

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

UVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V
PODJETJU – ŠTUDIJA PRIMERA

VESNA BOGATAJ

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

UVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V
PODJETJU – ŠTUDIJA PRIMERA

Vesna Bogataj

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Valentina Franca

POVZETEK

V diplomski nalogi predstavljam pojem letnih razgovorov, uvajanje letnih razgovorov v podjetje in njihovo praktično učinkovitost. Uvajanje letnih razgovorov v poslovno prakso podjetja je korak, ki zahteva temeljito pripravo, ustrezno usposabljanje ter primerno izvedbo. S pomočjo ciljnega vodenja, izvajanja letnih razgovorov, spremljanja organizacijske kulture in vedenj zaposlenih zagotavljamo prenos jasno postavljene vizije, poslanstva in vrednot podjetja. Letni razgovor je pomembno orodje za doseganje zastavljenih ciljev tako na ravni podjetja kot posameznika. V empiričnem delu diplomske naloge sem s pomočjo ankete, ki sem jo izvedla v podjetju Knauf Insulation d. o. o., proučevala učinkovitost uvajanja letnih razgovorov na dveh skupinah zaposlenih. Prva skupina so bili zaposleni, s katerimi so bili opravljeni letni razgovori, in druga skupina zaposlenih, s katerimi letni razgovori niso bili opravljeni. Kajti kako resno se podjetje loti uvajanja letnih razgovorov in kako profesionalna je njihova izvedba, se kasneje odraža tudi na uspehu ali neuspehu podjetja.

Ključne besede: letni razgovor, zaposleni, vodja, vizija, poslanstvo, vrednote, Knauf Insulation d. o. o.

SUMMARY

In this thesis I wish to introduce the concept of yearly interviews, introduction of yearly interviews in the company and their practical efficiency. Introduction of yearly interviews into the business practice is a step that requires thorough preparation, adequate training and appropriate implementation. With targeted guidance, with performing yearly interviews and monitoring the organizational culture and behaviour of the employees, we can provide a transfer of a clearly defined vision, mission and values of the company. Yearly interview is an important tool for reaching the set goals on the company's level as well as on the individual's level. In the empirical part of the thesis I used a survey which I conducted in the company Knauf Insulation d.o.o. to study the efficiency of introducing yearly interviews in two groups of employees. The first group included employees who have had yearly interviews and in the second group were the employees who have not had yearly employees. For the company's seriousness regarding the introduction of yearly interviews and the level of professionalism in their implementation are later reflected in the company's success or failure.

Key words: yearly interview, employees, head, vision, mission, values, Knauf Insulation d. o. o.

UDK: 658.3(043.2)

VSEBINA

1	UVOD	1
2	LETNI RAZGOVORI	5
2.1	Opredelitev letnih razgovorov	5
2.2	Cilji in namen izvajanja letnih razgovorov	8
2.3	Elementi učinkovitosti pri letnem razgovoru.....	10
2.4	Vpetost letnih razgovorov v poslovno prakso podjetja.....	12
2.4.1	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja	13
2.4.2	Prednosti letnih razgovorov	14
3	UVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJE	17
3.1	Način uvajanja letnih razgovorov	17
3.2	Izvajanje letnih razgovorov.....	18
3.3	Vzdušje na letnem razgovoru.....	20
3.4	Opis izvajanja postopka letnih razgovorov	20
3.5	Značilne pasti letnih razgovorov.....	22
4	RAZISKAVA O UVAJANJU LETNIH RAZGOVOROV V KNAUF INSULATION d. o. o.	25
4.1	Predstavitev podjetja Knauf Insulation d. o. o.....	25
4.2	Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja Knauf Insulation d. o. o.....	27
4.3	Metodologija dela	28
4.4	Rezultati raziskave	28
4.5	Predlogi podjetju	42
5	SKLEP	45
	LITERATURA	47
	VIRI	49
	PRILOGE	50

SLIKE

Slika 2.1	Elementi učinkovitosti pri letnem razgovoru	11
Slika 2.2	Prikaz vpetosti letnih razgovorov v poslovno in kadrovske prakso podjetja	13
Slika 3.1	Potek uvajanja letnih razgovorov v poslovno prakso organizacije	17
Slika 3.2	Prikaz izvajanja letnih razgovorov	18
Slika 4.1	Izobrazbena struktura zaposlenih konec leta 2008.....	27
Slika 4.2	Starostna struktura sodelujočih, ki »so« imeli letni razgovor	29
Slika 4.3	Starostna struktura sodelujočih, ki »niso« imeli letnega razgovora.....	30
Slika 4.4	Struktura sodelujočih po izobrazbi (v odstotkih)	30
Slika 4.5	Seznanjenost z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Knauf Insulation d. o. o. po mnenju sodelujočih, ki »so« imeli letni razgovor (v odstotkih)..	31
Slika 4.6	Seznanjenost z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Knauf Insulation d. o. o. po mnenju sodelujočih, ki »niso« imeli letnega razgovora (v odstotkih).....	32
Slika 4.7	Primerjava povprečnih vrednosti odgovorov o poznavanju vizije poslanstva in vrednot podjetja	33
Slika 4.8	Mnenje o letnih razgovorih sodelujočih, s katerimi »so« bili letni razgovori opravljeni (v odstotkih)	34
Slika 4.9	Mnenje o letnih razgovorih sodelujočih, s katerimi letni razgovori »niso« bili opravljeni (v odstotkih)	35
Slika 4.10	Namen letnega razgovora po mnenju tistih, ki »so« imeli letni razgovor (v odstotkih).....	37
Slika 4.11	Namen letnega razgovora po mnenju tistih, ki »niso« imeli letnega razgovora (v odstotkih).....	37
Slika 4.12	Komunikacija pri letnem razgovoru po mnenju tistih, ki »so« imeli letni razgovor (v odstotkih)	38
Slika 4.13	Komunikacija pri letnem razgovoru po mnenju tistih, ki letnega razgovora »niso« imeli (v odstotkih).....	39
Slika 4.14	Pomanjkljivosti letnih razgovorov po mnenju tistih, ki »so« imeli letni razgovor (v odstotkih)	40
Slika 4.15	Pomanjkljivosti letnih razgovorov po mnenju tistih, ki »niso« imeli letnega razgovora (v odstotkih).....	41
Slika 4.16	Zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razgovori, ki »so« imeli letni razgovor (v odstotkih).....	41
Slika 4.17	Zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razgovori, ki »niso« imeli letnih razgovorov (v odstotkih)	42

TABELA

Tabela 2.1 Pogovor med vodjo in sodelavcem na rednem letnem razgovoru..... 8

KRAJŠAVE

d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
LR	letni razgovori
ipd.	in podobno
idr.	in drugi

1 UVOD

Podjetja se vsakodnevno srečujejo z novimi izzivi, ki jih prinaša zahteven trg. Lahko bi rekli, da se vsakodnevno srečujejo na eni strani z globalizacijsko konkurenco in na drugi strani z globalizacijsko krizo, ki je zajela vse trge. Podjetja se zato zavedajo, da je potrebno dobro načrtovanje poslovnih aktivnosti, natančno zasledovanje zastavljenih ciljev, primeren pristop do zahtev trga in strank ter pravočasno pridobivanje znanj zaradi ohranjanja konkurenčne prednosti. Za uresničevanje naštetega v podjetju potrebujemo motivirane, pravilno vodene in primerno nagrajene zaposlene, ki v veliki meri prispevajo k uspešnosti podjetja.

Menedžerji so se znašli pred novo nalogo oziroma izzivom, kako zaposlene spodbuditi in vnesti novost in zanimanje, da bodo bolj zavzeto sledili ciljem, bili motivirani, imeli primeren pristop do sodelavcev, vodje, strank itd. To bi lahko podjetje doseglo z uvedbo letnih razgovorov s sodelavci. Gre za novo kulturo dialoga med vodjem in zaposlenim, za novo komunikacijo, ki je predvsem dvostranska. Ta način komunikacije veliko pripomore k boljšim odnosom na samem delovnem mestu (Gruban 2006).

V svojem diplomskem delu me je zanimalo predvsem uvajanje letnih razgovorov v podjetje in njihova praktična učinkovitost. Letni razgovor naj bi postal v podjetju trajnostni proces in ne enkratni dogodek ali zapolnitev predpisanega obrazca. Knauf Insulation, d. o. o. je družinsko podjetje, v katerem verjamemo v vrednote, kot so odprtost, podjetnost, naravnost h kupcem in predanost. Podjetje verjame, da je njegova prihodnost odvisna od nadarjenih in zelo motiviranih sodelavcev. Postavlja se vprašanje, ali znajo vodje v letnih razgovorih z zaposlenimi poiskati sestavne dele, ki so neposredno povezani z uresničevanjem poslanstva, vizije, temeljne strategije in osnovnih vrednot, ki jih v podjetju Knauf Insulation, d. o. o. tako radi poudarjamo.

Menim, da imajo na uspešno izvedbo letnih razgovorov v podjetju zelo velik vpliv vodje. Ti imajo, poleg menedžerske in profesionalne odgovornosti, nalogo dobro izvesti proces letnih razgovorov ter tudi etično odgovornost do zaposlenih, saj le-ti želijo izvedeti, kaj se od njih pričakuje, kako ustrezajo tem pričakovanjem in kako jih izpolnjujejo. Pri tem gre za iskanje novih oblik komuniciranja med delavcem in vodjem. Bistveno je, da v letnih razgovorih zaposleni in vodja skušata iskati poti in odgovore na vprašanja, kot so npr. kako delati bolje, kaj je treba spremeniti in po možnosti tudi ugotoviti, kako. To je priložnost, v kateri je mogoče izraziti želje po osebnem razvoju, skupaj načrtovati karierno pot in podobno. Vsebina letnega razgovora je zelo pomembna in na razgovor se je treba ustrezno pripraviti.

Največ pozornosti sem v svojem diplomskem delu posvetila uvajanju letnih razgovorov, ki lahko bistveno pripomorejo k razvoju človeškega in intelektualnega kapitala, poslovni odličnosti in konkurenčni sposobnosti organizacije. Letni razgovori

so vir informacij o zadovoljstvu zaposlenih, organizacijski klimi, komuniciranju, medsebojnih odnosih in drugih elementih vedenja v podjetju. S primerno nadaljnjo obdelavo teh razgovorov lahko pridobimo številne informacije za podjetje. Strokovnjaki so mnenja, da je tak način zbiranja informacij bolj odprt in celo boljši od običajnih analiz zadovoljstva zaposlenih.

V podjetju obstaja veliko različnih delovnih mest, zahteve ter delovne naloge so med seboj različne, izobrazbena struktura v podjetju je izredno raznolika. Strategija podjetja je takšna, da zahteva usklajeno delovanje na vseh področjih. Ta zahteva se prenaša na vse vodje, ki morajo biti učinkoviti, zagnani za doseganje zahtevnih ciljev in večji vodenja sodelavcev. Zaradi ambicioznih poslovnih načrtov in vrste izzivov potrebuje podjetje samoiniciativne, prodorne in ambiciozne menedžerje, ki so sposobni voditi sodelavce k zastavljenim ciljem.

Namen diplomske naloge je, da na podlagi zbranih virov in literature ter s pomočjo pridobljenega znanja prouči letne razgovore kot pomembno orodje pri uvajanju novega načina komuniciranja med vodjem in zaposlenim. Kajti letni razgovor pomaga uravnavati in gojiti dobre odnose med zaposlenimi, kakovost dela, uspešnost posameznika, delovne skupine in podjetja kot celote.

