



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

LETNI RAZGOVORI

Mentor: mag. Marina Trampuš
Lektorica: Ksenija Pečnik, prof. slov.

Kandidatka: Katja Zemljič

Kranj, julij 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, mag. Marini Trampuš, za pomoč in spodbudo pri pisanju diplomske naloge.

Zahvala vsem, ki so mi odgovarjali na anketna vprašanja in tako omogočili, da sem lahko interpretirala, kako poteka letni razgovor v praksi.

Iskreno se zahvaljujem svojim staršem, ki so mi med študijem stali ob strani, in svoji poslovodkinji, Marjeti Iglíč, ki mi je vedno omogočila, da sem lahko šla na predavanja.

Zahvaljujem se tudi lektorici, Kseniji Pečnik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka Katja Zemljič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marine Trampuš.«

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

Dne: 5. 7. 2010

Podpis:

POVZETEK

Večino svojega življenja človek prebije v družbi z ljudmi, kjer se z njimi pogovarja, se smeje, se prepira, jih uči, se rokuje ali objema. Obstaja nešteto oblik vedenja ljudi okoli nas, ki jih z eno besedo povzamemo v komuniciranje.

Letni razgovor kot oblika komuniciranja med vodjo in sodelavcem pa poudarja nujnost skupnega reševanja problemov, stalnega učenja in izpopolnjevanja pri delu, kar lahko omogoča postavljati in dosegati delovne cilje. Uspešno izveden letni razgovor tako lahko vpliva na dobre poslovne rezultate, večjo pripadnost, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Namen diplomske naloge je prikazati vlogo in pomen letnih razgovorov v podjetju, kajti samo zadovoljni delavci pripomorejo k uspešnosti in razvoju podjetja. Letni razgovori so eno izmed orodij in aktivnosti za razvoj kariere zaposlenih.

Cilj naloge je z uporabo letnih razgovorov v teoriji kot tudi v praksi v točno določenem podjetju Mercator dokazati, da podjetje brez ustreznega medsebojnega komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi ne more izkoristiti delovnega potenciala podjetja.

V zadnjem delu diplomske naloge je moj cilj strniti moje osebne poglede ter poglede anketirancev v primerjavi s teorijo in spoznanji, ki si jih bom pridobila med izdelavo naloge.

KLJUČNE BESEDE

- komuniciranje
- letni razgovor
- vodenje

ABSTRACT

Most people spent their lives in a society of people where they are talking, laughing, to quarrel, teaches them to handle or arms. There are countless forms of behaviour of those around us who are in one word summed up in communication.

Annual interview as a form of communication between the leader and co-workers, and stresses the necessity of joint problem solving, continuous learning and improvement at work, which can be busy to make and achieve goals. Successfully completed an annual interview can affect the good results, higher affiliation, productivity and employee satisfaction.

The purpose of this thesis is to demonstrate the role and importance of annual talks in the company, because only satisfied employees contribute to the success and development company. Annual interviews are one of the tools and career development activities for employees.

The objective function is to use the annual interviews in theory and in practice in a certain company Mercator, to prove that a company without the proper interplay of communication between management and employees cannot take advantage of potential business busy.

The last part of this thesis is my goal summed up my personal views, and views of respondents in comparison with the theory and knowledge that you will obtain in their own construction work.

KEYWORDS

- Communication
- Annual interview
- Management

KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
2 KAJ JE LETNI RAZGOVOR.....	2
2.1 VODENJE IN FAZE LETNEGA RAZGOVORA.....	4
2.2 POTEK IN KORAKI UČINKOVITEGA VODENJA LETNEGA RAZGOVORA..	5
2.3 CILJ IN NAMEN IZVAJANJA LETNEGA RAZGOVORA	6
3 POTEK LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU MERCATOR, D. D.....	9
3.1 NAMEN IN PODROČJE UPORABE	9
3.2 DEFINICIJE POJMOV IN KRATIC	10
3.3 OPIS	10
3.3.1 Mercatorjevi letni razgovori	10
3.3.2 Priprava na Mercatorjeve letne razgovore.....	10
3.3.3 Uporaba obrazcev za Mercatorjeve letne razgovore.....	11
3.3.4 Izvedba Mercatorjevih letnih razgovorov	11
3.3.5 Poročilo o opravljenih Mercatorjevih letnih razgovorih	11
4 ANKETA.....	14
4.1 PREDSTAVITEV POPULACIJE.....	14
4.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV ZA VODJE	14
4.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV ZA ZAPOSLENE	21
5 PRIMERJAVA REZULTATOV MED VODJI IN SODELAVCI	27
5.1 KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV	27
5.2 KOMUNIKACIJA	27
5.3 POČUTJE ZAPOSLENIH	27
5.4 TEME RAZGOVORA.....	28
5.5 OCENA USPEŠNOSTI LETNIH RAZGOVOROV	28
5.6 PREDLOG ZA NADALJNJE DELO	28
6 SKLEP	29
7 LITERATURA IN VIRI.....	30
KAZALO TABEL.....	31
KAZALO SLIK.....	31
Priloga 1: VPRAŠALNIK ZA VODJO.....	32
Priloga 2: VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE.....	34

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Za svoj osebni razvoj je brezpogojno odgovoren vsak posameznik. Dogodki v okolju in osebni razvoj spodbujajo vsakega posameznika, da se občasno vpraša, ali je pri svoji delovni karieri uspešen in kaj bi moral narediti, da bi v tem pogledu dosegel še več.

Samo najbolj uspešna podjetja se zavedajo, da je neprestan razvoj, motivacija, napredovanje in izobraževanje zaposlenih pot za doseg želenih ciljev. V podjetjih premalo časa namenjajo osebnemu razvoju vsakega posameznika. Samo ustrezno usposobljeni zaposleni lahko uspešno vplivajo na uspešnost in razvoj podjetja, zato bi se tako podjetje kot tudi zaposleni morali zavedati pomena človeških virov in sprejeti ustrezno strategijo razvoja delavcev.

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 lahko ima posledice v izgubi ključnega kadra ali v nedoseganju načrtov.

V letnem razgovoru dobite informacije, ki jih sicer ne bi.

Komunikacija kot sredstvo in kot medij je v podjetju ključna za razumevanje organizacijske strukture. Iskanje načinov medsebojnega sporazumevanja 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, možnost 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 smotno prakso nadaljevati. Na tak 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.«

2 KAJ JE LETNI RAZGOVOR

Letni pogovor med vodjem in sodelavci (angl. performance appraisal) je sistematični pogovor oziroma pregled in ocena delavčevega dosedanjega dela, skupna ocena realizacije ciljev in nalog ter skupna ocena uspešnosti zaposlenih in vodje. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. V nekaterih organizacijah prakticirajo redne razgovore na vsake pol leta, nekateri celo redno vsako četrletje. Priporočljivo je začeti z letnim razmikom in skrajševati ta obdobja postopoma, ko so jih vodje in sodelavci že navajeni (Majcen, 2002, str. 15).

»Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je tovrsten pogovor edina priložnost, ko jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega oz. podjetja« (Brečevič, 2000, str. 77).

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

V razgovoru se poglobita v njun odnos (glej tabelo 1). Razmišljata in si izmenjavata mnenja ter informacije o tem, kako se delavec v organizaciji počuti, kakšna je njegova vloga, kaj si želi, kaj bi rad izboljšal, kaj od njega v prihodnje pričakujejo in na kaj lahko, glede na možnosti delovnega procesa in v skladu s cilji, poslovno strategijo in poslanstvom organizacije, pričakuje.

Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen razgovor tako na delavce kot na vodje in v končni fazi tudi na organizacijo, si že veliko podjetij prizadeva, da bi redne letne razgovore opravili vsi vodje z vsemi svojimi delavci. **Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, je za podjetje priporočljivo, da ponavljajo razgovore redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor.**

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, 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 organizaciji in o delu, ki ga opravlja ❖ kakšni so njegovi načrti za prihodnost ❖ kako se počuti v delovnem okolju ❖ pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in iz osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom
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"> ❖ svoje delavne cilje in prioritete ❖ potrebe po izobraževanju ❖ možnosti napredovanja

Tabela 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 zblížata kot človeka, da si povesta stvari in se s tem še bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvije zaupanje in sproščeno sodelovanje. Tak odnos daje delavcu nov zagon in energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj sta mu po razgovoru jasna tako njegova vloga kot cilj, ki bi ju 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 oz. 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« (Ivanuša - 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 izhodišča 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 (Brečevič, 2000, str. 77).

2.1 VODENJE IN FAZE LETNEGA RAZGOVORA

Da bi imel letni razgovor pozitivne učinke tako na posameznika kot 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: cvetje 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. 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

Planiran čas za osebni razgovor ne prenese vmesnih drobnih opravil. Vodja se mora delavcu posvetiti, kot da bi imel sestanek s posebno 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, sedanjost, prihodnost. Za pomoč pri vodenju 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. Najbolje je, če ima zaradi lažjega planiranja sestanka na izbiro več terminov. Posebej 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 (na seminarjih) je, da naj bi se razgovori opravljali na začetku koledarskega leta, meseca januarja ali februarja.
- ❖ **Zapisnik rednega letnega razgovora**
Zapisnik (sočasno obrazec za 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. Zapiše 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 zadolžitve, planirana izobraževanja, sodelovanje v projektih ...

2.2 POTEK IN KORAKI UČINKOVITEGA VODENJA LETNEGA RAZGOVORA

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 ali njegovemu značaju.

1. Začetek pogovora je zelo pomemben in vodja mora najprej vzpostaviti dober odnos s sodelavcem. Posebej 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 (dokumentacija, poročila) 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. Najbolje je, da delavec 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 bolje 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 vzpodbujati, da razmisli o spremembi svojega obnašanja.

4. Izdelava načrta bodočega dela naj bi bilo skupno delo vodje in sodelavca. Samo tako bo sodelavec čutil, da se njegovo mnenje spoštuje in bo plan lažje vzela za svojega. pri izdelavi načrta se morata pogovarjati o konkretnih zadevah: količinah, kakovosti in rokih. Načrt naj bo uresničljiv in dosegljiv, saj je le tak 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 (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 sprejme 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, posebej pri sodelavcih, ki potrebujejo večjo kontrolo in pomoč.

