tudi določanje prihodnjih ciljev. Pogovor o prihodnjem mestu v podjetju in napredovanju, torej karieri, je najbolj pritegnil 13 % sodelavcev. Izobraževanje je na prvo mesto postavila dobra desetina (3), medsebojne odnose pa slaba desetina (2) vprašanih. Za pogovor o zadovoljstvu z delom in delovnih pogojih se jih je opredelilo 6 %, za pogovor o stimulaciji in plači pa

3 % sodelavcev (1). Slaba desetina vprašanih (8 %) se o tem vprašanju ni opredelila zato, ker se preprosto ni spomnila, katera vsebina jih je najbolj pritegnila.

5.7 PREDSTAVITEV REZULTATOV MED VODJI IN SODELAVCI

Primerjava rezultatov med vodji letnih razgovorov po teoriji izbire in sodelavci po naslednjih dimenzijah:

- Koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire

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

- Komunikacija

Tako anketirani vodje kot tudi sodelavci so bili v visokem odstotku mnenja, da je komunikacija dvosmerna in iskrena. K temu je verjetno pripomoglo vlaganje v izobraževanje na področju komunikacije in medsebojnih odnosov.

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

- Počutje zaposlenih

Počutje tako vodij kot tudi sodelavcev pri letnih razgovorih gre povezati z usposobljenostjo za vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire. Tretjina vodij trdi, da so bili na razgovoru povsem sproščeni, dve tretjini pa, da so se na razgovoru počutili nesproščeno oziroma nelagodno. Spremljal jih je občutek, da za vodenje pogovora niso dovolj usposobljeni. Nekateri je motilo tudi to, da v podjetju ni jasno opredeljeno, kaj lahko na razgovoru sodelavcem obljubijo oziroma se z njim dogovorijo. Zanimiva je tudi primerjava med oceno vodij o tem, kako so se na razgovoru sodelavci počutili ter njihovim dejanskim počutjem. Tri četrtine anketiranih vodij je bila mnenja, da so bili vsi sodelavci na razgovoru sproščeni, medtem ko je preostala četrtina menila, da so nekateri bili sproščeni, drugi pa ne. Enak delež, torej tri četrtine delavcev, je potrdil, da so se na razgovoru počutili dobro in sproščeno, četrtina pa, da niso bili povsem sproščeni oziroma so se počutili nelagodno. Poleg razlogov, navedenih pri neiskreni komunikaciji, so omenjali tudi naslednje: občutek, da gre za kontrolo oziroma zasliševanje, občutek, da vodja želi samo zapisati zadeve, ne pa, da ga podrejeni iskreno zanima, ter strah, da pridobljenih podatkov ne bi izrabili.

- Teme razgovora

Vsem vodjem se zdijo obravnavane teme primerne in jih v prihodnje ne bi spreminjali. Podobno mnenje so izrazili tudi sodelavci. Dve tretjini sta bili namreč

povsem zadovoljni, drugi pa si želijo na letnih razgovorih po teoriji izbire slišati več o razvojnih načrtih in ciljih organizacije in organizacijske enote ter še več pozornosti posvetiti pregledu nalog in aktivnosti, karieri in medsebojnim odnosom.

- Ocena uspešnosti letnih razgovorov po teoriji izbire

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

Identično sliko dajejo odgovori sodelavcev. Tri četrtine anketiranih sodelavcev je menilo, da je bila komunikacija na letnem razgovoru dobra. Da je bil razgovor uspešno izpeljan v celoti, je menila dobra desetina sodelavcev. Nekaj odstotkov pa je bilo zadovoljnih, ker so si vodje res vzeli čas za pogovor.

5.8 PREDLOGI ZA NADALJNJE DELO

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

- Letne razgovore po teoriji izbire bi bilo potrebno izvajati z vsemi zaposlenimi in za to zagotoviti ustrezen prostor;
- Izdelati je potrebno program izobraževanja in izpeljati treninge za vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire, in sicer ločeno za vodje, ki že imajo osnovna znanja o vodenju po teoriji izbire, in vodje, ki teh znanj še nimajo;
- Potrebno je dodelati tehnologijo vodenja postopka letnih razgovorov po teoriji izbire in pri tem upoštevati vse faze razgovora od priprave na razgovor, izvedbe razgovora, predvsem pa se bo potrebno posvetiti obdobju do naslednjega razgovora. Izsledki analize kažejo, da se je prav temu obdobju posvečalo premalo pozornosti, ni se spremljalo sprejetih dogovorov in zagotavljalo povratnih informacij;
- Vsa dokumentacija v zvezi z letnimi razgovori po teoriji izbire je zaupne narave in naj se arhivira pri vodjah razgovora;
- V kadrovske službe, ki naj bi spremljale izvajanje letnih razgovorov po teoriji izbire, se posredujejo le tisti podatki in informacije, ki služijo za izdelavo kadrovske analize, načrtovanje kadrovske spremembe, načrtovanje izobraževanja in kariere zaposlenih ter ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih;
- Za izvajanje in spremljanje letnih razgovorov po teoriji izbire je potrebno zagotoviti ustrezen računalniški informacijski sistem.