Glavni cilj diplomskega dela v teoretičnem delu je ugotoviti pomen in umestiti letne razgovore kot enega ključnih elementov uspešnega kadrovskega menedžmenta v podjetje, ugotoviti, kateri so ključni elementi pri uvajanju letnih razgovorov, ter ugotoviti pomen povezave letnih razgovorov z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja.

Cilj v empiričnem delu diplomskega dela je ugotoviti načine učinkovitega uvajanja letnih razgovorov med zaposlenimi v podjetju Knauf Insulation d. o. o., s katerimi so bili letni razgovori opravljeni, in zaposlenimi, s katerimi letni razgovori niso bili opravljeni. Ravno tako je cilj empiričnega dela ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z uvajanjem letnih razgovorov, ter ugotoviti mnenje zaposlenih o morebitnih spremembah, ki jih prinašajo letni razgovori. To zajema tudi področja, katerim bi zaposleni namenili največ časa na letnem razgovoru.

S tem sem prišla do odgovorov o zadovoljstvu zaposlenih z letnimi razgovori in jih primerjala s pričakovanih tistih, ki letnih razgovorov še niso opravili. Predvsem sem skušala ugotoviti, kako letni razgovori vplivajo na njihovo počutje in učinkovitost v podjetju. Raziskovala sem namen, vzroke izvajanja letnih razgovorov in vpliv letnih razgovorov na seznanjenost zaposlenih z vizijo in poslanstvom podjetja. Skušala sem ugotoviti, kakšni so rezultati uspešnosti uvajanja letnih razgovorov za učinkovitost podjetja Knauf Insulation d. o. o.

Na koncu povzemam praktična spoznanja in podajam nekatere predloge za uvedbo in izvedbo letnih razgovorov v podjetju.

V diplomskem delu uporabljene metode temeljijo na proučevanju teorije in prakse. Že pri oblikovanju namena diplomskega dela sem se odločila, da bo pristop k raziskovanju pozitiven, t. j. deduktivni način raziskovanja. V prvem delu sem podrobneje predstavila teoretični prikaz letnih razgovorov. V teoretičnem delu diplomskega dela sem uporabila metodo deskripcije, pri kateri sem izhajala iz opisov temeljnih značilnosti letnih razgovorov. Pri tem sem povzela stališča, mnenja in spoznanja drugih avtorjev ter uporabila tudi metodo kompilacije.

V empiričnem delu naloge sem teoretične ugotovitve prikazala skozi konkreten primer podjetja Knauf Insulation d. o. o. Za raziskavo sem uporabila kvantitativni pristop. Podatke sem zbrala s pomočjo vprašalnika, ki sem ga sestavila sama. Vprašalnike sem razdelila med zaposlene v tiskani obliki, ker menim, da je tak način pristopa bolj prijazen kot komunikacija prek interneta. V ta namen sem pripravila dve ločeni ankete. Prva anketa je bila namenjena zaposlenim, s katerimi so bili opravljeni letni razgovori. Druga anketa pa je bila namenjena zaposlenim, s katerimi letni razgovori zaradi različnih razlogov še niso bili opravljeni. To mi je omogočilo primerjavo med obema skupinama zaposlenih in s tem dosego zastavljenih ciljev.

Omejitve, na katere sem naletela pri oblikovanju diplomskega dela, se navezujejo na samo dostopnost ustrezne literature. Na voljo je sicer bogat izbor literature, ki pa opisuje letne razgovore bolj splošno. Uvajanje letnih razgovor v podjetje je zelo edinstven za vsako podjetje posebej in ga zelo težko povzemamo po nekih ustaljenih vzorcih ali ponavljajočih se korakih drugih podjetij.

Ena izmed omejitev je vsekakor tudi ta, da so bila na začetku mnenja o koristnosti letnih razgovorov z zaposlenimi in potrebi po njihovi uvedbi deljena in mogoče na začetku odklonilna ter zaposleni niso želeli sodelovati pri raziskavi. Prav tako pa so nekateri podatki v Knauf Insulation d. o. o. obravnavani kot poslovna skrivnost, zato do njih nisem imela dostopa. Ravno tako sem se lotila problema, ki zahteva obsežnejšo raziskavo in bi potrebovala za poglobljeno raziskavo soglasja zaposlenih za uporabo njihovih podatkov in odgovorov v raziskavi.

2 LETNI RAZGOVORI

V sodobnih podjetjih je vodenje zaposlenih na individualni ravni zelo pomembno, kajti dobra komunikacija med vodjo in sodelavci vpliva na uspešnost celotnega podjetja. Sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja in zadovoljevanje lastnih potreb pri zaposlenih sproža motiviranost tudi za uresničevanje skupnih ciljev. Izvajanje letnih razgovorov je ključnega pomena, ko se ukvarjamo z ocenjevanjem uspešnosti in načrtovanjem razvoja, izobraževanj in kariere znotraj podjetja. Letni razgovori predstavljajo najvišjo raven vodenja zaposlenih, zato je dobro, da slednje dopolnimo še z aktivnostmi ciljnega vodenja in da poznamo svojo organizacijsko klimo, to je stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih imajo razgovori na delo zaposlenih, vodij in ne nazadnje na delovanje podjetja, se morajo le-ti izvajati redno (Kopa 2008, 2).

2.1 Opredelitev letnih razgovorov

Različni avtorji so že zelo zgodaj opozorili, da letni razgovori le niso osamljen dogodek, ampak celovit proces, ki predstavlja pomembno in vse pogostejše nenadomestljivo orodje menedžmenta v podjetju.

Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in zaposlenim, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. V nekaterih organizacijah prakticirajo redne razgovore pogostejše, vendar se priporoča, da se izvajajo z letnim zamikom in se ta obdobja skrajšujejo postopoma, ko so vodje in zaposleni nanje že navajeni (Majcen 2001, 51).

Letni razgovor je temeljit, poglobljen in strukturiran razgovor, namenjen razvoju posameznika in graditvi konstruktivnega odnosa med nadrejenimi in podrejenimi. Dobri letni razgovori zagotavljajo integracijo sprememb in odgovarjajo na enega temeljnih izzivov v našem prostoru – pomanjkljiv dialog med hierarhičnimi ravnmi. Uspešno vpeljan sistem letnih razgovorov omogoča prenašanje ciljev po hierarhiji navzdol. Osredotočenost podjetja, razjasnitev nalog in načinov dela posameznika vodi k jasnemu dogovoru za prihodnje delovanje. Poleg tega daje objektivno analizo preteklega obdobja, botruje tajnemu razvoju zaposlenih in je hkrati osnova za uvajanje konkretnih sprememb. K vsemu temu pa lahko dodamo še pozitivno vplivanje na motivacijo zaposlenih ter zagotavljanje ozračja odprtosti in zaupanja med vodjo in sodelavci (Cimerman idr. 2003, 178–179).

Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu in načrtovanje nadaljnjega razvoja izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. S tem pogovorom naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z

njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnje doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je to tudi edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja ter pričakovanja z zahtevami in s pričakovanji nadrejenega oziroma podjetja (Brečević 2000, 77).

Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih in željah, o možnem napredovanju in osebni 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 sodelavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o vlogi sodelavca, kot jo vidi vodja (Majcen 2001, 51).

Za izvajanje letnih razgovorov se je treba zavedati, da so za organizacijo in izvajanje rednih letnih razgovorov potrebna primerna znanja in komunikacijske spretnosti. Od vodje se lahko takšne spretnosti pričakujejo, če pa jih nima, naj se udeleži ustreznega izobraževanja. Pomemben je tudi vrstni red, po katerem se zvrstijo sodelavci. Razgovore naj pričnejo s tistimi, s katerimi dobro sodelujejo in ki so bolj samostojni, samozavestni in imajo visoko komunikacijsko kulturo. Takšni zaposleni bodo motivirali ostale, zlasti tiste, ki jih je neposrednega razgovora z vodjem strah (Rižnar 2004, 33).

Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen razgovor tako na zaposlene kot na vodje in v končni fazi tudi na organizacijo, si veliko organizacij prizadeva, da bi redne letne razgovore opravili vsi vodje z vsemi svojimi sodelavci. Da pa se pozitivni učinki ne bi izgubili, je priporočljivo, da jih ponavljamo redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor (Majcen 2001, 52).

Letni razgovor pa nikakor ne more biti enkratno nadomestilo za proces stalnega učinkovitega vodenja in ravnanja z ljudmi, za neposredno komunikacijo s sodelavci, tekoče in jasno postavljanje ciljev ter definiranje pričakovanj, za stalno povratno informacijo o uspešnosti posameznikov (Dialogos 2007).

Razgovor ni namenjen kritiziranju sodelavčevega dela, njegovega obnašanja, ampak je to srečanje, s katerim naj bi pridobila oba. Hkrati pa ima korist od razgovora tudi organizacija, v kateri sta zaposlena, saj je razgovor osnova za določitev delavčevih globalnih ciljev, s katerimi naj bi kar najbolje prispeval k poslovnim rezultatom in poslanstvu organizacije (Majcen 2001, 54).

Če so letni razgovori slabo pripravljani in izpeljani, sta nezadovoljni obe strani, če pa so skrbno pripravljani, so v veliko pomoč posameznikom pri njihovem strokovnem in osebni razvoju in utegnejo imeti velike pozitivne učinke na organizacijsko uspešnost. So pa prav gotovo velik izziv za vsakega vodjo (Dialogos 2007).

Letni razgovor med vodjo in njegovim sodelavcem je oblika medsebojne komunikacije. Je znak pozornosti do sodelavca in priznanje za njegov prispevek okolju,

v katerem dela. Je enkratna priložnost, da se vodja in njegov sodelavec zbližata kot človeka, da si povesta stvari, o katerih se v vsakdanji naglici ne pogovarjata, da se bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvije zaupanje in sproščeno sodelovanje. Tak odnos daje zaposlenemu nov zagon in energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj so mu po razgovoru jasni tako njegova vloga kot cilji, ki naj bi jih v prihodnjem obdobju dosegel.

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

Letni razgovor med vodjo in zaposlenim (tabela 2.1) je oblika medsebojne komunikacije. Je znak pozornosti do zaposlenega in priznanje za njegov prispevek okolju, v katerem dela. Vodja in zaposleni se zbližata kot človeka, da si povesta stvari in se še bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvije zaupanje in sproščeno sodelovanje. Pomembno pa je določiti temo, ki bo predmet letnega razgovora. Običajno se na letnem razgovoru obravnavajo teme, kot so poslovno strokovno delo, dodatne zadolžitve, menjava delovnega mesta, formalno in funkcionalno izobraževanje, analiza osebnostnega profila, zadovoljstvo, odnosi, vzdušje, bonitete, delovna sredstva in pripomočki, plača in podobno (Špehar Pajk 2004, 38- 40).

Tabela 2.1 Pogovor med vodjo in sodelavcem na rednem letnem razgovoru

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

Vir: Majcen 2001, 52.

2.2 Cilji in namen izvajanja letnih razgovorov

Redni letni razgovori imajo več ciljev, njihov namen pa je večstranski (Majcen, 2001, 54). Sodobni trendi v kadrovskem menedžmentu kažejo na povečano potrebo po smotrnosti vsake politike, ki jo uvajamo v poslovno prakso podjetja (Vodopija idr. 2006). Zato je pomembno, da jasno razumemo, zakaj uvajamo letne razgovore ter kakšen *namen letni razgovori* želijo doseči.

Uvajanje in redno izvajanje letnih razgovorov omogoča in zagotavlja (Vodopija idr. 2006):

- povezovanje ciljev podjetja s cilji zaposlenega,
- sistematično zastavljanje ciljev in merjenje uspešnosti,

- odkrivanje razvojnih potencialov,
- spodbujanje izboljšav in posledično dvig delovne uspešnosti,
- razvoj pozitivne podjetniške kulture,
- vzpostavljanje razumevanja, zaupanja in boljše komunikacije med vodjo in zaposlenim, in ne nazadnje
- boljše spoznavanje vodje in sodelavcev.