2.3 CILJ IN NAMEN IZVAJANJA LETNEGA RAZGOVORA

Redni letni razgovori imajo več ciljev, njihov namen pa je večstranski (Majcen, 2001, str. 54):

1. **Z rednimi letnimi razgovori naj bi vsem zaposlenim omogočili, da še izboljšajo delavno uspešnost:**
 - ❖ S poglobljenim razgovorom z vodjo dobijo zaposleni možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe ter s tem pripomorejo k pozitivnim spremembam v delavnem procesu in k poslovnim rezultatom organizacije, v kateri so zaposleni.
 - ❖ Z letnimi razgovori izkažemo sodelavcem posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo. S tem, ko sodelavec in vodja pogledata dosežke, ugotovita vzroke za slabše pretekle rezultate ter naredita načrte za izboljšanje rezultatov in za nove podvige (boljše pristope, spremembe v organizaciji dela,

potrebe po dodatnih znanjih ipd.), pridobi sodelavec orientacijo za povečanje uspešnosti. Ob povečani spodbudi, nakazani podpori, zaupanju vodje in primerni svobodi se poveča tudi sodelavčeva samozavest in delovna zagnanost.

- ❖ Na rednem letnem razgovoru pridobijo sodelavci jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, o svojih značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje njihovega dela, ter o področjih, za katera se pričakuje, da se bodo v njih še usposobili. Tako dobijo osnovno orientacijo o tem, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj od njih pričakuje, hkrati pa bolje vidijo svoje mesto v organizaciji. Na tej osnovi lažje prepoznajo tiste točke, ki naj bi jih še izpolnili, in svoje prednosti, ki bi jih veljalo bolje izkoristiti.
- ❖ Z letnimi razgovori omogočamo sodelavcem, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega osebnega razvoja ter možno poklicno pot oz. kariero.

2. Z rednimi letnimi razgovori naj bi vodje bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar bi jih lažje vodili in usmerjali:

- ❖ Razgovori jim omogočajo, da lahko bolje razumejo razmišljanje in ravnanja svojih sodelavcev.
- ❖ Dobijo ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela.
- ❖ Redni letni razgovori jim omogočajo, da sodelavcem sistematično posredujejo informacijo o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja.
- ❖ Vodje dobijo tudi pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali.
- ❖ Podatke, ki jih dobijo v razgovoru s sodelavci, uporabljajo kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovskih sprememb.
- ❖ Redni letni razgovori so njihovo orodje za vodenje s cilji. Ker določajo globalne cilje skupaj s sodelavci, jim redni letni razgovor omogoča, da vplivajo na sodelavce, da ti kar najbolje prispevajo k delovnim rezultatom organizacijske enote.
- ❖ Vodje pridobijo informacije in utemeljitve za določanje delovne uspešnosti svojih sodelavcev po modelu v drugem splošnem aktu, ki opredeljuje sistem plač oziroma sistem stimulacij.

3. Z rednimi letnimi razgovori naj bi strokovnim službam omogočili, da bi lažje in bolje izvajale kadrovsko politiko. Redni letni razgovori so osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje. Na ta način organizacija obogati bazo

podatkov v kadrovske evidenci zaposlenih. Zbrani podatki pa prispevajo tudi h kakovosti iskanja ključnih kadrov in k uresničevanju modela napredovanja.

- 4. Od rednih letnih razgovorih si obeta korist tudi organizacija,** saj pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven komuniciranja, da se bodo izboljšali medsebojni odnosi ter lojalnost zaposlenih, poleg tega pa naj bi se povečalo tudi njihovo zadovoljstvo.

Izvajanje projekta letnih osebnih razgovorov je izredno zahtevna naloga in obstaja nevarnost, da razgovori postanejo sami sebi namen. Če vsaka organizacija nima zastavljenih jasnih ciljev, se lahko zgodi, da letni razgovori postanejo še ena formalna naloga posameznih vodij. Letni osebni razgovori nikakor ne smejo postati administrativna naloga, ki vsako leto vzame nekaj časa. Sama priprava vprašalnika ni tako zahtevna naloga, vprašljiva je le njihova uporaba, če projekt ni izpeljan do konca.

Če so osebni razgovori pravilno vodeni in je cilj njihovega izvajanja jasen tako organizaciji kot posamezniku, je korist obojestranska. Delavec se čuti pomembnega, vodja bolje spozna svoje sodelavce in lažje formira tim, sama organizacija pridobi določene informacije, potrebne za delovanje kadrovske službe, in kar je najbolj pomembno, ima aktivne uslužbenke v vseh procesih. Aktivno sodelovanje vseh zaposlenih olajša delo z ljudmi in možno je doseči, da so ljudje maksimalno motivirani za delo.

Zares dobri rezultati, ki bodo dajali dolgoročne učinke, niso odvisni samo od prizadevanj vodij, temveč tudi prizadevanj delavcev. Ti so se pripravljene maksimalno delovno angažirati takrat, ko vedo, kaj od njih pričakujemo in ko so v kratkoročnih in dolgoročnih delovnih ciljih upoštevanje tudi njihove zamisli, želje, interesi in ambicije, ki se nanašajo tako na delo kot na njihovo zasebno življenje. **Zato je nujno, da se vodje in delavci o dolgoročnih in kratkoročnih delovnih ciljih pogovarjajo, dogovarjajo in usklajujejo** (Majcen, 1996, str. 97).

V Sloveniji v nekaterih podjetjih že izvajajo letne razgovore. Njihov namen je namreč izboljšati zadovoljstvo in boljše motiviranje zaposlenih ter doseči boljši poslovni rezultat podjetja. Podjetje mora imeti dobro definirano strategijo razvoja in cilje, ki jih želi doseči, da lahko motivira zaposlene za boljše poslovanje in učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Če cilji niso dobro definirani, je to nemogoče doseči.

3 POTEK LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU MERCATOR, D. D.

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 sodelavcem. 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 lastno delo ter omogoči načrtovati osebni in strokovni razvoj.



Slika 1: Mercator, d. d., Dunajska 107, Ljubljana

Vir: www.mercator.si (13. 4. 2010)

Letni razgovor z zaposlenimi v uspešnih podjetjih postaja vse bolj ustaljena praksa. Od leta 2002 letne razgovore izvajajo tudi v podjetju Mercator, d. d.

Skupina Mercator je ena od največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi, vodilna trgovska veriga v Sloveniji ter čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. V zadnjih letih so nadaljevali s širitvijo na jugovzhodnih trgih, leta 2005 so vstopili na trg Makedonije, leta 2007 v Črno goro, v letu 2009 pa v Bolgarijo in Albanijo. To so hitro rastoči trgi, na katerih gradijo predvsem večje nakupovalne centre v glavnih mestih in regijskih središčih z največjim potencialom zaradi števila prebivalcev in kupne moči. Na ta način želijo v čim krajšem času pridobiti pomemben tržni delež in na vsakem trgu postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom.

3.1 NAMEN IN PODROČJE UPORABE

Namen izdaje operativnega navodila je opis celotnega postopka priprave in izvajanja Mercatorjevih letnih razgovorov.

3.2 DEFINICIJE POJMOV IN KRATIC

Termin – pojem/kratica	Razlaga
<i>Organizacijske enote</i>	Sektor, služba, oddelek ali druga organizacijska enota
<i>Neposredni vodja</i>	Delavec v organizacijski enoti, ki je neposredno nadrejen delavcu (v primeru razgovora med članom uprave in direktorjem sektorja ima to vlogo član uprave)
<i>Neposredno podrejeni</i>	Delavec v organizacijski enoti, ki je neposredno podrejen vodji organizacijske enote (v primeru razgovora med članom uprave in direktorjem sektorja ima to vlogo direktor sektorja)
<i>Pristojni kadrovik</i>	Kadrovik, ki skrbi za osebno evidenčno mapo posameznega delavca
<i>Operativa</i>	Delovna mesta v maloprodaji, veleprodaji in logistiki (razen vodstva in podpornih služb)
<i>Režija</i>	Delovna mesta v režijskih službah (sem sodi tudi vodstvo in podporne službe iz maloprodaje, veleprodaje in logistike)

Tabela 2: Definicije pojmov in kratic

3.3 OPIS

3.3.1 Mercatorjevi letni razgovori

Mercatorjevi letni razgovori se izvajajo enkrat letno z vsemi zaposlenimi na vseh nivojih v trgovskih družbah in na trgih v tujini Skupine Mercator.

Mercatorjev letni razgovor je sestavljen iz treh delov, ki so:

- ❖ pregled in ocena dela v lanskem letu,
- ❖ reševanje odprtih vprašanj v tekočem letu: delavci v operativi navajajo konkretne predloge za izboljšanje dela, delavci v režiji pa cilje, ki jih želijo doseči na svojem delovnem področju,
- ❖ ocena ustreznega znanja ter želje in potenciali sodelavcev za prevzem zahtevnejših in odgovornejših del.

3.3.2 Priprava na Mercatorjeve letne razgovore

Direktor/-ica kadrovskega sektorja določi datum začetka in zaključka izvajanja Mercatorjevih letnih razgovorov ter končni rok za izdelavo zaključnega poročila za upravo. Časovnica z navedbo aktivnosti in rokov opravi se posreduje vsem kadrovikom. Dva tedna pred predvidenim začetkom izvajanja razgovorov posreduje direktor/-ica kadrovskega sektorja vsem direktorjem sektorjev oz. organizacijskih enot gradivo in navodila za izvedbo Mercatorjevih letnih razgovorov. Direktorji nato posredujejo gradivo in navodila vsem svojim podrejenim vodjem v svoji organizacijski enoti.

Neposredni vodja pisno obvesti delavca o času in kraju poteka razgovora vsaj pet delavnih dni pred razgovorom. Delavca v pismu nagovori, da razmisli o konkretnih predlogih za izboljšanje dela (zaposleni v operativi) oz. ciljih, ki jih želi doseči na svojem delovnem področju (zaposleni v režiji).

3.3.3 Uporaba obrazcev za Mercatorjeve letne razgovore

Pri izvajanju Mercatorjevih letnih razgovorov se uporabljata naslednja obrazca:

OBR – 18-0043 Letni razgovor – obrazec za vodjo (režije)

OBR – 18-0043 Letni razgovor – obrazec za vodjo (operativa)

3.3.4 Izvedba Mercatorjevih letnih razgovorov

Neposredni vodja poskrbi, da razgovor ne bo moten (obiskovalci, telefonski klici ipd.). Srečanje traja približno eno uro in temelji na izmenjavi mnenj med delavcem in njegovim neposrednim vodjo.

Obrazec za izvajanje Mercatorjevih letnih razgovorov vsebuje pripravljena vprašanja, ki so temelj za vodenje in usmerjanje pogovora. O zapisih v obrazec se neposredni vodja in delavec medsebojno dogovorita. Vodja zapise sproti vpisuje v obrazec.

Na koncu razgovora neposredni vodja in delavec s podpisom potrdita, da sta seznanjena z zapisano vsebino letnega razgovora. Vodja naredi kopijo obrazca in eno izroči delavcu.