6 SKLEP

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

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

Letne razgovore po teoriji izbire običajno izvajajo po hierarhiji »od vrha navzdol«. Na takšen način vodje najlažje in najbolj pregledno razdelajo sistem nalog in odgovornost zaposlenih, hkrati pa vanje vključijo prav vse zaposlene v podjetju. Izvajajo se najmanj enkrat letno v istem časovnem obdobju, z vsakim zaposlenim posebej. Od vsakega udeleženca razgovora se pričakuje resen, odkrit in pošten pristop ter temeljita priprava na razgovor. Gre za zelo zahtevno obliko medsebojnega komuniciranja vodje in sodelavca. Izhodišče za letni razgovor po teoriji izbire je ugotavljanje realizacije dogovorjenih na zadnjem razgovoru, čas za spodbudo, čas za priznanje in seveda čas za doseganje dogovorov. Le-ta ni analiza napak sodelavca v preteklosti, temveč je usmerjena v prihodnost. Vodja, ki vodi pogovore, ve, kaj želi, ne ve pa, kakšne so želje delavca. Zato naj ga poslušša in skuša z njim najti iste cilje. Vodja naj spodbuja delavca, da pove, kako je realiziral skupno dogovorjene cilje, sam pa analizira preteklo in sedanje delo. Delavec tudi sam pove, kaj lahko naredi oziroma kaj je pripravljen narediti, da se bo njegova želja uresničila. Ko cilji nadrejenega postanejo tudi cilji zaposlenega, ni več prostora za izmikavanje in opravičila. Pomembno je torej, da imata stranki enake cilje, da torej ti posamezniku niso vsiljeni kot cilji podjetja, s katerimi sam nima nič.

V znanju zaposlenih so skrite neizčrpne rezerve za uspeh podjetja. Nekatera podjetja v slovenskem prostoru se tega že zavedajo in uvajajo sodoben koncept upravljanja znanja. Osvajajo slog vodenja zaposlenih, s katerim zagotavljajo samokontrolo in odgovornost zaposlenih, njihovo ustvarjalnost in motiviranost za delo. Verjamem, da je to edina prava pot, da se človeški kapital ohranja v podjetju in

dolgoročno zagotavlja konkurenčno prednost podjetja pred vse hujšo konkurenco na trgu.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Bedeian, (1993). *Management*. Louisiana State University.
- Brečević, D. (2000). *Letni razgovor*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela.
- Drucker, F. (1992). *Management for the future*. Oxford: Butterworth-Heinmann Ltd.
- Glasser, W. (1998). *Teorija izbire*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Goleman, D. (2000). *Uspešno vodenje (II. del)*. Ljubljana: Podjetnik.
- Hellriegel, D., Slocum, W. John, (1996). *Management*. Cincinnati: International Thomson Publishing.
- Ivanuša Betjak, M. (1999). *Letni razgovor vodje s sodelavci*. Ljubljana: Podjetnik.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Majcen, M. (2002). *Pozabljena zaupnost na štiri oči*. Ljubljana: GV založba.
- Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba.
- Majcen, M. (1996). *Vloga vodij pri formiranju ciljev sodelavcev*. Kranj: Zbornik referatov XI. posvetovanja društva za vrednotenje dela.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. (1994). *Dinamika vodenja, Management*. Radovljica: Didakta.
- Kranjec, S. (2002). *Dobri odnosi prispevajo k uspešnosti podjetja*. Ljubljana: Finance.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042294896, 22. 9. 2009

<http://www.leila.si>, 22. 9. 2009

PRILOGE

Priloga 1: Letni razgovor – vprašalnik za vodjo

Priloga 2: Letni razgovor – vprašalnik za zaposlenega

KAZALO GRAFOV

| | |
|---|----|
| Graf št. 1 in 2: Koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire po oceni vodij | 21 |
| Graf št. 3: Neizpolnjena pričakovanja vodij | 22 |
| Graf št. 4: Ocena vodij o tem, kako so sodelavci sprejeli letne razgovore po teoriji izbire | 23 |
| Graf št. 5: Aktivnosti, ki so jih vodje opravili z namenom, da bi bili letni razgovori po teoriji izbire kar najbolj uspešni..... | 23 |
| Graf št. 6: Komunikacija pri letnem razgovoru po teoriji izbire po oceni vodij | 24 |
| Graf št. 7: Počutje vodij pri vodenju letnih razgovorov po teoriji izbire..... | 24 |
| Graf št. 8: Počutje sodelavcev pri letnem razgovoru po teoriji izbire po oceni vodij | 25 |
| Graf št. 9: Teme letnega razgovora po teoriji izbire | 25 |
| Graf št. 10: Analiza uspešnosti razgovora | 25 |
| Graf št. 11: Zagotovljenost pogojev za uspešno vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire po oceni vodij | 26 |
| Graf št. 12: Koristnost letnih razgovorov po teoriji izbire po oceni zaposlenih | 26 |
| Graf št. 13: Komunikacija pri letnem razgovoru po teoriji izbire po oceni sodelavcev | 27 |
| Graf št. 14: Počutje sodelavcev pri letnem razgovoru po teoriji izbire | 28 |
| Graf št. 15: Teme, ki so še posebej pritegnile sodelavce..... | 28 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela št. 1: Pogovor med vodjo in sodelavcem na rednem letnem razgovoru..... | 16 |
|---|----|