S to zadnjo trditvijo se strinja tudi avtor Majcen (2001, 54–57), ki pravi, da je eden temeljnih namenov rednih letnih razgovorov tudi ta, da se vodja in zaposleni bolje spoznata, da bolje razumeta, kaj se od posameznika pričakuje, kaj ga motivira, kaj si želi ter kaj ga ovira pri doseganju dobrih ali še boljših poslovnih rezultatov.

Zavedati pa se moramo, da letni razgovor ne nadomešča vsakodnevnega vodenja, zato na takem razgovoru ne bi smelo biti posebnih »presenečenj«. Prav tako letni razgovor ne sme služiti za obravnavanje disciplinskih vprašanj. Vsa vprašanja, povezana z izpolnjevanjem delovnih obveznosti in delovno disciplino, se morajo reševati v trenutku, ko se pojavijo (Knauf Insulation 2008a).

Pri *ciljih letnih razgovorov* je pomembno poudariti usmerjenost v cilje oziroma usmerjenost v želena prihodnja stanja, ki jih organizacija in posamezniki, ki jo sestavljajo, želijo doseči. Aktivnosti za doseg ciljev po eni strani povečujejo odgovornost posameznikov, po drugi strani pa krepijo povezovanje in sodelovanje med zaposlenimi (Možina 2002, 223).

Lipičnik (1991) pa opozarja, da aktivnosti, ki vodijo do cilja, spremljajo pričakovanja. Če pričakovanja za posameznika niso pomembna, doseganje cilja zanj ni bistvena.

Avtorji se različno opredeljujejo, kaj je glavni cilj letnih razgovorov. Eni menijo, da je glavni cilj vsekakor ta, da s pomočjo načrtnega podajanja povratne informacije zaposlenim omogočimo, da še izboljšajo svojo delovno učinkovitost. V rednem letnem razgovoru lahko zaposleni izrazi svoje mnenje, ideje, pripombe, izboljšave, ki bi jih bilo treba uvesti v podjetju. Prav tako se v razgovoru vodja in zaposleni osredotočita na delovne dosežke preteklega leta ter ugotovita, kje so področja, ki jih je treba izboljšati, in naredita načrt, kako doseči prihodnje cilje organizacije oziroma kjer se je treba dodatno usposobiti. Vodja jim poda povratno informacijo o njihovi uspešnosti in jasno sliko o tem, kaj podjetje in vodja od njega še pričakujeta (Brečko 2008).

Medtem ko drug avtor poudarja, da je glavni cilj opravljanja letnih razgovorov zagotoviti uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog in uresničevanje plana na podlagi znanja, veščin, spretnosti in osebnostnih značilnosti zaposlenih (Lah Šteblaj 2005, 64).

Vsekakor pa je še cela vrsta konkretnih ciljev, ki jih redni letni razgovori želijo doseči (Vodopija idr. 2006):

- pregled rezultatov dela posameznika v preteklem obdobju,
- ocenjevanje uspešnosti posameznika (po dejavniki uspešnosti),
- ugotavljanje področij, ki jih sodelavec ne obvlada nad pričakovanji,
- ugotavljanje področij, ki jih sodelavec ne obvlada v skladu s pričakovanji, in načrtovanje aktivnosti, ki bodo zboljšale njegovo uspešnost,
- zastavljanje poslovnih ciljev za prihodnje obdobje (definiranje pričakovanih rezultatov dela, časovnega okvira, kriterijev, po katerih lahko merimo obseg dosežkov, in podobno),
- načrtovanje kariere in osebnega razvoja posameznika (pogovor in odgovor o poslovnih priložnostih, delovnih nalogah, morebitnem prevzemu drugih ali širših delovnih nalog, napredovanju in drugo) in
- načrtovanje izobraževanja in izpopolnjevanja (v skladu s poslovnimi potrebami in potrebami posameznika po osebnem razvoju).

Z rednim letnim razgovorom želimo doseči tudi večjo zavzetost zaposlenih. Zavzeti zaposleni so tisti »energični« zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje.

Vodje v letnih razgovorih bolje spoznajo svoje zaposlene in jih torej lahko bolje vodijo. Več kot jasno je, da morajo vodje dobro poznati svoje zaposlene, njihovo raven motivacije, njihove posebne interese, nagnjenja, sposobnosti, pa tudi psihosocialna stanja.

Redni letni razgovori dajejo tudi vodji in kadrovske službi pomembne informacije za oblikovanje sistema načrtovanja kariere. Morda organizacija ravno v tem trenutku išče novega sodelavca za področje trženja, v rednih letnih razgovorih pa je vodja ravnokar pridobil pomembno informacijo in željo zaposlenega, da bi se začel ukvarjati s tem področjem. In če gre ob tem še za sodelavca, ki tržni izdelek dobro pozna, je najbrž veliko bolj racionalno, da prav temu sodelavcu ponudimo prosto delovno mesto tržnika, kot pa da iščemo novega delavca na trgu.

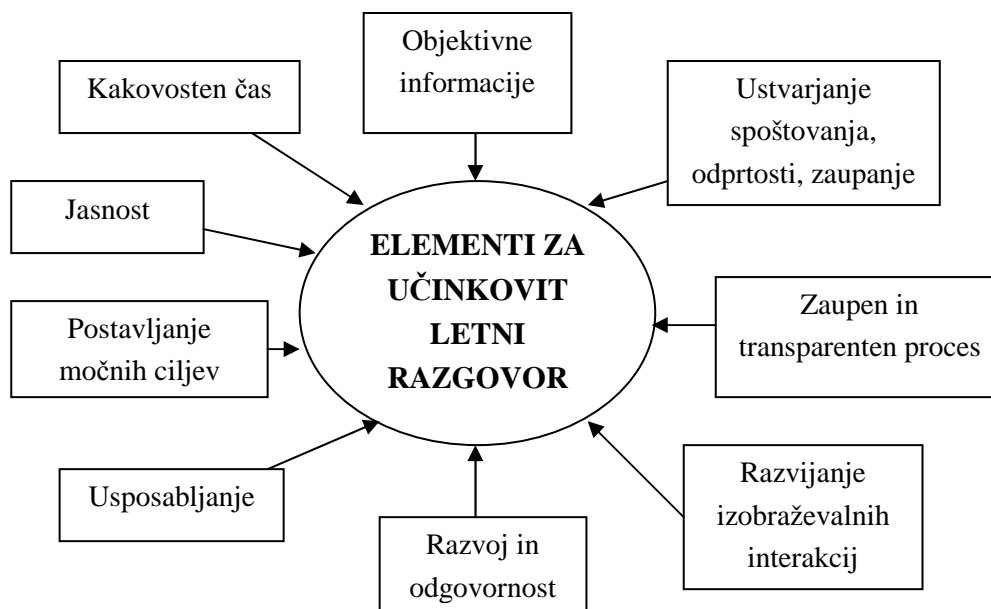
Razgovori dajejo pomemben vpogled v raven obstoječega znanja v organizaciji in sliko organizacijske klime ter stanja zadovoljstva zaposlenih. V tem duhu so osnova za ustvarjanje učeče se organizacije in zajemanja tihega znanja.

2.3 Elementi učinkovitosti pri letnem razgovoru

Piggott-Irvine (2003, 172) je prepričan, da lahko o učinkovitosti letnih razgovorov govorimo takrat, ko le-ta vsebuje interakcije, ki niso nadzorovane, obrambne, temveč nudijo podporo, učenje in so zaupne. Torej je učinkovit razgovor odraz medsebojnega spoštovanja. Prav tako pa je učinkovitost letnega razgovora tesno povezana z informacijami, ki so jasne, objektivne ter popolne, in kjer je cilj razgovora močan

poudarek na razvoju. Elemente učinkovitosti po Piggott-Irvine (2003) predstavlja na sliki 2.3.

Slika 2.1 Elementi učinkovitosti pri letnem razgovoru



Vir: Piggott-Irvine 2003, 173.

Razvoj in odgovornost – pomeni, da sodelujoči pri letnem razgovoru težijo k ravnotežju med razvojem in odgovornostjo. Torej morajo biti letni razgovori orodje, ki pomaga zaposlenim pri določanju smeri razvoja.

Objektivne informacije – zelo pomembno je, da razgovori temeljijo na dejanskih, objektivno zbranih informacijah, če želimo, da je proces letnih razgovorov obravnavan kot veljaven, pravičen in zanesljiv pristop k zaposlenim.

Zaupen in transparenten proces – ta dva pojma sta si lahko zelo nasprotujoča, toda ne tuja. Vodja mora biti kot ocenjevalec sposoben ohranjati zaupnost pri razpolaganju z informacijami, ne glede na to, ali gre za povratne informacije zaposlenega (ocenjevanega), informacije za dokumentacijo ali informacije vodstva. Prav tako pa mora biti vodja (ocenjevalec) pri dajanju informacij (npr. pri/o ocenjevanju) jasen, da le-te niso izkrivljene ali spremenjene.

Postavljanje močnih ciljev – ključ do učinkovitega letnega razgovora je postavitve ciljev in načrtov za izboljšave, ki imajo močan pomen in niso površinski. Razvoj takšnih ciljev in načrtov nudi jasne kazalnike za ocenitev doseženih ciljev.

Jasnost – jasnost kriterijev in navodil je poglavitna za vse procese ravnanja z zaposlenimi, da ti razumejo, kako svoje delo učinkovito opraviti.

Kakovosten čas – preživeti kakovosten čas med razgovorom je bistvenega pomena tako za zaposlene kot tudi za vodje.

Razvijanje izobraževalnih interakcij – zaupni, odprti odnosi in odnosi spoštovanja so jedro učinkovitosti letnega razgovora. Pomagati vodjem (ocenjevalcem), da razvijejo izobraževalni odnos, bi moral biti bistveni dejavnik vseh usposabljanj za vodenje letnih razgovorov.

Usposabljanje – priporočljivo je, da usposabljanje pokriva vse elemente letnega razgovora, kot so vrednote, nameni, postavljanje ciljev, veščine opazovanja, zbiranje podatkov, vodenje razgovora in pisanje poročil.

Ustvarjanje spoštovanja, odprtosti in zaupanja na splošno – spoštovanje, odprtost in zaupanje morajo biti doseženi prek odkritih interakcij v vseh situacijah, ki se v organizaciji odvijajo, in ne samo pri letnem razgovoru (Piggot-Irvine 2003, 172–177).