Neposredni vodja po končanem razgovoru(ih) zbere obrazce in jih posreduje pristojnim kadrovikom.

Kadroviki podatke z zbranih obrazcev vnesejo v KIS in nato obrazce vložijo v osebne mape zaposlenih.

3.3.5 Poročilo o opravljenih Mercatorjevih letnih razgovorih

Na podlagi analize vnesenih podatkov in poročila o opravljenih letnih razgovorih na tujih trgih vodja projekta pripravi skupno poročilo o opravljenih Mercatorjevih letnih razgovorih za upravo. Poročilo za tekoče leto se pripravi v skladu s časovnim načrtom.

Poročilo vsebuje opis izvedbe, analizo in pripravo ukrepov za izboljšanje letnih razgovorov v prihodnjem letu.

Vodje podjetja Mercator, d. d., 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 sami.

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 želenih 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 delavne metode, predloge za izboljšanje razmer in organizacijo dela. Z vodjo naj bi na razgovoru usklajeval svoje delavne cilje in prioritete, želje po izobraževanju in možnosti za napredovanje.

Tako torej teoretično poteka vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire, v praksi pa pogosto prihaja do številnih odstopanj.

MERCATORJEV LETNI RAZGOVOR 2009 (režija)

Ime in priimek vodje:

Ime in priimek sodelavca:

OE sodelavca:

Z dosedanjim delom sodelavke (sodelavca) sem:

nezadovoljen
(obrazložitev)

delno zadovoljen
(podpovprečje)

zadovoljen
(podpovprečen)

zelo zadovoljen
(nadpovprečen)

Cilji, ki jih želi sodelavec doseči v letu 2009 na svojem delovnem področju:
(Opomba: Postavite roke in določite merila uspeha!)

CILJI (MERLJIVI)	ROK	MERILA USPEHA

Sodelavka (sodelavec) ima potencial za prevzem zahtevnejših del: DA NE
Za to potrebuje še dodatna znanja:

Če DA – na katerem **delovnem področju**:

Kraj in datum:

Podpis vodje:

Podpis sodelavca:

MERCATORJEV LETNI RAZGOVOR 2009 (operativa)

Ime in priimek vodje:

Ime in priimek sodelavca:

OE sodelavca:

Z dosedanjim delom sodelavke (sodelavca) sem:

nezadovoljen
(obrazložitev)

delno zadovoljen
(podpovprečje)

zadovoljen
(podpovprečen)

zelo zadovoljen
(nadpovprečen)

Sodelavec je navedel naslednje koristne predloge za izboljšanje svojega dela v letu 2009 (osredotočite se na naslednja področja: organizacija dela, delovni prostor, delovna sredstva, kadrovske viri in informatika in ocenite, koliko predlogov iz lanskega leta ste uresničili):

1.

2.

3.

Sodelavka (sodelavec) ima potencial za prevzem zahtevnejših del: DA NE
Za to potrebuje še dodatna znanja:

Opombe:

Kraj in datum:

Podpis vodje:

Podpis sodelavca:

4 ANKETA

Da bi pridobila celovit vpogled v dosedanjo prakso izvajanja projekta letnih razgovorov ter hkrati preučila zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razgovori, je bila izvedena pisna anketa, ločena za vodje in sodelavce, ki so se že udeležili letnega razgovora. Anketa je bila anonimna.

Dimenzije, ki sem jih ugotavljala z vprašalnikom za vodje letnih razgovorov, so bile sledeče:

- ❖ koristnost letnih razgovorov
- ❖ neizpolnjena pričakovanja
- ❖ ocena sprejetosti letnih razgovorov pri sodelavcih
- ❖ aktivnost za uspešno izvedbo letnih razgovorov
- ❖ komunikacija pri letnih razgovorih
- ❖ počutje pri vodenju letnih razgovorov
- ❖ ocena počutja sodelavcev pri letnem razgovoru
- ❖ obravnavane teme pri letnem razgovoru
- ❖ ocena uspešnosti vodenja letnega razgovora
- ❖ ocena pogojev za uspešno vodenje letnega razgovora

Dimenzije, ki sem jih ugotavljala z vprašalnikom za sodelavce, so bile sledeče:

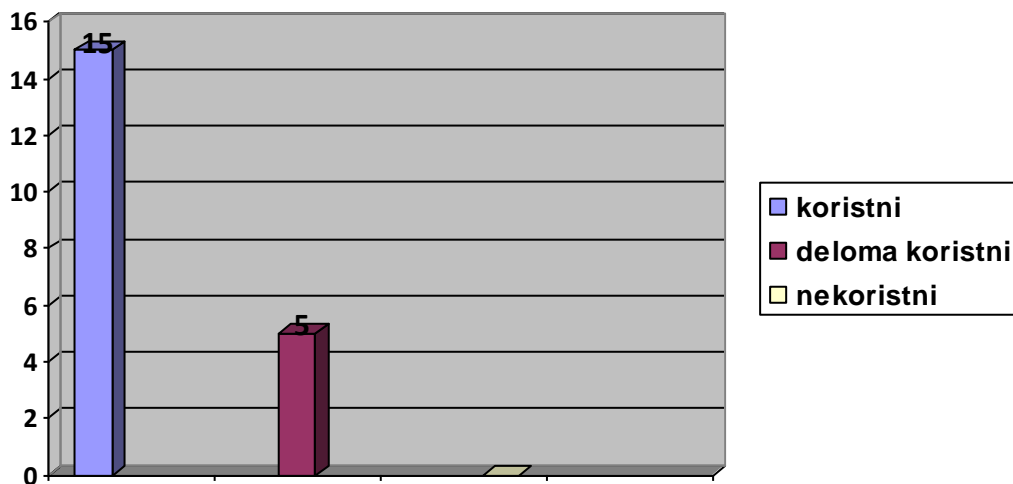
- ❖ koristnost letnih razgovorov
- ❖ komunikacija pri letnih razgovorih
- ❖ počutje pri letnih razgovorih
- ❖ vrste dogovorov in njihovo uresničevanje v praksi
- ❖ obravnavane teme letnega razgovora

4.1 PREDSTAVITEV POPULACIJE

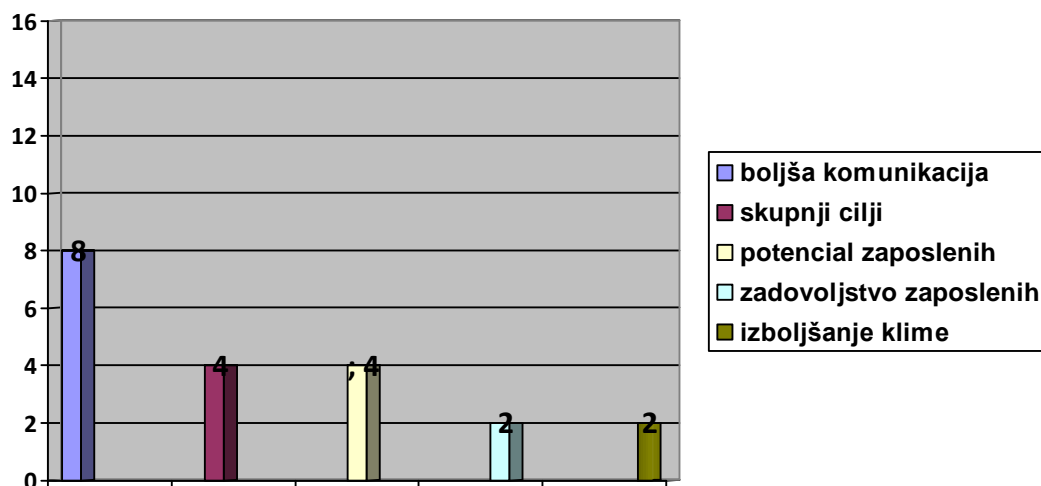
Da bi pridobila ustrezne informacije, je bila načrtovana in izpeljana pisna anketa med vsemi zaposlenimi, ki so v podjetju Mercator, d. d., vodili letne razgovore, ter vsemi sodelavci, ki so se teh razgovorov udeležili. Med povabljenimi so bili zastopani zaposleni iz vseh organizacijskih enot. Vsi so bili pripravljene odgovarjati na zastavljena vprašanja. Anketiranih je bilo torej 130 zaposlenih, od tega 20 vodij in 110 sodelavcev.

4.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV ZA VODJE

V naslednjih grafikonih predstavljam rezultate vprašalnikov o letnih razgovorih za vodje. Vprašalnik za vodje si lahko ogledate v prilogi št. 1.



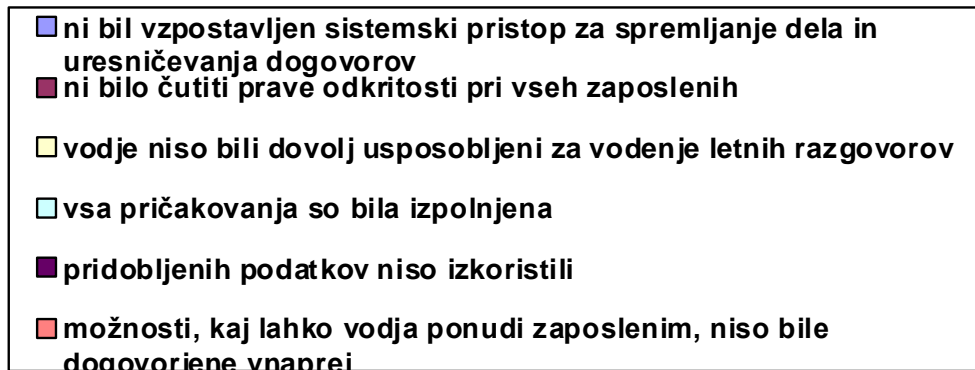
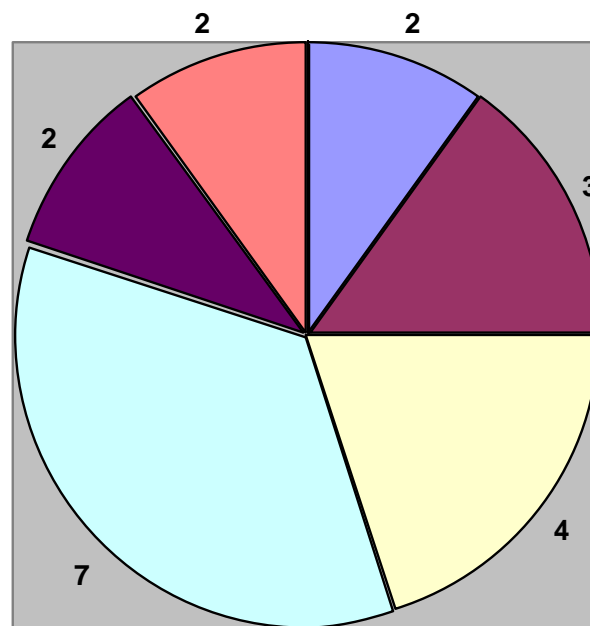
Slika 1: Koristnost letnih razgovorov



Slika 2: Zakaj se vam zdijo razgovori koristni

Vsi vodji so ocenili, da so letni razgovori koristni. Osem jih je menilo, da se z letnimi razgovori med vodjo in sodelavci izboljšuje komunikacija in pretok informacij. Štirje vodje vidijo letni razgovor kot dobro priložnost za skupno oblikovanje ciljev, štirje kot možnost za odkrivanje potencialov sodelavcev in načrtovanje njihove kariere, dva vidita posebno vrednost v ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih, dva pa izraženo mnenje, da se z letnimi razgovori ustvarja pozitivna klima v celotnem kolektivu in družbi kot celoti.