Gruban (2006) opozarja, da je končna ocena delovne uspešnosti zaposlenih odvisna predvsem od dveh elementov oziroma dejavnikov:

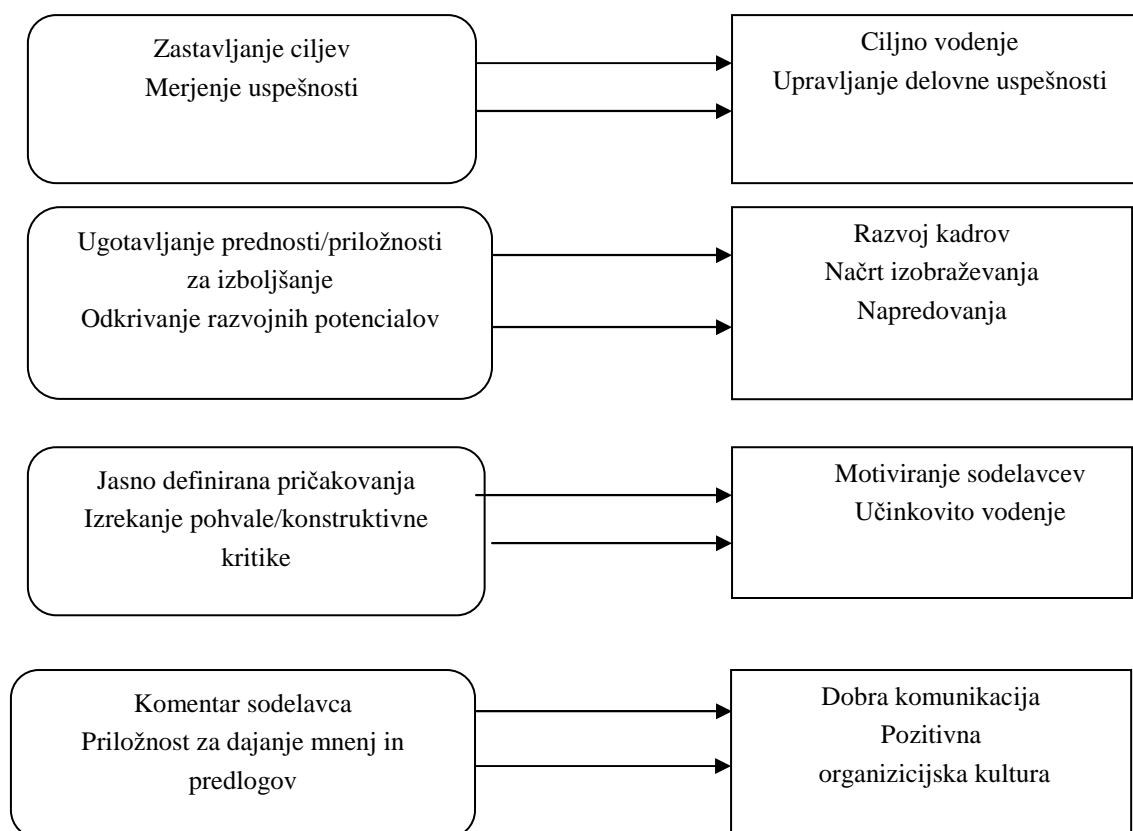
- kako (ne)ambiciozno so postavljene zahteve in pričakovanja zaposlenih,
- kako visoko (ali nizko) so postavljena pričakovanja neposredno nadrejenega.

To pomeni, da so zahteve vodij že v osnovi postavljene prenizko in jih lahko velika večina zaposlenih doseže ali preseže. In nasprotno, postavljena merila so tako visoka, da jim nihče ni kos. S tem izgubimo priložnost za stvarno razlikovanje med zaposlenimi.

2.4 Vpetost letnih razgovorov v poslovno prakso podjetja

Letni razgovori so vpeti v kadrovske in poslovne procese podjetja, tako da jih omogočajo, podpirajo ter zagotavljajo uresničevanje zastavljenih ciljev. Redni letni razgovori uveljavljajo ciljno vodenje, izboljšujejo delovno uspešnost ter zagotavljajo razvoj posameznika. So orodje in pomoč pri večini kadrovskih procesov ter v veliki meri vplivajo na razvoj in utrjevanje dobre medsebojne komunikacije, pozitivne podjetniške kulture ter podjetniške miselnosti (Vodopija idr. 2006).

Slika 2.2 Prikaz vpetosti letnih razgovorov v poslovno in kadrovsko prakso podjetja



Vir: Vodopija idr. 2006.

2.4.1 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja

Vizija je idealizirana, želena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Poslanstvo podjetja določa bistvo njegovega poslovanja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote ter prihodnost poslovanja, tako da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 128–135).

Paradoks je namreč, da so vizija, vrednote in poslanstvo »primerni okraski« na stenah sejnih sob ali marmornatih avl in recepcij, nimajo pa svojega mesta v vsebinah letnih razgovorov. Prav v odgovorih na prej omenjena vprašanja pa je možno poiskati formulo idealnega letnega razgovora, katerega osnovni namen je hitro in učinkovito prevajati vizijo in vrednote ter poslovno strategijo v dnevna vedenja ljudi. Kompetence

organizacijske kulture so tiste, ki veljajo prav za vsa delovna mesta v neki organizaciji. Gre za vedenja ljudi, za katera naj bi se zavzemali vsi in izvirajo neposredno iz vizije, poslanstva, strategije in vrednot organizacije. Namen je torej več kot očiten – »prisiliti« zaposlene v čim hitrejšo prevajanje strateških opredelitev v vsakodnevno delo in prizadevanje za boljše rezultate. Vzročno-posledična logika v ozadju sodobnega koncepta kompetenc je znanstveno že dolgo utemeljena – posameznik s svojo celovito osebnostjo se v dani situaciji odziva z vedenji, ki peljejo posledično k rezultatom. Vedenja so zapisana v obliki zahtevanih kompetenc za uspešno delo. Ta »logika« je v ozadju tudi druge komponente dobrega letnega razgovora – delovno specifičnih kompetenc. Te se navezujejo na konkretna delovna mesta ali skupine delovnih mest, kot na primer: tržniki, tehnologi, menedžerji ipd. (Gruban 2007).

2.4.2 Prednosti letnih razgovorov

Čeprav vsak vidi svoje prednosti v letnih razgovorih, bodisi podjetje, vodje in zaposleni, se moramo zavedati, da se vedno najprej pogovarjamo o ciljih podjetja, nato organizacijske enote, šele nato zaposlenega. Na letnem pogovoru se pogovarjamo o individualnih ciljih, ki jih je podjetje oblikovalo na podlagi letnih poslovnih ciljev družbe. Želje in cilje posameznika usklajujemo in primerjamo s cilji podjetja. Delavec naj se zaveda ciljev in vizije, ki jih ima podjetje, saj ima znotraj tega delovnega okolja možnost za razvoj in seveda plačo. Če ciljev iz preteklega leta zaposleni ni uresničil, se ne kritizira zaposlenega, pač pa se pogovori o vzrokih in določijo se novi roki za realizacijo (Petkovšek 2008).

Letni razgovori imajo svoje prednosti tako za podjetje, vodje in zaposlene:

Prednosti, ki jih ima podjetje od uvajanja letnih razgovorov v poslovno prakso podjetja, so številne (Vodopija idr. 2006, 6):

- povezovanje ciljev podjetja s cilji posameznika,
- spodbujanje usmerjenosti k rezultatom in izboljšavam,
- sistematičen pristop k ocenjevanju uspešnosti posameznika in delovnih skupin,
- uveljavljanje ciljnega vodenja,
- odkrivanje razvojnih potencialov sodelavcev,
- pripomorejo k razvijanju pozitivne podjetniške kulture,
- izboljšanje komunikacije.

Prednosti za vodje, ki opravljajo letne razgovore s svojimi sodelavci, so navadno precej obremenjeni z delom in usklajevanjem različnih nalog, zato je še toliko bolj pomembno, da se zavedajo prednosti, ki jim jih lahko prinašajo letni razgovori s sodelavci. Redni letni razgovori omogočajo vodjem (Vodopija idr. 2006, 7):

- boljše razumevanje sodelavca in posledično boljšo medsebojno komunikacijo,

- priložnost za izrekanje pohvale in konstruktivne kritike,
- boljše razumevanje delovne skupine, načrtovanje in organiziranje dela,
- sistematično načrtovanje kadrovskega aktivnosti (razvoj sodelavcev, načrtovanje izobraževanja in usposabljanja, načrtovanje napredovanja, premestitev na druga delovna mesta, delegiranje nalog in drugo).

Sodelavci lahko ob uvedbi letnih razgovorov ali kakšnih drugih novih kadrovskega politik reagirajo odklonilno, ker jim niso bile jasno posredovane informacije o koristnosti izvajanju rednih letnih pogovorov. Zato je dobro omeniti, kakšne *prednosti letni razgovori prinašajo zaposlenim* (Vodopija idr. 2006):

- razumevanje lastne vloge v oddelku in podjetju,
- jasno izražena pričakovanja vodje glede pričakovanih rezultatov dela in povratne informacije o uspešnosti pri delu,
- priložnosti za uveljavljanje lastnih idej in osebnega potenciala,
- možnost sooblikovanja načrta osebnega razvoja, izobraževanja in napredovanja,
- priložnost za podajanje lastnega mnenja glede zadovoljstva pri delu in drugih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje poslovnih in osebnih ciljev.

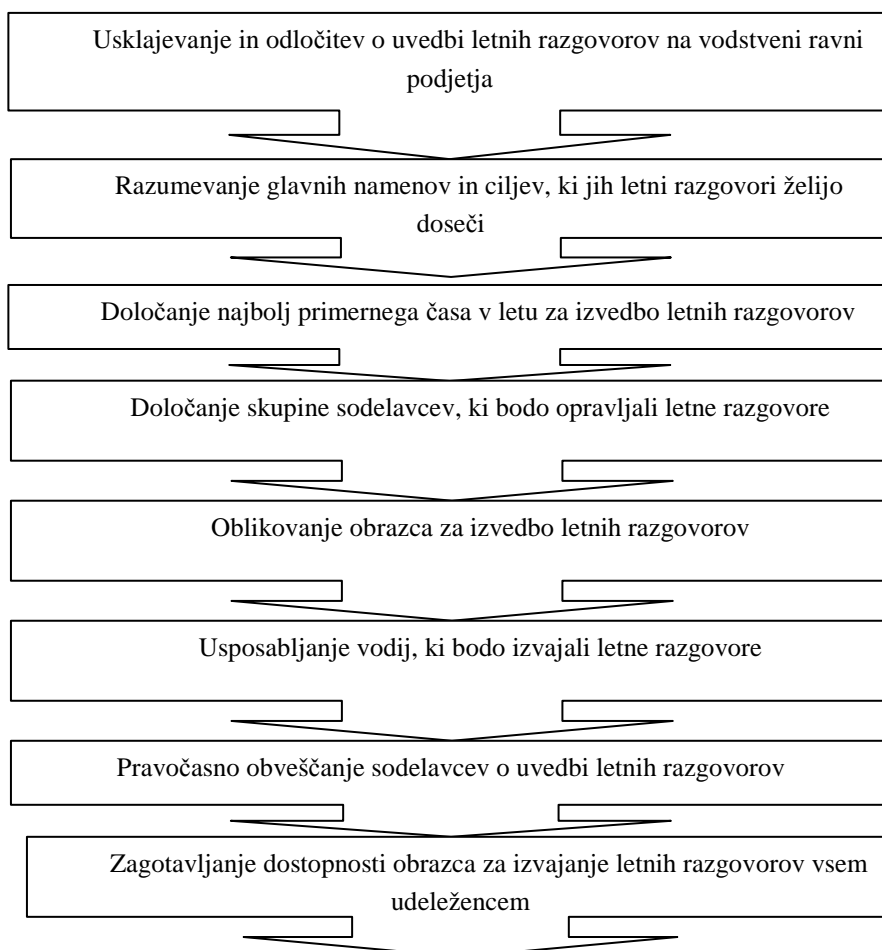
3 UVAJANJE LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJE

Uvajanje letnih razgovorov poteka pred prvo izvedbo letnih razgovorov. Rečemo lahko, da je uvajanje letnih razgovorov v poslovno prakso podjetja korak, ki zahteva temeljito pripravo, ustrezno usposabljanje vodij, ki bodo vodili letne razgovore, ter primerno izvedbo, če želimo doseči največji možni izkoristek vložene energije in časa (Vodopija idr. 2006).

3.1 Način uvajanja letnih razgovorov

Celovito uvajanje letnih razgovorov kot nove kadrovske prakse poteka po korakih, od usklajevanja do strukturiranja obrazca ter od usposabljanja vodij do razpoložljivosti informacij in obrazca vsem sodelujočim (slika 3.1).

Slika 3.1 Potek uvajanja letnih razgovorov v poslovno prakso podjetja



Vir: Vodopija idr. 2006.

Pogosta past uvajanja letnih razgovorov v podjetje je ta, da podjetja iščejo bližnjice in imitacije letnih razgovorov. S tem pa se ne zavedajo, da je prav moč letnih razgovorov v kakovosti dialoga med vodjo in zaposlenim, ki ga letni razgovori sprožajo, v skrbnem upravljanju celotnega procesa – od priprav na letni razgovor in same izvedbe, ter dogodkov po opravljenih letnih razgovorih (Gruban 2007).

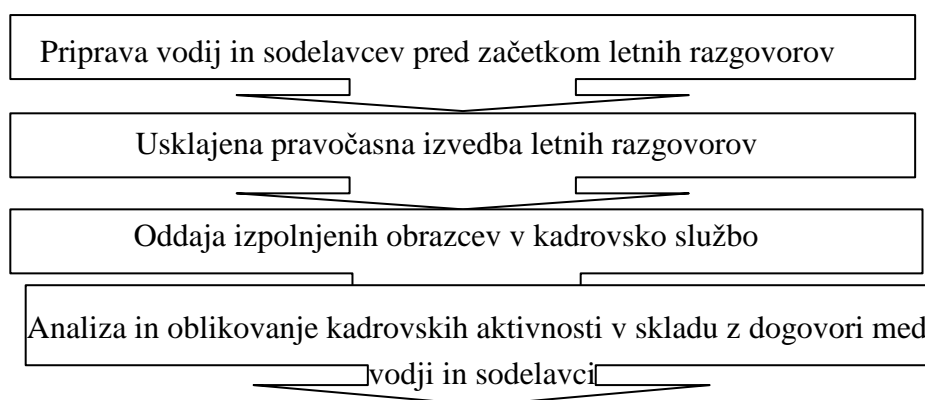
Pri uvajanju letnih razgovorov je zelo pomembno, da se veliko časa nameni izobraževanju vodij za izvajanje letnih razgovorov in da ga izvedejo vse vodje. Letnemu razgovoru se izognejo tisti vodje, ki imajo probleme v komuniciranju z zaposlenimi in podrejenimi. Izgovori za to so različni, najpogosteje pa je ta, da zaradi drugih obveznosti nimajo časa zanje (Majcen 2001).

3.2 Izvajanje letnih razgovorov

Izvedba letnih razgovorov je dogodek, ki se ponavlja vsako leto, v enakem času leta, ki je s stališča operativnega dela zaposlenih najmanj obremenilen ter v skladu s politiko podjetja (Vodopija idr. 2006). Najbolj primeren čas za izvedbo letnih razgovorov je čas, ko ima podjetje že izdelan letni načrt, izvaja se konec leta ali v začetku tekočega planskega leta. Uprava predlaga časovni okvir letnih razgovorov, vodje oddelkov pa izdelajo časovnik in raspored. Zaposleni mora biti o pogovoru pravočasno obveščen, seznanjen naj bo tudi z vsebino pogovora. Dobro je, da mu nadrejeni da vprašalnik, na podlagi katerega bo potekal pogovor, in zaposlenemu po potrebi odgovori še na dodatna vprašanja (Petkovšek 2008).

Izvedba letnih razgovorov sledi zaporedju določenih dejavnosti, kot so prikazane na sliki 3.2.

Slika 3.2 Prikaz izvajanja letnih razgovorov



Vir: Vodopija idr. 2006.

Priprava na letni razgovor vodje in sodelavca je temelj učinkovite izvedbe vsakega letnega razgovora. Temeljita priprava zagotavlja učinkovito izrabo časa med

pogovorom, celovitost podanega mnenja in konkretne utemeljitve vsega povedanega (Vodopija idr. 2006). Priprava na letni razgovor je zelo pomembna, saj dobra priprava omogoča boljšo izvedbo in boljše učinke. Za pripravo na učinkovit razgovor je potrebnih kar nekaj aktivnosti, na to opozarja tudi avtor Majcen (2001, 92–116). Treba je določiti namen, pregleda se dokumentacija, razmislek o prostoru in kraju srečanja, izdelava vabila na razgovor, razmislek o temah razgovora, priklic slike zaposlenega, razmislek o razvojnih načrtih in ciljih podjetja in zaposlenega in ne na zadnje izdelava načrta izvedbe razgovora.

Usklajena in pravočasna izvedba letnih razgovorov poteka ob vnaprej določenem dnevu in uri ter traja približno uro in pol. Razgovor lahko razdelimo na začetek, potek in zaključek (Vodopija idr. 2006).

Vodja mora poskrbeti, da je zaposleni pravočasno obveščen o letnem razgovoru. Pravilno zastavljeni letni razgovori so za zaposlenega nekaj posebnega. Da bi se lahko pripravil na razgovor, mora biti pravočasno obveščen. Najbolje je, da ima zaradi lažjega načrtovanja 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.

Zaradi potrebe po upravljanju tekočih del in zaradi nevarnosti preutrujenosti naj bi posamezni vodja imel na dan največ dva razgovora (Majcen 2001).

Oddaja izpolnjenih obrazcev v kadrovske službe: po končanem razgovoru vodja naredi kopijo dogovorov, ki jo oba udeleženca (vodja in zaposleni) lahko obdržita zase, s ciljem občasnega pregleda dogovorov in preverjanja poteka načrtovanega.

Analiza in oblikovanje kadrovske aktivnosti v skladu z dogovori med vodji in sodelavci: tukaj pomembno vlogo odigra kadrovska služba oziroma kadrovski menedžment, ki je pristojen za analizo obrazcev letnih razgovorov. Ta pregleda vse dogovore, ki so bili sklenjeni med vodjo in zaposlenim na področju izobraževanja, usposabljanja ter načrta osebnega razvoja (Vodopija idr. 2006). Treba je tudi opredeliti izobraževalne potrebe, jih nato primerjati s finančnimi in organizacijskimi zmožnostmi ter na podlagi tega opredeliti glavne potrebe, ki jih je treba zadovoljiti v prihodnjem poslovnem letu. Končni načrt izobraževanja je ponavadi kompromis med obsežnimi potrebami in željami ter med finančnimi možnostmi podjetja (Turk 2004). Pomembno pa je, da se vsa področja, ki so potrebna popravkov, stekajo v kategorijo oblikovanja strokovnih in razvojnih individualnih ciljev zaposlenega (Matejčič 2005).

Kadrovska služba analizira in vrednoti izvedbo letnih razgovorov, in sicer prouči naslednja področja (Vodopija idr. 2006):

- spremlja odstotek udeležbe in ga primerja z letnimi cilji,

- povzame skupne točke z namenom določanja načrta izboljšav na ravni kadrovskega procesa in politik,
- naredi celovit pregled razvojnih potencialov zaposlenih,
- naredi analizo ustreznosti obrazca ter predlaga spremembe obrazca.

3.3 Vzdušje na letnem razgovoru

Letni razgovor mora potekati v sproščenem okolju. Pri načrtovanju letnega razgovora sta zelo pomembna prostor in kraj, poleg tega pa še čas srečanja. Za razgovor je treba poiskati svetel in miren prostor z udobnimi sedeži, brez motečih dejavnikov (npr. telefonov ali drugih ljudi). Izbrani čas razgovora mora ustrezati obema sogovornikoma, zato naj se o tem prej dogovorita. Na voljo mora biti dovolj časa, pogovor naj se zaključi šele potem, ko so izčrpane vse teme. Pisarna vodje ni najbolj primeren prostor za opravljanje letnega razgovora. Motijo telefoni, trkanja, vstopanja različnih strank in občutek zaposlenega, da je na zagovoru pri vodji (Majcen 2001).

Da bi bil letni razgovor uspešen, je pomembno storiti vse, da bo srečanje med vodjo in zaposlenim potekalo strokovno in konstruktivno (Knauf Insulation 2008a).

Vsak tovrstni razgovor je lahko za zaposlenega stresen, še posebej za zaposlene, ki še niso vajeni formalnega ocenjevanja. V takih primerih je zelo pomembno, da najprej izpostavimo uspehe, ki jih je zaposleni dosegel v preteklem letu, z namenom, da steče sproščen dialog. Pomembno je, da je komunikacija dvosmerna in da zaposleni govori odkrito in sproščeno. Da pa vodja to doseže, je ključno, da ta postavlja vprašanja in sproti preverja razumevanje, da ne bi prišlo med vodjo in zaposlenim do nesporazuma. V primeru, da se zaposleni pritožuje nad delom, nad sodelavci in ima druge pripombe, ki so negativne, je pomembno, da vodja npr. ponudi zaposlenemu možnost, da ta da konkreten predlog za rešitev takih vprašanj (Knauf Insulation 2008a).

3.4 Opis izvajanja postopka letnih razgovorov

Kako bo razgovor tekkel, je v veliki meri odvisno od prvega vtisa. Zato mora vodja letni razgovor začeti v pozitivnem tonu, ker tako pokaže, da ceni zaposlenega. Pomembno je, da si vzame čas za vsakega sodelavca posebej, razgovor začne prijazno, pozitivno in umirjeno. Pomembna je tudi pohvala. Če delavec ne ve, ali izpolnjuje pričakovanja in o svojem delu ne dobi povratne informacije, lahko obupa in postane razočaran nad sabo (Kaučič 2002, 54). Ni primerno, da vodja sodelavca že takoj ob prihodu napade s kritiko ali da začne z najtežjimi vprašanji. Če razgovor začne z negativno povratno informacijo, delavec razmišlja le o protiargumentih in ne posluša (Habič 2000, 16). Z obema avtorjema se strinja tudi Majcen (2001, 150) in pravi, da letni razgovor vodja začne s svojim umirjenim nastopom in na tak način »prebije led«, razbremeni sogovornika treme in nelagodnosti. To doseže z neformalnim začetkom pogovora, kar deluje na zaposlenega umirjeno in prijetno.

Nato nadaljujeta vodja in zaposleni pogovor o ključnih oziroma temeljnih nalogah in odgovornostih, ki jih ima zaposleni na svojem delovnem mestu. Ključne odgovornosti oziroma temeljne naloge so veliko bolj specifično opredeljene, kot je to zapisano v opisu delovnega mesta, ki ga zaposleni zaseda (Vodopija idr. 2006).

Poročilo o opravljenem letnem razgovoru piše vodja vpričo zaposlenega. Ko sogovornika zaključita posamezno vprašanje, povzameta misli in vodja zapiše sklepe. Pri oblikovanju poročil je treba vključiti veliko mero obzirnosti in poslušanja za raznolikost sodelavcev, saj bi lahko komu naredili krivico (Treven 2001, 246). Na obrazec je smiselno, da vsak zapiše svoje komentarje, ki jih oba tudi podpišeta (Belcastro 1998, 69-70).

Vodja najprej *preveri istovetnost zaposlenega*. V tem delu »Osebnega razvojnega načrta« (priloga 3) evidentiramo ime zaposlenega, datum zaposlitve v podjetju, oddelek, naziv delovnega mesta in čas opravljanja dela na tem delovnem mestu. Zadnji podatek kaže na domnevno strokovno prodornost zaposlenega, ki lahko vpliva na naravo postavljenih ciljev. Tukaj prav tako evidentiramo ime nadrejenega, datum zadnjega razgovora in predhodno dosežene ocene zaposlenega zaradi njihove koristne uporabe pri novem razgovoru (Knauf Insulation 2008a).

Sledi pogovor o *uspehih, doseženih v preteklem letu*. V tem delu razgovora se vodja in zaposleni pogovarjata in dokumentirata glavne dosežke zaposlenega v preteklem letu, da pa je pogovor lažji in da zaposleni zajame vse dosežke, se na to pripravi že v pripravi na razgovor, nadrejeni pa mora pazljivo proučiti uspehe, ki jih je navedel zaposleni (Knauf Insulation 2008a).