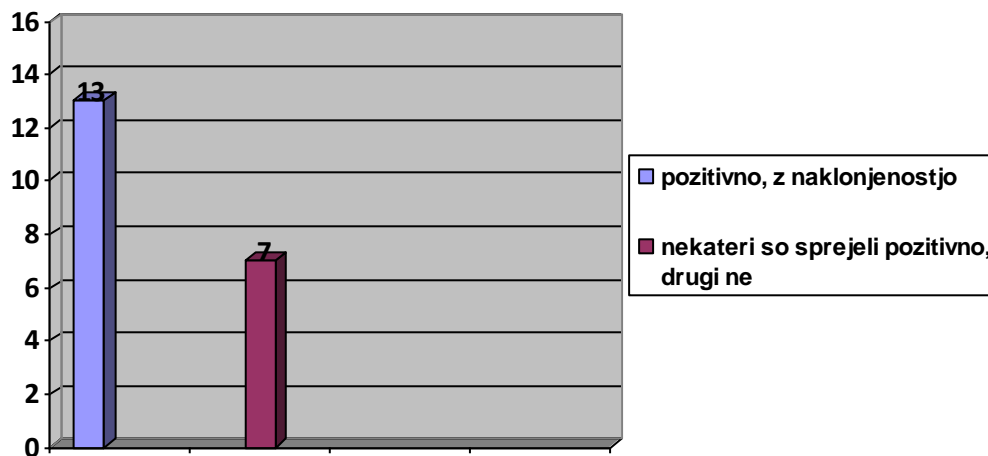
Vodja pri vodenju letnih razgovorov skrbno posluša svojega sodelavca, pri tem pa skupaj poskušata poiskati skupne cilje, ki igrajo pomembno vlogo tako v razvoju kariere posameznika kot razvoju podjetja.



Slika 3: Neizpolnjena pričakovanja vodij

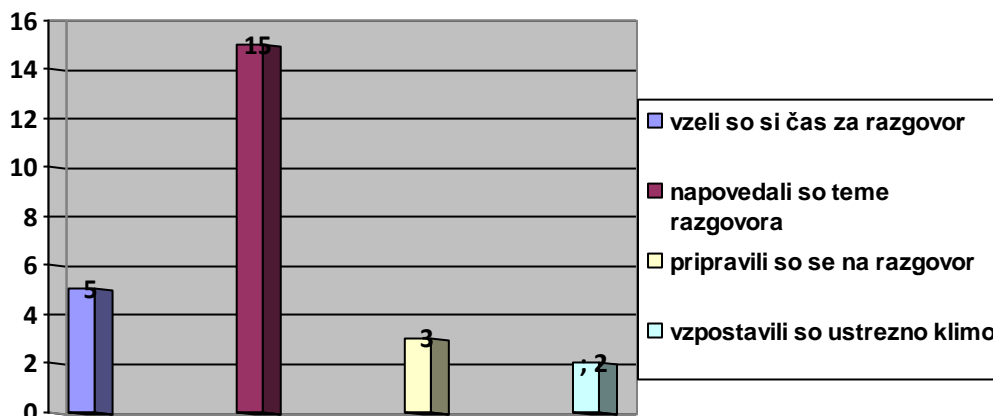
Z letnimi razgovori se niso uresničila vsa pričakovanja vodij. Dva sta poudarila, da v družbi ni bil vzpostavljen sistemski pristop za spremljanje dela in uresničevanja dogovorov. Trem se pričakovanja niso izpolnila, ker pri vseh sodelavcih niso čutili prave odkritosti. Štirje vodji so imeli občutek, da niso dovolj usposobljeni za uspešno vodenje letnih razgovorov.

Dva 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, sedem pa jih je bilo zadovoljnih v celoti.



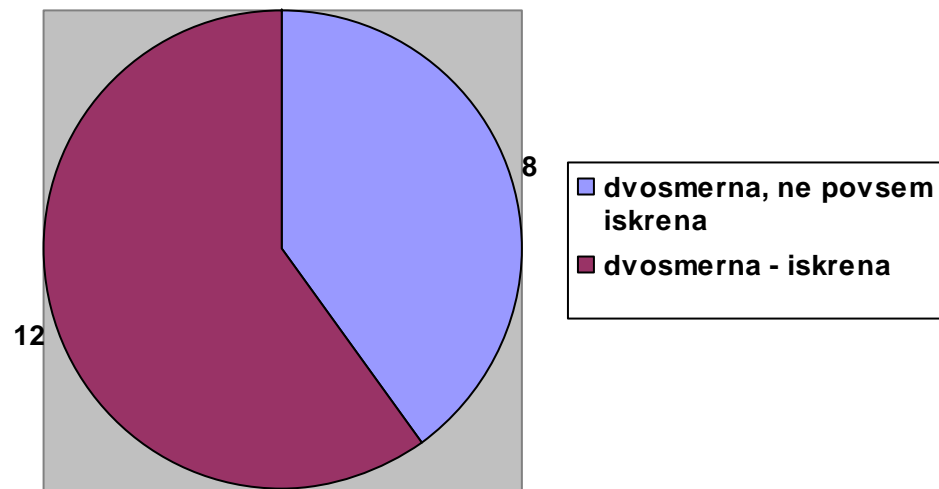
Slika 4: Ocena vodij o tem, kako so zaposleni sprejeli letne razgovore

Večina anketiranih vodij (trinajst) je ocenilo, da so vsi zaposleni letne razgovore sprejeli z naklonjenostjo, torej pozitivno. Le sedem jih je bilo mnenja, da so bili odzivi sodelavcev različni – nekateri so jih sprejeli pozitivno, drugi pa ne.

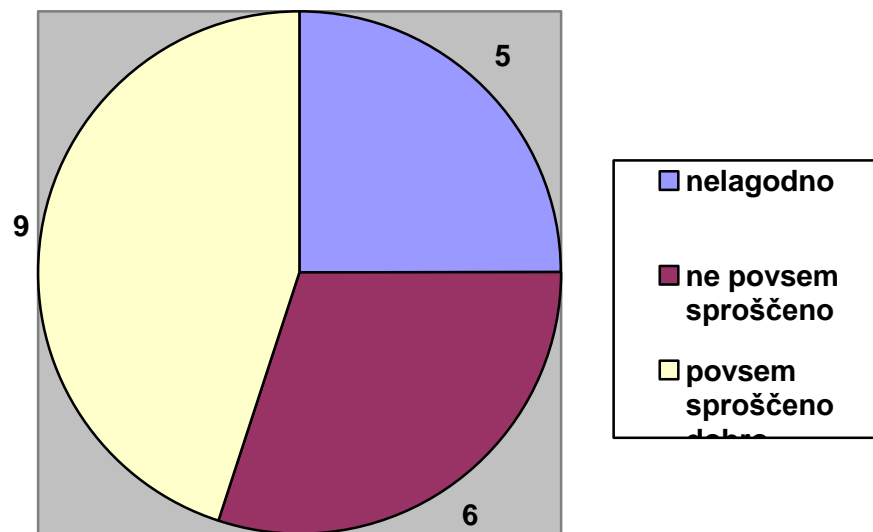


Slika 5: Aktivnosti, ki so jih vodje opravili, da bi bili letni razgovori bolj uspešni

Na vprašanje, katere aktivnosti so opravili z namenom, da bi bili razgovori s sodelavci kar najbolj uspešni, je pet vodij odgovorilo, da si je vzelo čas za razgovor. Petnajst jih je napovedalo temo že vnaprej. Trije so se na razgovor pripravili že vnaprej, dva pa sta bila mnenja, da sta vzpostavila ustrezno klimo. Če povzamem, so se vsi vodji izredno trudili, da bi od letnih razgovorov čim več pridobili tako sodelavci kot tudi sama organizacija, kajti to je tudi njihov namen.

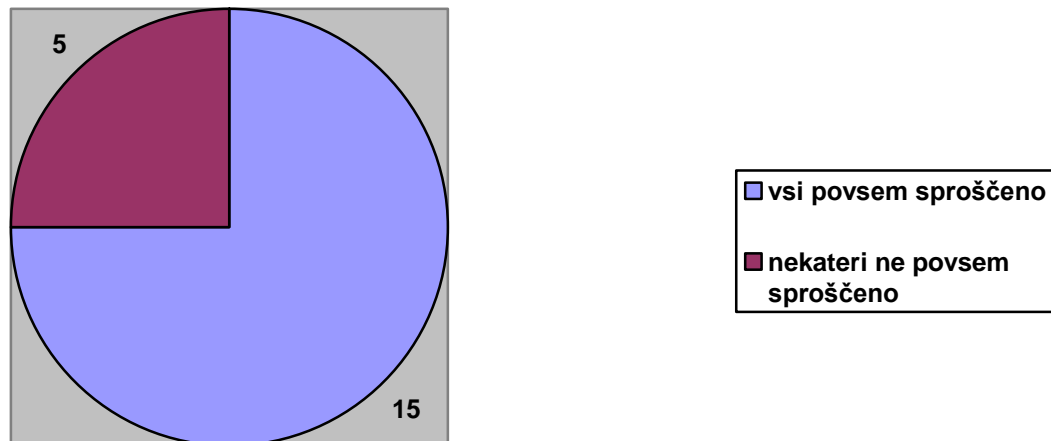


Slika 6: Komunikacija pri letnem razgovoru



Slika 7: Počutje vodij pri letnih razgovorih

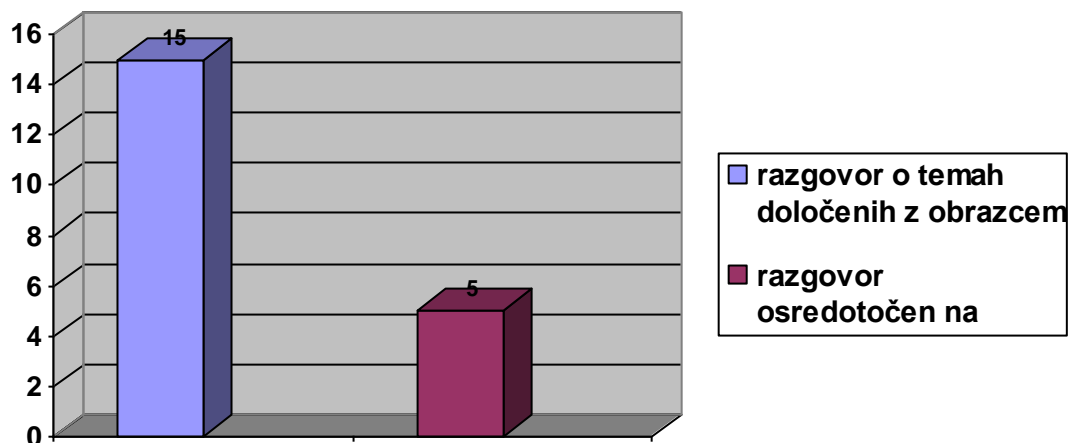
Slaba polovica, šest anketiranih vodij, na razgovoru ni bila povsem sproščena. Povsem dobro in sproščeno se je počutilo devet vodij, pet pa jih je priznalo, da so se na letnem razgovoru počutili nelagodno, ker so čutili, da za tak pogovor niso dovolj pripravljeni.