Vodja zaposlenemu izpostavi *informacije, ki so bile pridobljene na podlagi preteklih dogodkov*. V tem delu razgovora dokumentirata morebitne težavne situacije, s katerimi se je soočil zaposleni pri svojem delu in ki lahko pojasnjujejo težave pri izpolnjevanju postavljenih nalog v kvalitativnem in kvantitativnem pogledu. Tukaj ne gre za to, da bi zaposlenega vodja kritiziral, temveč za to, da se na podlagi prepoznanih dejstev naučimo, kako v prihodnje preprečevati podobne težave (Knauf Insulation 2008a).

Sledi pogovor o *uporabi ključnih znanj in sposobnosti*, ki jih zaposleni potrebuje pri svojem delu. Vodja pričakuje, da je zaposleni že v pripravi na razgovor izdelal samooceno glede načina uporabe svojih znanj in sposobnosti. Kajti deset ključnih znanj in sposobnosti bi moralo zadoščati za natančno oceno dosege rezultatov. O rezultatih se vodja pogovori z zaposlenim. Vodja pojasni posamezne rezultate, tako da se vrne na že dokumentirane primere uspešno opravljenih nalog in področij, kjer so dosežene izboljšave (Knauf Insulation 2008a).

Zgodi se, da pride do neskladja med samooceno zaposlenega in oceno, ki jo oblikuje vodja, in sicer v eni ali več komponentah znanj in sposobnosti. Takšno neskladje samo po sebi ne predstavlja problema, temveč lahko izraža le različne poglede

zaposlenega oziroma vodje, ki jih bo ta v razgovoru izkoristil v pozitivnem smislu in na ta način z zaposlenim dosegel soglasje v korist obeh (Gruban 2005).

Pogovor o znanjih in sposobnostih je morda najpomembnejši del razgovora, ki nam lahko da odgovore o razlogih za doseganje oziroma nedoseganje ciljev zaposlenega. To je tudi priložnost, da natančno pregledamo opise delovnih mest v smislu zahtevanih ključnih znanj in sposobnosti. Nazadnje je to tudi idealna priložnost, da skupaj z zaposlenim prepoznamo morebitne potrebe po izobraževanju in zaposlenemu tako pomagamo izboljšati njegove dosežke v prihodnje (Vodopija idr. 2006).

Vodja in zaposleni se v nadaljevanju letnega razgovora pogovorita o *osebnih ciljih* zaposlenega za naslednje obdobje. Pri tem morajo biti cilji jasni in določeni. To pomeni, da zaposleni cilje razume, njihov namen ter časovni okvir, do kdaj morajo biti izpolnjeni. Cilji so lahko kvalitativni ali kvantitativni in zaposlenemu je treba pojasniti njihov način merjenja. Ti cilji morajo biti postavljeni tako, da jih je mogoče doseči z razumnim vložkom znanja in prizadevnosti, po drugi strani pa morajo biti za zaposlenega dovolj velik izziv, da ga ti motivirajo k uspehu (Knauf Insulation 2008a).

Na letnem razgovoru, še posebej v delu, kjer vodja in zaposleni govorita o ključnih znanjih, se zgodi, da prepoznata morebitne vrzeli. *Razvijanje znanj na določenem ključnem področju* lahko opredelimo kot cilj v naslednjem obdobju, in predlaga vodja izobraževanje, če oceni, da bo zaposleni z njim lahko dosegel boljše rezultate pri svojem delu. To so lahko zunanji izobraževalni programi, lahko pa vključuje tudi mentorstvo s strani vodje ali drugega zaposlenega (Knauf Insulation 2008a).

Letni razgovor je idealna priložnost za pogovor o morebitnih željah zaposlenega po zahtevnejšem ali manj zahtevnem delovnem mestu. Prihodnji razvoj zaposlenega dokumentiramo, morebitna znanja, ki jih zaposleni ima, pa jih pri svojem delu ne uporablja, na drugi strani pa ovire, zakaj ne bi mogel sprejeti drugačnega delovnega mesta (Vodopija idr. 2006).

Na koncu je treba poskrbeti, da se razgovor konča z optimizmom, če je primerno, tudi z obojestranskimi čestitkami. Vodja izkoristi priložnost in zaposlenemu zaželi, naj si še naprej prizadeva v isti meri ali ga spodbudi k ustreznemu povečanju njegovih naporov.

Če je primerno, se dogovorimo o rokih (mesečnih ali na koncu vsakega četrletja) za spremljanje rezultatov postavljenih ciljev (Knauf Insulation 2008a).

Pred zaključkom razgovora vodja še enkrat prebere napisano poročilo, po potrebi ga dopolni ali popravi, zaposleni ga prebere in nato ga vodja in zaposleni podpišeta. S podpisom jamčita za verodostojnost zapisa (Majcen 2001, 200).

3.5 Značilne pasti letnih razgovorov

Pri letnih razgovorih lahko pride do napak tako na strani vodje kot zaposlenega. Zato je treba biti pozoren na značilne pasti, ki se jim moramo izogibati pri vodenju

letnega razgovora. Napake *pri procesu uvajanja* letnih razgovorov so (Knauf Insulation 2008a):

- nesistematično uvajanje,
- ni jasnih razlogov o namenu in ciljih letnega razgovora,
- obrazec za izvedbo letnega razgovora je prevzet od drugega podjetja,
- ni jasnega načrta in kriterija o izvedbi letnega razgovora,
- vodje niso pripravljene na izvedbo,
- zaposleni ne vedo, kdo se bo udeležil letnega razgovora in zakaj,
- nepripravljenost sodelavcev zaradi nedostopnosti obrazca.

Napake *pri procesu priprave na izvajanje* letnih razgovorov:

- nepripravljenost zaposlenega zaradi prepoznega obvestila,
- vodja ne spodbudi zaposlenega, naj za pripravo uporabi obrazec letnega razgovora,
- vodja se ne zaveda pomena dobre utemeljitve povedanega, posebej pri podajanju ocene uspešnosti, mnenja o delu in ocene razvojnega potenciala,
- površna priprava vodje in zaposlenega,
- vodja se pred razgovorom ne pozanima o možnostih napredovanja in izobraževanja sodelavca,
- vodja ne premisli o natančnih in jasnih ciljih za prihodnje obdobje.

Tveganja in napake *na začetku* letnih razgovorov:

- zamujanje vodje ali zaposlenega,
- neprimernost prostora izvedbe letnega razgovora,
- ni prijetnega vzdušja, vlada nezaupanje,
- ni jasnih navodil glede trajanja, poteka in ciljev letnega razgovora,
- ni obvladovanja veččin ustvarjalne komunikacije.

Napake *pri poteku* letnih razgovorov:

- ocenjujemo osebo, namesto njenih doseženih rezultatov,
- zaidemo v neskončni monolog,
- poudarjamo le šibke točke ali slabosti pri zaposlenemu in ne ponudimo konstruktivnega nasveta za izboljšanje rezultatov,
- izogibajmo se analiziranju zapletenih in kočljivih problemov,
- letni razgovor izrabimo za poravnavanje starih zamer,
- odklonimo pogajanje o rokih in sredstvih za dosego postavljenih ciljev,
- ostanemo zgolj pri namenih in iz razgovora ne pridobimo nič določnega,
- različno mnenje glede uspešnosti dela zaposlenega,
- prizadetost zaposlenega zaradi kritike njegovega dela,

Uvajanje letnih razgovorov

- žaljivo komuniciranje vodje in zaposlenega, iskanje napak namesto možnih rešitev,
- zaposlenemu ni jasno, kaj vodja od njega pričakuje,
- nejasnost zastavljenih ciljev in nalog,
- načrtovanja izobraževanj niso povezana z ugotovitvami glede razvojnih potencialov zaposlenega,
- načrt osebnega razvoja in izobraževanja ni jasen,
- ne pride do podpisa obrazca s strani vodje in zaposlenega.

Napake *po opravljenih letnih razgovorih*:

- vodja in zaposleni ne preverjata sklenjenih dogovorov,
- vodja ne nudi pomoči in podpore zaposlenemu pri doseganju zastavljenih ciljev,
- dogovorjeni cilji in naloge ne ustrezajo novonastalim spremembam v poslovnem okolju.

Vodja bi se moral zavedati, da je uspešen letni razgovor v največji meri odvisen od njega. Zato je treba vodje ustrezno usposobiti ali izobraževati ter jim podati znanja, ki jih potrebujejo za učinkovito vodenje letnih razgovorov. Pri procesu uvajanja in izvajanja letnega razgovora lahko pride do težav pri vsakem posameznem koraku. Od pomanjkljive priprave, neprimerne prostora, slabih komunikacijskih sposobnosti do izgube fokusa pogovora, slabo zastavljenih ciljev ali nezmožnosti dogovora o nekaterih temah (Vodopija idr. 2006).

4 RAZISKAVA O UVAJANJU LETNIH RAZGOVOROV V KNAUF INSULATION D. O. O.

Vrednosti podjetja danes ne merimo več samo s finančnim kapitalom, ampak pridobiva vse večji pomen intelektualni kapital, ki predstavlja neizčrpen vir za konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. To pa zahteva od vodstva podjetja nov pristop do ravnanja z zaposlenimi, predvsem pa sodobnejši koncept vodenja zaposlenih. Za učinkovito vodenje so na voljo različne metode dela z zaposlenimi, vsekakor pa so letni razgovori zelo pomembno orodje pri vodenju. To 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.

Letni razgovori so znotraj koncerna Knauf Insulation del razvoja kadrov in del sistema nagrajevanja zaposlenih. Z vstopom Knauf Insulation d. o. o. Škofja Loka v koncern Knauf Insulation so postali letni razgovori tudi standard za naše podjetje. V letu 2008 so bili v podjetju Knauf Insulation d. o. o. izvedeni letni razgovori prvič in so zajeli del zaposlenih s statusom »uslužbenci«. Za zaposlene s statusom »delavci« pa letni razgovori niso bili predvideni. Pri uvajanju letnih razgovorov je podjetje naletelo na kar nekaj začetnih težav in zato letni razgovori niso zajeli vseh zaposlenih. Razloga sta bila predvsem dva, omejenost s časom in premalo znanja s področja letnih razgovorov. Vodje so se namreč znašli pred novo nalogo oziroma novo kulturo komunikacije med vodjo in zaposlenim.

4.1 Predstavitev podjetja Knauf Insulation d. o. o.

Podjetje Knauf Insulation d. o. o. že 50 let izdeluje toplotne izolacije iz kamene volne, ki jih trži pod imenom TERVOL. Ima tudi že več kot 30-letno tradicijo v proizvodnji tesnilnih mas. Knauf Insulation d. o. o. je med največjimi podjetji tako v Škofji Loki kot tudi v gorenjski regiji.

Do leta 1989 je podjetje delovalo kot del Termike iz Ljubljane. Po osamosvojitvi je pod imenom Termo nadaljevalo z isto dejavnostjo. Z vstopom novih lastnikov, koncerna Knauf Insulation, v začetku leta 2006 pa je podjetje postalo del enega izmed največjih proizvajalcev na svetu. S pretežno jugoslovanskega trga se je podjetje v začetku devetdesetih hitro preusmerilo na zahodnoevropske trge, na katerih v zadnjih letih dosega več kot 70-odstotni delež celotne prodaje.

Proizvodnja je v stalnem naraščanju, trgi pa se nenehno spreminjajo. Letna količinska rast je med pet in deset odstotkov. Vzrok za rast je treba pripisati večji storilnosti, organiziranosti in ofenzivni obdelavi tako domačih kot tujih trgov, delno pa je čutiti tudi še vedno dokaj ugodne panožne trende v Evropi in Sloveniji.

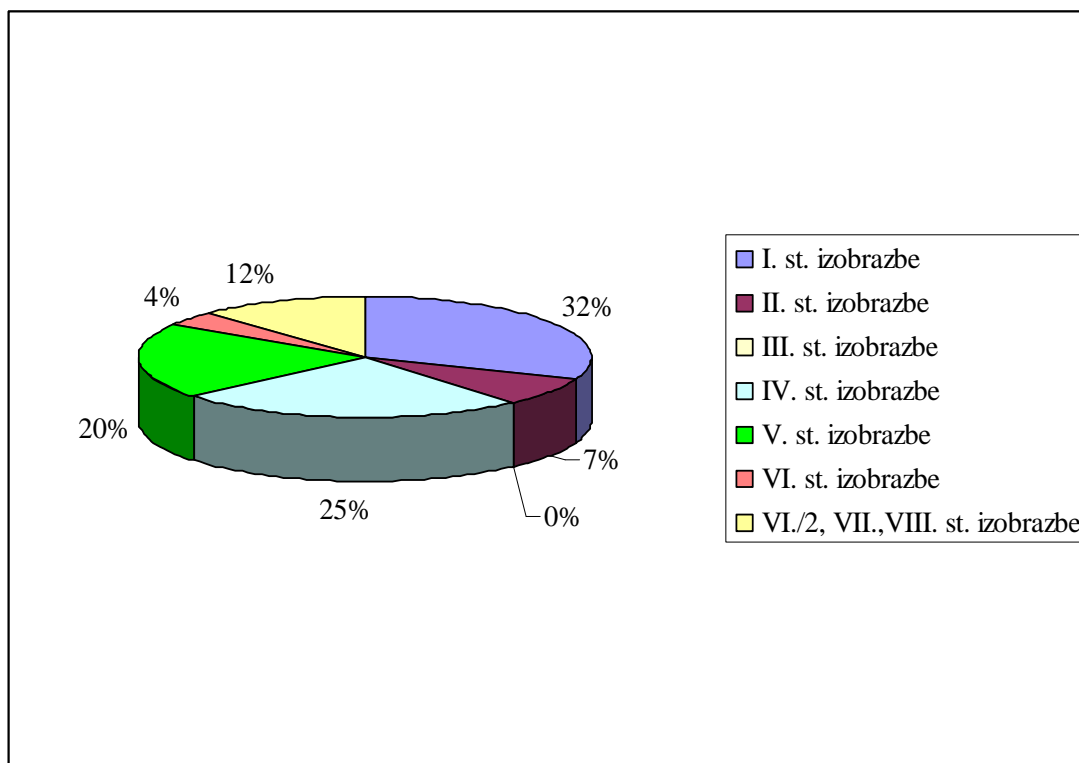
Tervol se uporablja za različne namene v gradbeništvu, industriji, energetiki, ladjedelništvu in kmetijstvu. Osnovne surovine za izdelavo kamene volne so kamenine vulkanskega izvora – diabazi, amfiboliti in bazalti. S taljenjem omenjenih kamenin in dodatkov ter njihovim razvlaknjevanjem dobimo vlakna kamene volne.

Značilna za izdelke iz kamene volne je nizka toplotna prevodnost, zato kakovostna vgradnja izolacije Tervol zmanjšuje toplotne izgube ter s tem pomembno prispeva k prihrankom energije. Z vidika okolja so vsi izolacijski materiali koristni, saj njihova vgradnja močno prispeva k varčevanju energije ter posledično tudi k zmanjševanju onesnaževanja okolja.

V letu 2005 je prišlo do prevzema tedaj imenovanega podjetja Termo d. d. s strani Heraklitha, v letu 2006 pa je vse Heraklithove tovarne mineralnih vlaken, vključno s Termom, kupilo nemško podjetje Knauf. Knauf Insulation je ena od divizij koncerna Knauf, še vedno najbolj poznanega po proizvodnji gradbenih materialov in konstrukcij sistemov. Danes je podjetje v tej panogi vodilno in ima obrate v ZDA, Avstriji, Belgiji, Estoniji, Franciji, na Hrvaškem, v Nemčiji, na Madžarskem, v Italiji, Latviji, Luksemburgu, Rusiji, Španiji, Angliji, na Češkem, Irskem, Poljskem, Nizozemskem, Slovaškem in v Sloveniji (Knauf Insulation 2008b).

V podjetju Knauf Insulation d. o. o. je bilo konec leta 2008 zaposlenih 350 ljudi. Letno povprečje zaposlenih je 364,67, stopnja fluktuacije pa znaša 18,79 odstotka (Knauf Insulation 2008b). Na sliki 4.1 je prikazana izobrazbena struktura zaposlenih konec leta 2008.

Slika 4.1 Izobrazbena struktura zaposlenih konec leta 2008



Vir: Knauf Insulation 2008b

4.2 Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja Knauf Insulation d. o. o.

Že pri zaposlovanju novih kandidatov in kasneje na letnih razgovorih je zelo pomembno, da se zaposlene seznanijo z vizijo, poslanstvom ter osrednjimi in poslovnimi vrednotami podjetja. Podjetje Knauf Insulation d. o. o. tako na globalni kot tudi na nacionalni ravni živi, posluje ter deluje po glavnih sestavinah filozofije podjetja, ne glede na različne trge in situacije po svetu. Poslanstvo podjetja Knauf Insulation d. o. o. je, da podjetje postane vodilna svetovna sila na področju energetsko učinkovitih sistemov za zgradbe.

Z vrednotami podjetja so zaposleni jasno seznanjeni in tudi z načinom, kako te vrednote doseči. Zaposleni z izpolnjevanjem teh vrednot potrjujejo svojo osebno pripadnost podjetju. V podjetju Knauf Insulation d. o. o. bi lahko izpostavili štiri glavne vrednote – osredotočenost na stranke, podjetnost, odprtost in predanost. Zaposleni v Knauf Insulation d. o. o. so *osredotočeni na stranke*, namreč vedo, da uspeh temelji na tesni povezanosti s kupci in razumevanju njihovih resničnih potreb. Podjetje je *podjetno*, saj je trdno odločeno uspeli. Zaposlene se spodbuja k neposrednemu in hitremu sprejemanju pogumnih odločitev. Pristop zaposlenih je intuitiven in zaposlene žene želja po uspehu. Od zaposlenih se pričakuje veliko, na drugi strani pa se jim daje tudi priložnost, da so pri svojem delu ustvarjalni. Delovno okolje, v katerem delajo

zaposleni, je *odprto*. V njem so nenehni izzivi in medsebojna pomoč. Zaposleni se zavedajo, da je kultura pravičnosti in zaupanja bistvo uspeha in ključ do prihodnosti. Podjetje želi, da so zaposleni predani podjetju, da imajo do dela odgovoren, pozitiven odnos in da zaposlene to delo veseli (Knauf Insulation 2008a).

4.3 Metodologija dela

V empiričnem delu naloge sem želela teoretične ugotovitve prikazati skozi konkreten primer podjetja Knauf Insulation d. o. o. Za pridobitev teh podatkov sem se odločila, da bom podatke zbrala s pomočjo ankete. Na podlagi prebrane literature sem strukturirala lasten vprašalnik. Pripravila sem dve ločeni anketi v pisni obliki. Prva anketa je bila namenjena zaposlenim, s katerimi so bili opravljeni letni razgovori. Druga anketa pa je bila namenjena zaposlenim, s katerimi letni razgovori zaradi različnih razlogov še niso bili opravljeni. Anketni vprašalnik (prilogi A in B) je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Na tak način sem skušala dobiti celovit vpogled v učinkovitost uvajanja letnih razgovorov ter hkrati proučila zadovoljstvo tistih, s katerimi so bili letni razgovori opravljeni, in pričakovanja tistih, ki letnih razgovorov niso imeli.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov, in sicer so me v prvem delu zanimali demografski podatki. V drugem delu sem ponudila sodelujočim 40 trditev o tem, če so seznanjeni z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja, o tem, kako razumejo letne razgovore, kakšen je namen letnih razgovorov, kakšna je komunikacija pri letnih razgovorih in ne nazadnje me je zanimalo, katere pomanjkljivosti zaposleni opazijo na letnih razgovorih in samo zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razgovori.

Zaradi časovne omejenosti sem se odločila, da ankete izvedem v sami upravni stavbi na sedežu podjetja Knauf Insulation d. o. o. Tako sem lahko z anketo opravila delno opazovanje izbranih značilnosti izbrane populacije na določenem kraju in ob določenem času. Na anketna vprašanja so odgovarjali naključno izbrani zaposleni. Anketa je bila anonimna, saj sem si s pomočjo tega zagotovila bolj realne odgovore. Vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, ki sodelujočemu ponujajo že vnaprej pripravljene odgovore, kar mi je omogočilo lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Te rezultate sem prikazala s pomočjo metod opisne statistike v grafikonih na podlagi izračunanih odstotnih vrednosti vseh odgovorov.

4.4 Rezultati raziskave

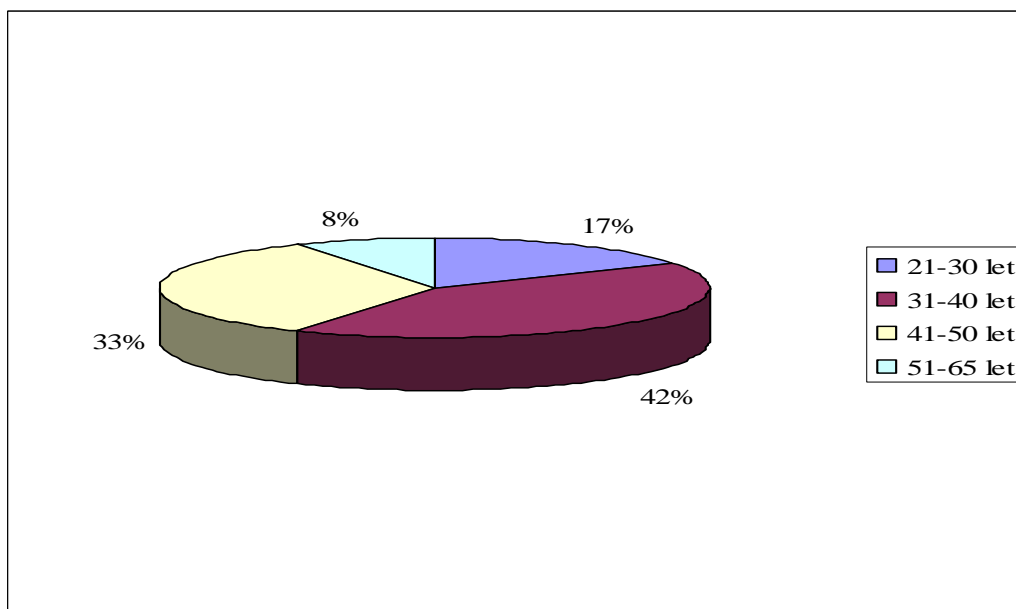
Z namenom pridobitve ustreznih informacij sem načrtovala in izpeljala pisno anketo med zaposlenimi v Knauf Insulation d. o. o., ki so imeli letne razgovore, in zaposlenimi, ki teh letnih razgovorov niso imeli. Število razdeljenih anket je bilo 70, in sicer 40 tistim, ki so imeli letne razgovore, in 30 tistim, ki letnih razgovorov niso imeli. Od razdeljenih anket je bilo vrnjenih 36 od tistih, ki so imeli letne razgovore, in 30 od tistih, ki letnih razgovorov niso imeli, kar pomeni, da je bila med tistimi, ki so imeli

letne razgovore, 90-odstotna odzivnost, medtem ko je bila med tistimi, ki letnih razgovorov niso imeli, 100-odstotna odzivnost.