Slika 8: Počutje sodelavcev pri letnih razgovorih

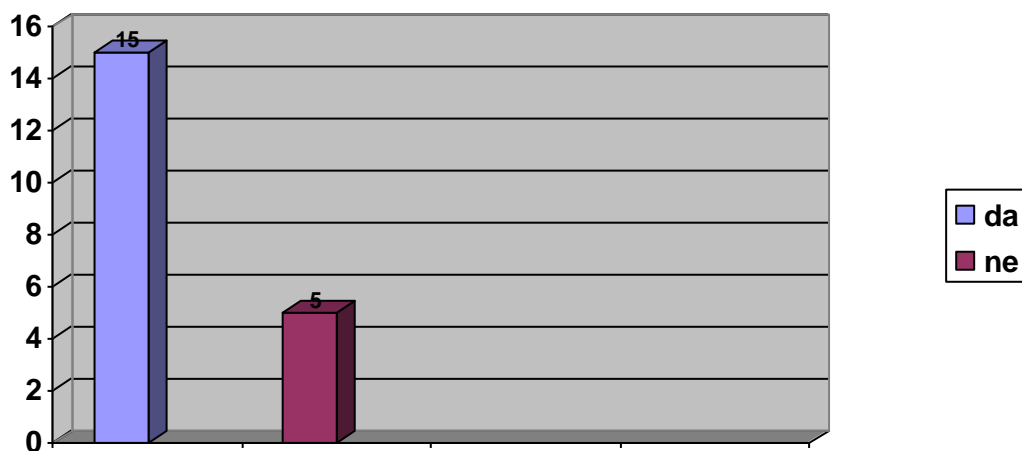
Večina vodij (15) je izrazila prepričanje, da so bili pri njih vsi sodelavci, s katerimi so opravili letni razgovor po teoriji izbire, povsem sproščeni. Pet vodij pa je bilo mnenja, da so bili nekateri sodelavci v razgovoru nesproščeni.

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



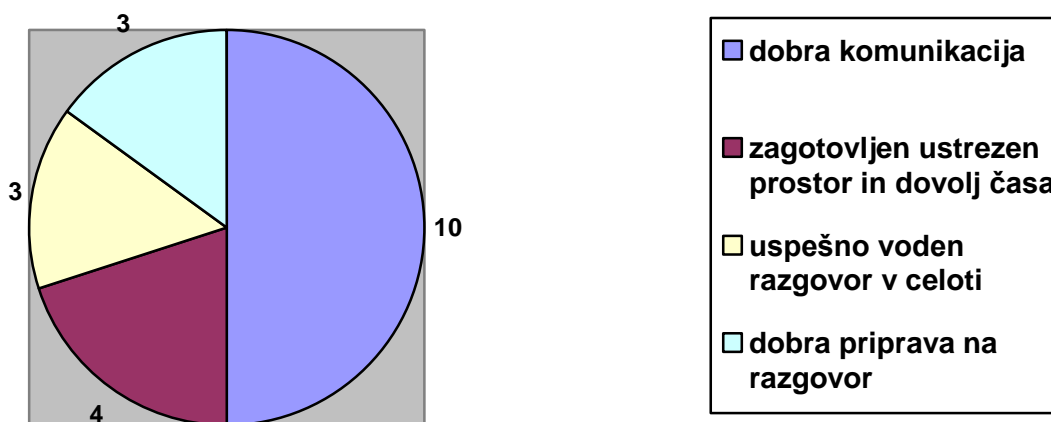
Slika 9: Teme letnega razgovora

Skoraj vsi vodje (15) so se na razgovoru s sodelavci pogovarjali o temah, ki so bile določene z obrazcem. Le pet jih ni vodilo razgovora tako, kot je bilo navedeno s projektom. S sodelavci so se pogovarjali o trenutnem stanju.



Slika 10: Analiza uspešnosti razgovora

Po končanem razgovoru jih je petnajst opravilo analizo, pet pa se ni preveč obremenjevalo s tem. Izpolnili so tisto, kar je bilo zahtevano od nadrejenih.

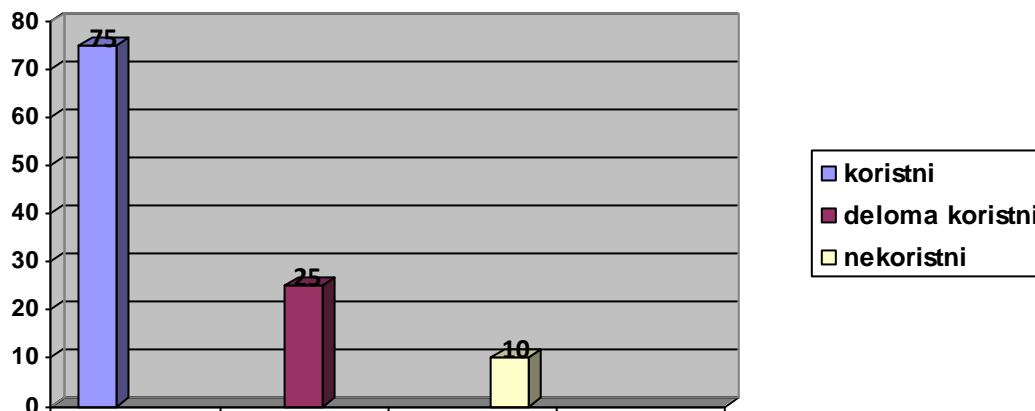


Slika 11: Ocena vodij, pri katerih področjih vodenja razgovora so bili najbolj uspešni

Na vprašanje, na katerih področjih so bili pri vodenju letnih razgovorov najbolj uspešni, je največ anketiranih vodij (10) odgovorilo, da pri ustvarjanju dobre klime oziroma komunikacije. Štiri vodje so izpostavili to, da so zagotovili ustrezen prostor ter da so si vzeli čas za razgovor, trije pa so ocenili, da so se dobro pripravili na razgovor. Da je bil razgovor uspešno izpeljan in voden v celoti, pa so bili prepričani trije vodje.

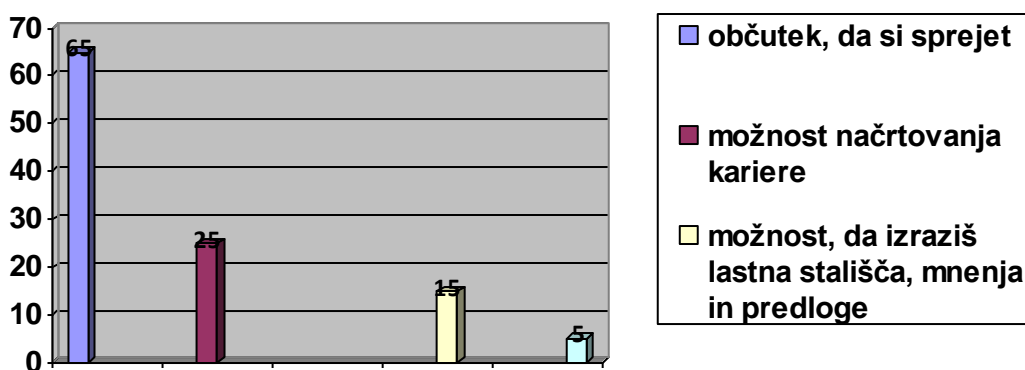
4.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV ZA ZAPOSLENE

V naslednjih grafikonih predstavljam rezultate ankete o letnih razgovorih za sodelavce oz. zaposlene. Vprašalnik za sodelavce si lahko ogledate v prilogi št. 2.



Slika 12: Koristnost letnih razgovorov

V letnih razgovorih vidi določene koristi večina anketiranih sodelavcev (75). Deloma koristni se zdijo petintridesetim sodelavcem, nekoristni pa desetim sodelavcem, saj dogovori, sklenjeni v pogovoru, niso uresničeni.

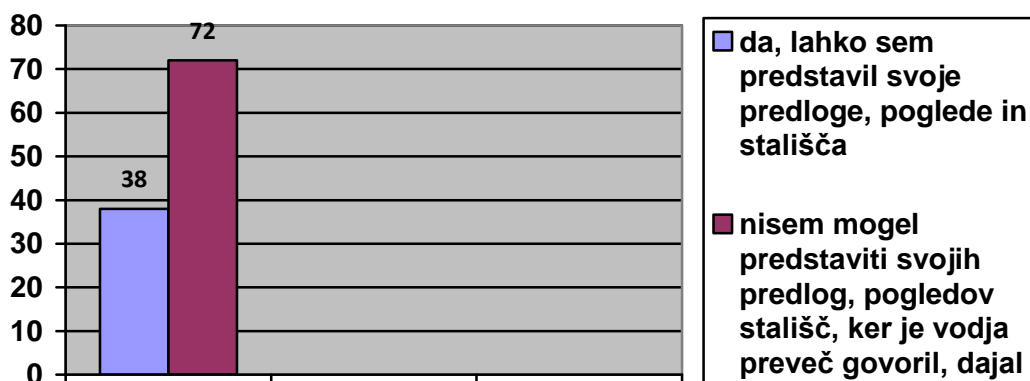


Slika 13: V čem vidite koristnost letnega razgovora

Največji delež, petinšestdeset sodelavcev, 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. Petintrideset jih je izrazilo, da se med razgovorom pojavi največja možnost za napredovanje in načrtovanje kariere. Vodja zna

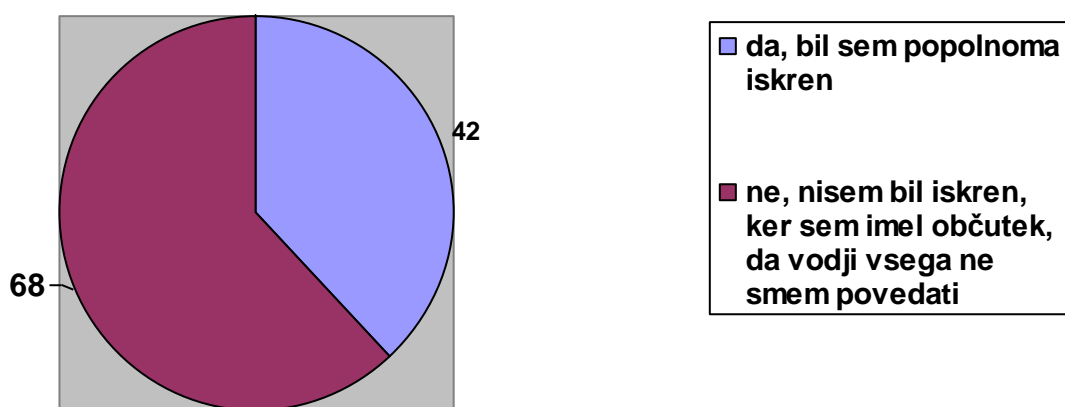
prisluhniti njihovim predlogom, jim daje povratne informacije, povezane predvsem z njihovim delom in pričakovanji, da lahko predstavijo svoja stališča, mnenja in predloge, je izpostavilo petnajst anketiranih.

Pet anketirancev pa je bilo mnenja, da je to zgolj formalna obveznost vodij in da se dogovori, sklenjeni v pogovoru, niso uresničili.



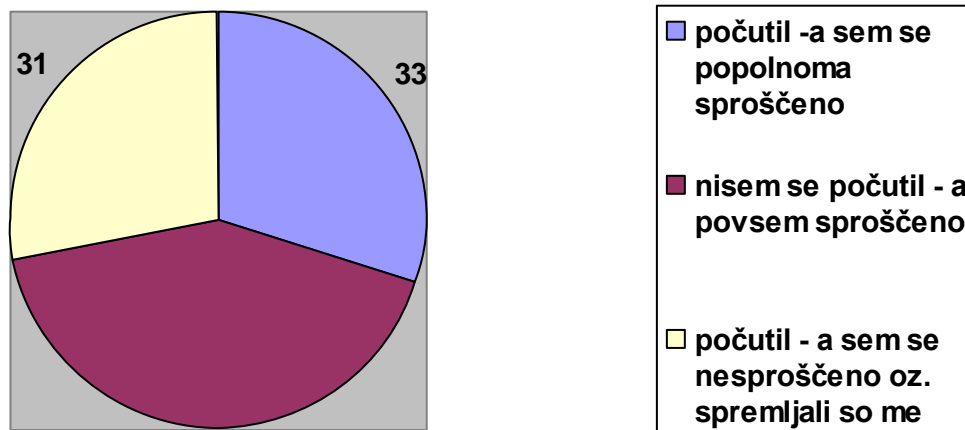
Slika 14: Ali ste imeli možnost predstaviti svoje predloge, mnenja

Da lahko delavec predstavi svoje predloge, mnenja in izboljšave in ima možnost besede, jih je osemintrideset pritrdilo. Dvainsedemdeset jih je slabšega mnenja, saj vodja le sprašuje po vprašalniku in ti druge možnosti ne da.



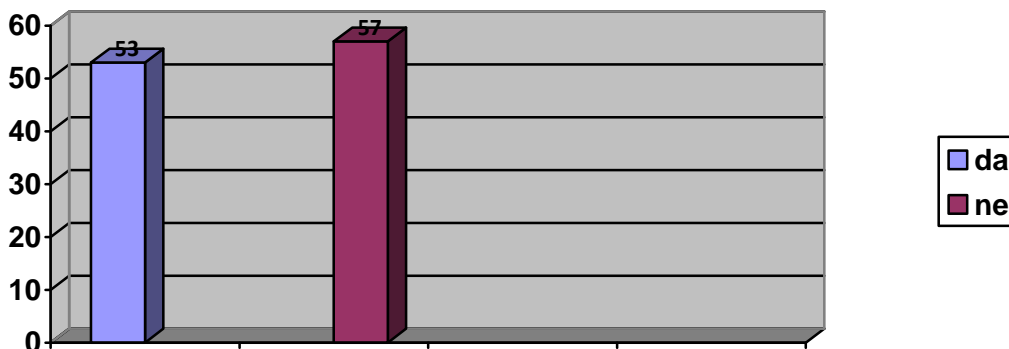
Slika 15: Ali ste bili v pogovoru z vodjo povsem iskreni

Skoraj vsi anketirani (68) so odgovorili, da z vodjo niso bili iskreni. Dvainštirideset pa jih ima zaupanje v vodjo in so bili iskreni.

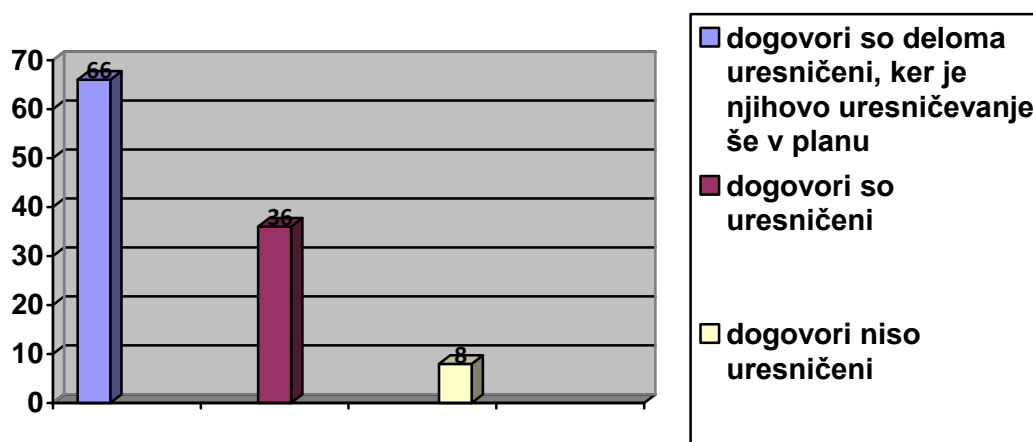


Slika 16: Kako ste se počutili med razgovorom

Večina anketiranih sodelavcev (46) je bilo nesproščenih in jim je bil razgovor bolj v breme kot kakšno korist. Triintrideset jih vidi v razgovoru pozitivnost in se počutijo zelo dobro, saj imajo tudi odnose z vodjo dobre. Enaintrideset pa jih ima mešane občutke.

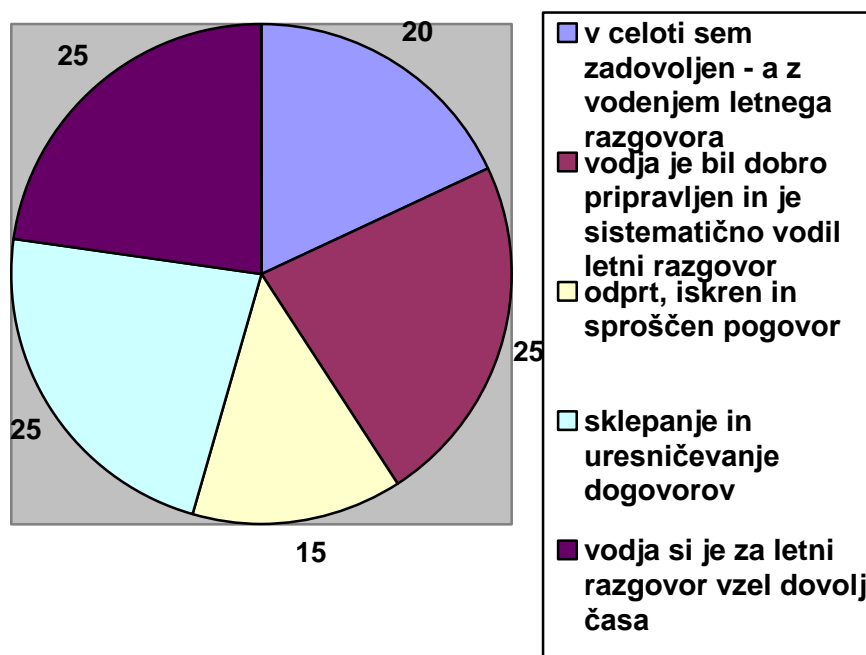


Slika 17: Ali ste na razgovoru sklenili kakšen dogovor



Slika 18: Ali so se sklenjeni dogovori uresničili

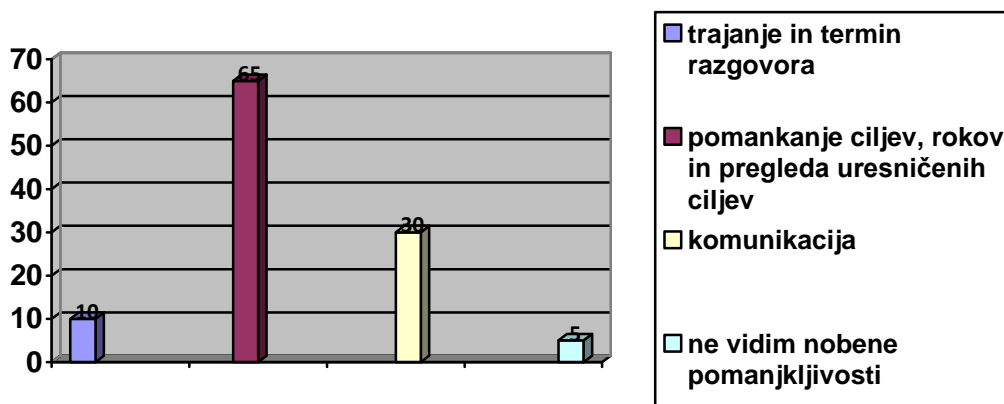
Šestinšestdeset anketiranih je mnenja, da so dogovori uresničeni, ker je njihovo uresničevanje že v samem planu. Šestintrideset jih trdi, da so dogovori uresničeni, osem pa jih ima slabo mnenje in njihovi dogovori se ne uresničijo.



Slika 19: Kaj je vaš vodja pri letnem razgovoru dobro izpeljal

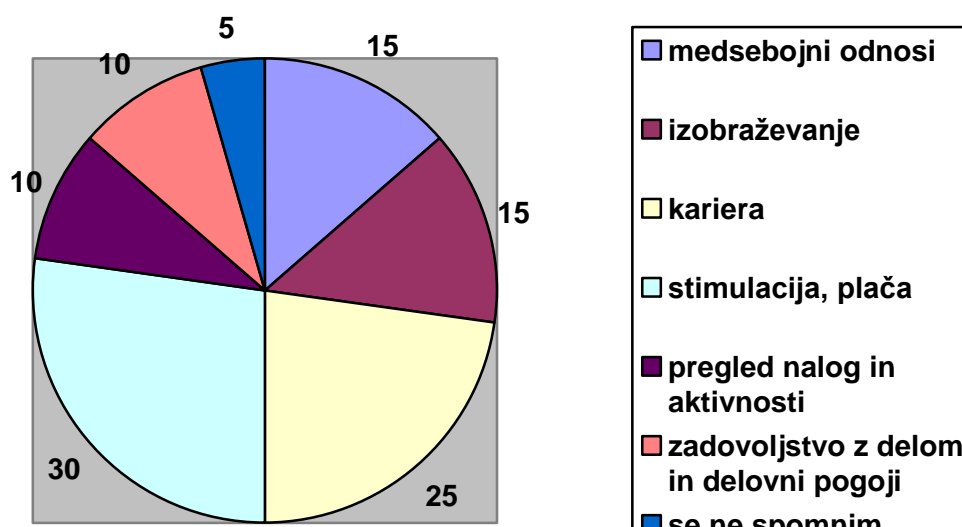
Vodje se najbolj pripravijo na samo vodenje razgovora in si vzamejo dovolj časa, saj je bilo petindvajset anketirancev mnenja, da je vodja dobro pripravljen, sklepa in uresničuje dogovore ter si vzame dovolj časa. Dvajset jih je zadovoljnih v celoti. Petnajstim pa se je zdel vodja in potek razgovora odprt, iskren in sproščen, hkrati pa

s takim načinom vodja zadovolji delavčevo potrebo po moči oziroma samospoštovanju.



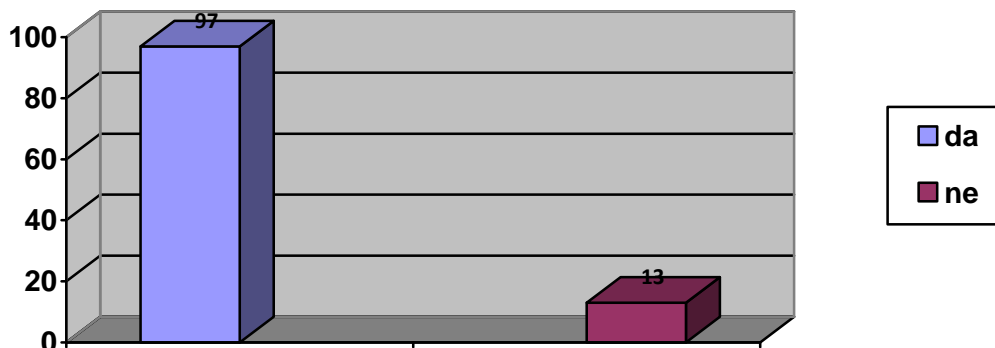
Slika 20: Katere so pomanjkljivosti vodenja letnih razgovorov

Dobra polovica (65) jih meni da, je pomanjkljivo pomankanje ciljev, rokov in sama uresničitev ciljev. Trideset anketiranih meni, da je komunikacija zelo slaba. Potek razgovora in sam termin se zdi desetim neprimeren in pet jih ne vidi nobene pomanjkljivosti.

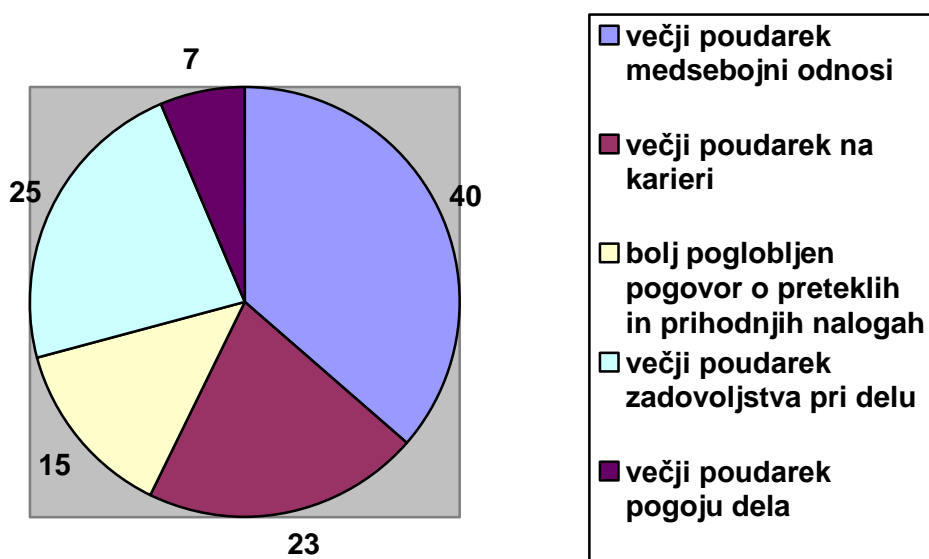


Slika 21: Katere teme so vas še posebej pritegnile

Največ anketiranih je pritegnilo, kako bo s plačo in stimulacijo (30). Petindvajset jih je zanimala kariera in napredovanje. Potem sledi odgovor medsebojni odnosi, ki so ključ do uspeha na delovnem mestu, in izobraževanje zaposlenih. Sledi pregled nalog in aktivnosti (10) ter zadovoljni z delom in delovnim mestom. Pet pa se jih ni spomnilo nobene teme iz razgovora.



Slika 22: Ali bi kakšni temi v prihodnje namenili več pozornosti



Slika 23: Katerim temam bi namenili več pozornosti

Večina je že pri prejšnjem vprašanju izrazila mnenje, da si želijo več pozornosti nameniti kakšni izmed tem oziroma bolj poglobljeno obravnavo že obstoječih tem. Štirideset jih želi dati večji poudarek medsebojnim odnosom, saj ti v zadnjem času na delovnih mestih zelo šepajo. Več zadovoljstva pri delu si želijo petindvajset anketiranih, nato sledi dvaintrideset anketirancev, ki si želijo več poudarka na karieri, petnajst si jih želi bolj poglobljenega pogovora o preteklih in prihodnjih

nalogah in sedem jih želi dati poudarek pogojem dela, saj delodajalci včasih ali skoraj v večini na to pozabljajo.

5 PRIMERJAVA REZULTATOV MED VODJI IN SODELAVCI

Izvedli smo primerjavo rezultatov med vodji letnih razgovorov in sodelavci po naslednjih dimenzijah:

- ❖ koristnost letnih razgovorov,
- ❖ komunikacija,
- ❖ počutje,
- ❖ teme razgovora in
- ❖ ocena uspešnosti letnih razgovorov.

5.1 KORISTNOST LETNIH RAZGOVOROV

Medtem ko je petnajst anketiranih vodij mnenja, da so letni razgovori koristni, je tako stališče zavzelo dobrih petinsedemdeset anketiranih sodelavcev. Samo deset sodelavcev je menilo, 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.

5.2 KOMUNIKACIJA

Tako anketirani vodje kot sodelavci so bili mnenja, da je komunikacija dvosmerna in iskrena. K temu je pripomoglo vlaganje podjetja Mercator, d. d., v izobraževanje na področju komunikacije in medsebojnih odnosov do sodelavcev in strank.

Ne gre pa spregledati dvanajst vodij, ki so priznali, da v razgovoru niso bili popolnoma iskreni.

5.3 POČUTJE ZAPOSLENIH

Počutje tako vodij kot sodelavcev pri letnih razgovorih gre povezati z usposobljenostjo za vodenje letnih razgovorov. Povsem sproščenih je bilo devet vodij, šest pa jih je bilo ne povsem sproščenih oziroma so se počutili nelagodno. Spremljal jih je občutek, da za vodenje pogovora niso dovolj usposobljeni. Nekatere je motilo tudi to, da v podjetju ni jasno opredeljeno, kaj lahko na razgovoru obljubijo oziroma se z njimi dogovorijo. Zanimiva je tudi primerjava med oceno vodij o tem, kako so se na razgovoru sodelavci počutili ter njihovo dejansko počutje. Velika večina sodelavcev se ni počutila povsem sproščeno, takih je bilo šestinštirideset, preostalih triintrideset je bilo sproščenih, enaintrideset pa nesproščenih oziroma so jih spremljali mešani občutki. Poleg razlogov, navedenih pri neiskreni komunikaciji, so omenjali tudi sledeče: 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.

5.4 TEME RAZGOVORA

Večina vodij meni, da so teme primerne in jih v bodoče ne bi spreminjali. Podobno mnenje so izrazili tudi sodelavci. Nekateri si želijo več slišati o razvojnih načrtih in ciljih organizacije in organizacijske enote ter še več pozornosti nameniti pregledu nalog in aktivnosti, karieri in medsebojnim odnosom.

5.5 OCENA USPEŠNOSTI LETNIH RAZGOVOROV

Polovica anketiranih vodij je bilo mnenja, da so bili najbolj uspešni pri vzpostavljanju dobre komunikacije, štirje pa, da so si res vzeli čas za razgovor in zagotovili ustrezen miren prostor. Trije izmed anketiranih vodij so bili mnenja, da so razgovor v celoti dobro izpeljali in da je bil razgovor uspešno voden.

5.6 PREDLOG ZA NADALJNJE DELO

Izsledki analize izvajanja letnih razgovorov v podjetju Mercator, d. d., kažejo, da so anketirani zaposleni – vodje letnih razgovorov in sodelavci – prepričani v koristnost letnih razgovorov in njihova želja je, da bi se izvajali tudi v bodoče. Praksa pa je pokazala, da z letnimi razgovori v podjetju niso realizirali vseh pričakovanj. Da bi pričakovanja uresničili, bi bilo dobro uvesti nekatere novosti in dopolnila:

- ❖ letne razgovore bi bilo potrebno izvajati z vsemi zaposlenimi in za to zagotoviti ustrezen prostor;
- ❖ izdelati je potrebno program izobraževanja in izpeljati treninge za vodenje razgovorov za vodje, ki imajo že neka osnovna znanja o vodenju, in vodje, ki teh znanj še nimajo;
- ❖ potrebno je dodelati tehnologijo vodenja postopka letnih razgovorov 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 zagotavljal povratnih informacij;
- ❖ vsa dokumentacija je zaupne narave in naj se arhivira pri vodjih razgovora;
- ❖ v kadrovske službe, ki naj bi spremljale izvajanje letnih razgovorov, se posredujejo le tisti podatki in informacije, ki služijo za izdelavo kadrovske analize, načrtovanje kadrovske spremembe, načrtovanje izobraževanja in kariere zaposlenih ter ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih;
- ❖ za izvajanje in spremljanje letnih razgovorov je potrebno zagotoviti ustrezen računalniški informacijski sistem.

6 SKLEP

V diplomskem delu smo obravnavali letne razgovore kot element uspešnega vodenja zaposlenih. Menimo, 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 in upoštevati njihove želje ter interese. Zaposleni se morajo počutiti uspešne, imeti morajo tudi možnost za ustvarjalno delo. Za uspešnost podjetja je namreč ključnega pomena dobra komunikacija med vodjo in sodelavci, s tem pa odpade potreba po stalnem in neposrednem nadzoru vodje. Podjetje mora imeti dobro strategijo razvoja in cilje, ki jih želi doseči, vodja pa s tem motivira zaposlene k boljšemu poslovanju in doseganju zastavljenih ciljev.

Letne razgovore običajno izvajajo »od vrha navzdol«. Na tak način vodje najlaže in najbolj pregledno razdelajo sistem nalog in odgovornost zaposlenih, hkrati pa vanje vključijo prav vse zaposlene v podjetju. Izvajajo se 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 dokaj zahtevno obliko komuniciranja vodje in sodelavca. Izhodišče za letni razgovor je ugotavljanje ciljev, 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 je dobro, da ga posluša in skuša z njim najti iste cilje, smo pa analizirali preteklo in sedanje delo. Delavec tudi sam pove, kaj lahko naredi oz. kaj je pripravljen narediti, da se bo njegova želja uresničila. Ko cilji nadrejenega postanejo tudi želja zaposlenega, ni več prostora za izmikanje 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. Menimo, da je edina prava pot, da se človeški kapital ohranja v podjetju in dolgoročno zagotavlja konkurenčno prednost podjetja pred vse hujšo konkurenco na trgu.

7 LITERATURA IN VIRI

Knjige:

1. Ivanuša - Bezjak, M. *Letni razgovor s sodelavci*. Plače in kadri. Št. 6 (26. mar. 2008), str. 1–3.
2. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Majcen, M. *Pozabljena zaupnost na štiri oči*. Manager. Št. 5 (maj) 2002, str. 51–54.
4. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV Založba.
5. Smith, J. (2001). *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: Netguide.
6. Vuković, V. (2009). *Letni pogovor na podlagi teorije izbire*. Finance,.

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pogovor med vodjo in sodelavcem na rednem letnem razgovoru

Tabela 2: OBR – 18-0043 Letni razgovor – obrazec za vodjo (režije)

Tabela 3: OBR – 18-0043 Letni razgovor – obrazec za vodjo (operativa)

KAZALO SLIK

Slika 1: Koristnost letnih razgovorov

Slika 2: Zakaj se vam zdijo razgovori koristni

Slika 3: Neizpolnjena pričakovanja vodij

Slika 4: Ocena vodij o tem kako so zaposleni sprejeli letne razgovore

Slika 5: Aktivnosti, ki so jih vodje opravili, da bi bili letni razgovori bolj uspešni

Slika 6: Komunikacija pri letnem razgovoru

Slika 7: Počutje vodij pri letnih razgovorih

Slika 8: Počutje sodelavcev pri letnih razgovorih

Slika 9: Teme letnega razgovora

Slika 10: Analiza uspešnosti razgovora

Slika 11: Ocena vodij, pri katerih področjih vodenja razgovora ste bili najbolj uspešni

Slika 12: Koristnost letnih razgovorov

Slika 13: V čem vidite koristnost letnih razgovorov

Slika 14: Ali ste imeli možnost predstaviti svoje predloge, mnenje

Slika 15: Ali ste bili v pogovoru z vodjo povsem iskreni

Slika 16: Kako ste se počutili pri razgovoru

Slika 17: Ali ste sklenili na razgovoru kakšen dogovor

Slika 18: Ali so se sklenjeni dogovori uresničili

Slika 19: Kaj je vaš vodja pri letnem razgovoru dobro izpeljal

Slika 20: Kaj so pomanjkljivosti vodenja letnih razgovorov

Slika 21: Katere teme so vas še posebej pritegnile

Slika 22: Ali bi kakšni temi v prihodnje namenili več pozornosti

Slika 23: Katerim temam bi namenili več pozornosti

LETNI RAZGOVORI

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK ZA VODJO

1. Kako koristni se vam zdijo letni razgovori?
 - a) Koristni.
 - b) Deloma koristni.
 - c) Nekoristni.

2. Zakaj se vam zdijo letni razgovori koristni?
 - a) boljša komunikacija
 - b) skupni cilji
 - c) potencial zaposlenih
 - d) zadovoljstvo zaposlenih
 - e) izboljšanje klime

3. Katera vaša pričakovanja z letnimi razgovori niso bila izpolnjena?
 - a) Ni bil vzpostavljen sistemski pristop za spremljanje dela in uresničevanje dogovorov.
 - b) Ni bilo čutiti prave odkritosti pri zaposlenih.
 - c) Vodje niso bili dovolj usposobljeni za vodenje letnih razgovorov.
 - d) Vsa pričakovanja so bila izpolnjena.
 - e) Pridobljene podatke niso izkoristili za notranje vire kadrovanja in načrtovanja kariere.
 - f) Možnosti, kaj lahko vodja ponudi zaposlenim, niso bile v naprej dogovorjene.

4. Kako ocenjujete, da so ostali zaposleni sprejeli letne razgovore?
 - a) Pozitivno, z naklonjenostjo.
 - b) Nekateri so jih sprejeli pozitivno, drugi ne.

5. Katero od spodaj naštetih aktivnosti ste opravili, da bi bil razgovor bolj uspešen?
 - a) Vzel/-a sem si čas za razgovor.
 - b) Napovedal/-a sem teme razgovora.
 - c) Pripravil/-a sem se na razgovor.
 - d) Vzpostavil/-a sem ustrezno klimo.

6. Kakšna je bila komunikacija pri letnem razgovoru?
 - a) Dvosmerna, ne povsem iskrena.
 - b) Dvosmerna – iskrena.

7. Kako ste se počutili pri vodenju razgovora?
- a) Nelagodno.
 - b) Ne povsem sproščeno.
 - c) Povsem sproščeno.
8. Kako ocenjujete počutje sodelavcev pri letnem razgovoru?
- a) Vsi so bili povsem sproščeni.
 - b) Nekateri niso bili povsem sproščeni.
9. Kakšna je bila tema letnih razgovorov?
- a) Razgovor o temah, določenih z obrazcem.
 - b) Razgovor, osredotočen na pereče probleme.
10. Ali ste po končanem letnem razgovoru opravili analizo uspešnosti razgovora?
- a) Da.
 - b) Ne.
11. Na katerih področjih pri vodenju letnih razgovorov ste bili najbolj uspešni?
- a) dobra komunikacija
 - b) zagotovljen ustrezen prostor in dovolj časa
 - c) uspešno voden razgovor v celoti
 - d) dobra priprava na razgovor

LETNI RAZGOVORI

PRILOGA 2: VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

1. Kako koristni se vam zdijo letni razgovori?
 - a) Koristni .
 - b) Deloma koristni.
 - c) Nekoristni.

2. V čem vidite največjo korist oziroma v čem vidite posebno vrednost letnega razgovora?
 - a) Občutek, da si sprejet.
 - b) Možnost načrtovanja kariere.
 - c) Možnost, da izraziš lastna stališča, mnenja in predloge.
 - d) Drugo.

3. Ali ste imeli možnost predstaviti svoje predloge, poglede, stališča?
 - a) Da, lahko sem predstavil/-a svoje predloge, poglede in stališča.
 - b) Nisem mogel/-a predstaviti svojih predlogov, pogledov in stališč, ker je vodja preveč govoril, dajal navodila in premalo poslušal.

4. Ali ste bili v pogovoru z vodjo povsem iskreni?
 - a) Da, bil-a sem popolnoma iskren/-a.
 - b) Ne, nisem bil/-a popolnoma iskren/-a, ker sem imel-a občutek, da vsega vodji ne morem povedati, ker bi lahko imel/-a zaradi tega negativne posledice.

5. Kako ste se počutili pri razgovoru?
 - a) Počutil/-a sem se povsem sproščeno.
 - b) Nisem se počutil/-a povsem sproščeno.
 - c) Počutil/-a sem se nesproščeno oziroma spremljali so me mešani občutki.

6. Ali ste na letnem razgovoru sklenili kakšne dogovore z vodjo?
 - a) Da.
 - b) Ne.

7. Ali so se sklenjeni dogovori uresničili?
 - a) Dogovori so deloma uresničeni, ker je njihovo uresničevanje še v planu.
 - b) Dogovori so uresničeni.
 - c) Dogovori niso uresničeni.

8. Kaj je vaš vodja pri letnem razgovoru dobro izpeljal?

- a) V celoti sem zadovoljen/-na z vodenjem letnega razgovora.
- b) Vodja je bil dobro pripravljen in je sistematično vodil letni razgovor.
- c) Odprt, iskren in sproščen pogovor.
- d) Sklepanje in uresničevanje dogovorov.
- e) Vodja si je za letni razgovor vzel dovolj časa.

9. Kaj so pomanjkljivosti vodenja letnih razgovorov?

- a) Trajanje in termin razgovora.
- b) Pomanjkanje ciljev, rokov in pregleda uresničenih ciljev.
- c) Komunikacija.
- d) Ne vidim nobene pomanjkljivosti.

10. Katere teme so vas še posebej pritegnile?

- a) medsebojni odnosi
- b) izobraževanje
- c) kariera
- d) stimulacija, plača
- e) pregled nalog in aktivnosti
- f) zadovoljstvo z delom in delavni pogoji

11. Ali bi kakšni temi v prihodnje namenili več pozornosti?

- a) Da.
- b) Ne.

12. Katerim temam bi namenili več pozornosti?

- a) večji poudarek pri medsebojnih odnosih
- b) večji poudarek na karieri
- c) bolj poglobljen pogovor o preteklih in prihodnjih nalogah
- d) večji poudarek zadovoljstvu pri delu
- e) večji poudarek pri pogojih dela