Med sodelujočimi, ki so imeli letne razgovore, sta bili dve tretjini žensk in ena tretjina moških, med tistimi, ki pa letnih razgovorov niso imeli, je bilo 70 odstotkov žensk in 30 odstotkov moških. Anketo sem izvedla takoj po opravljenih letnih razgovorih in zato me je samo število izpolnjenih anket presenetilo, saj običajno zaposleni nimajo želje po dodatnem sodelovanju, zlasti če le-to ni obvezno.

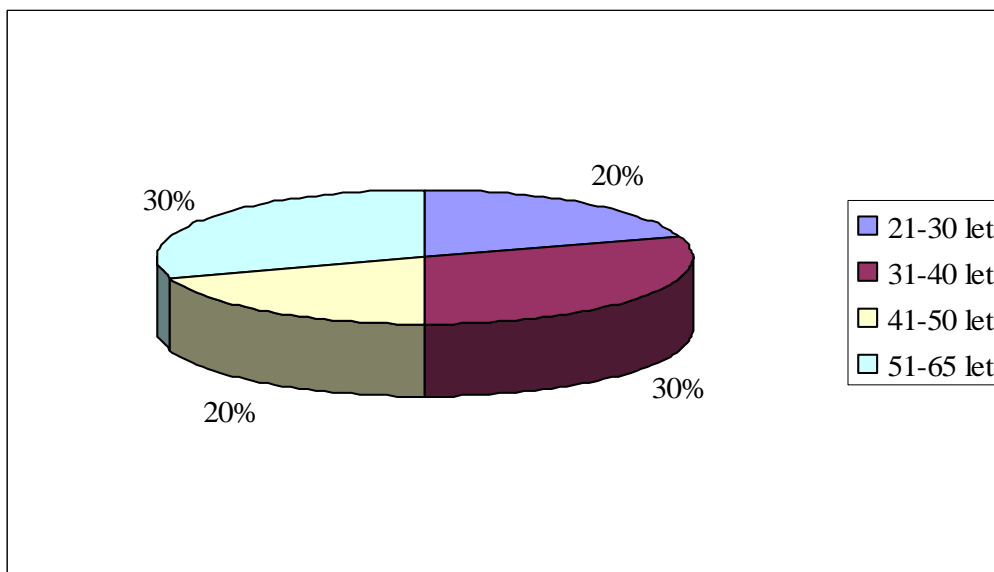
Pri pregledu starostne strukture sodelujočih, ki so imeli letne razgovore (slika 4.2), ugotovimo, da je 42 odstotkov sodelujočih starih nad 30 do 40 let, tretjina nad 40 let do 50 let, 17 odstotkov nad 20 do 30 let in 8 odstotkov nad 50 do 65 let.

Slika 4.2 Starostna struktura sodelujočih, ki »so« imeli letni razgovor



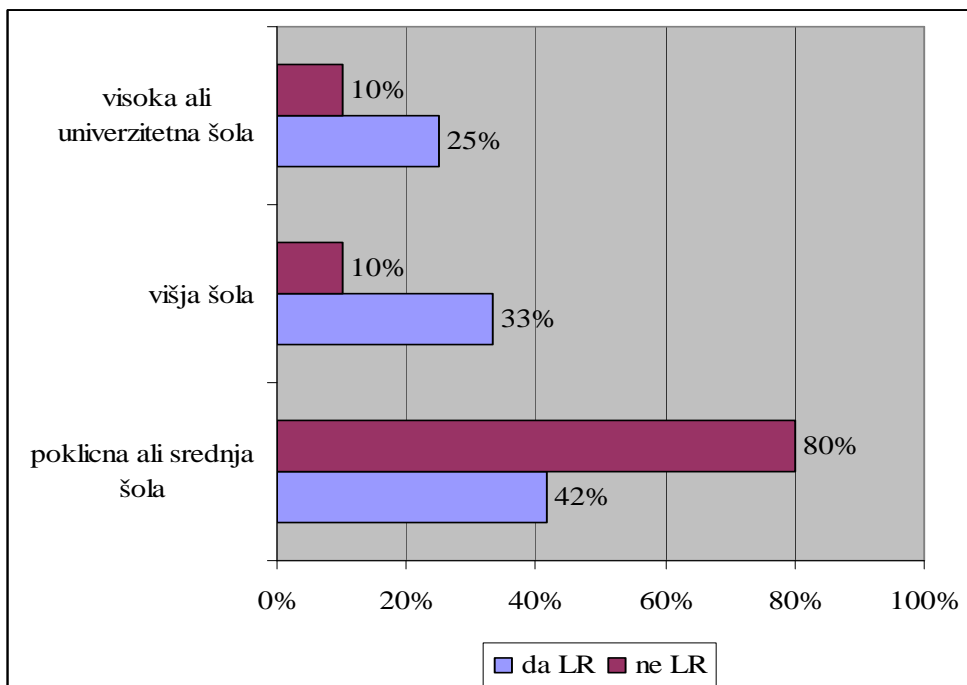
Starostna struktura sodelujočih, ki niso imeli letnih razgovorov (slika 4.3.), je bila naslednja: slaba tretjina je bila starih nad 30 do 40 let in nad 50 do 65 let, petina pa nad 20 do 30 let in nad 40 do 50 let.

Slika 4.3 Starostna struktura sodelujočih, ki »niso« imeli letnega razgovora



Pri izobrazbeni strukturi (slika 4.4) sem prišla do naslednjih ugotovitev: poklicno ali srednješolsko izobrazbo ima večina sodelujočih, sledijo sodelujoči z višjo šolo in na zadnjem mestu sodelujoči z visoko ali univerzitetno izobrazbo.

Slika 4.4 Struktura sodelujočih po izobrazbi (v odstotkih)

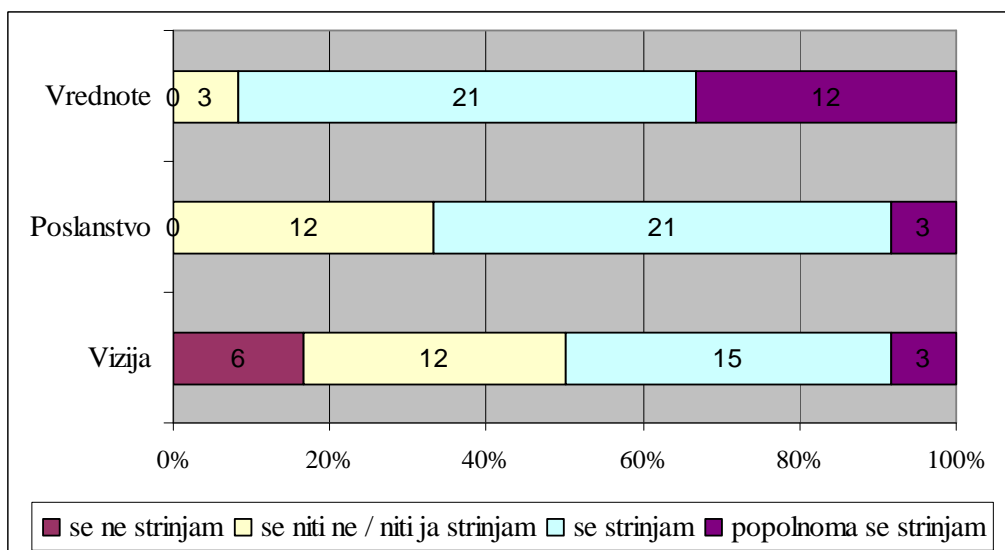


V podjetju Knauf Insulation d. o. o. dajemo velik poudarek viziji, poslanstvu in vrednotam podjetja, zato me je zanimalo, kako dobro so zaposleni s tem seznanjeni

oziroma so jih seznanili vodje. Kajti dobri vodja razvijajo poslanstvo in vizijo ter omogočajo zaposlenim nujno razumevanje in doseganje. Razvijajo organizacijske vrednote in sisteme, sisteme, potrebne za trajni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem.

Po mnenju tistih, ki so imeli letne razgovore (36 sodelujočih), se polovica strinja, da so seznanjeni z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja (slika 4.5). Po mnenju sodelujočih se 17 odstotkov ne strinja, da so seznanjeni z vizijo, tretjina se ni opredelila, 42 odstotkov trdi, da so nekako seznanjeni, in 8 odstotkov se popolnoma strinja, da so seznanjeni z vizijo podjetja. Pri poslanstvu so bili rezultati o seznanjenosti še nekoliko boljši, 33 odstotkov anketiranih se ni opredelilo, kar 59 odstotkov je seznanjenih s poslanstvom in 8 odstotkov je tistih, ki menijo, da so popolnoma seznanjeni. Pri vrednotah je bil rezultat še boljši, samo 8 odstotkov je tistih, ki se niso mogli opredeliti, 59 odstotkov je takih, ki so seznanjeni z vrednotami, in dobra tretjina je popolnoma seznanjena z vrednotami podjetja.

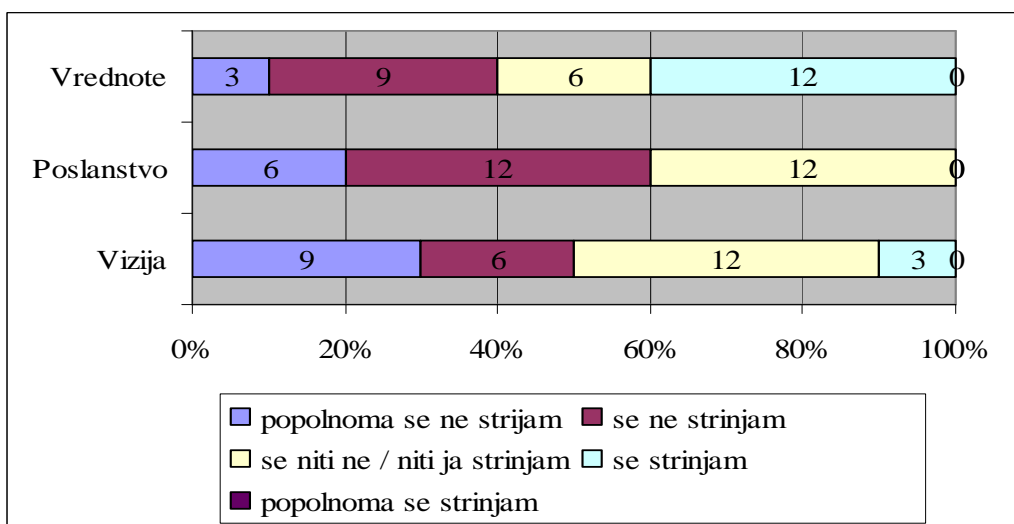
Slika 4.5 Seznanjenost z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Knauf Insulation d. o. o. po mnenju sodelujočih, ki »so« imeli letni razgovor (v odstotkih)



Iz tega lahko povzamemo, da so zaposleni, s katerimi so bili opravljeni letni razgovori, dobro seznanjeni s cilji podjetja. K temu je najbrž pripomoglo, da so zanje izvedeli na samih letnih razgovorih od svojih vodij ali pa so to izvedeli na kakšen drug način, npr. ob sklenitvi delovnega razmerja.

Nekoliko slabši rezultati so bili med sodelujočimi, ki letnih razgovorov še niso imeli, in zato tudi niso imeli priložnosti, da bi jih vodja seznanil z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja. To vsekakor kaže na to, da so zaposleni tukaj zelo slabo seznanjeni s tem, kaj se v podjetju dogaja oziroma kaj so sami cilji podjetja (slika 4.6).

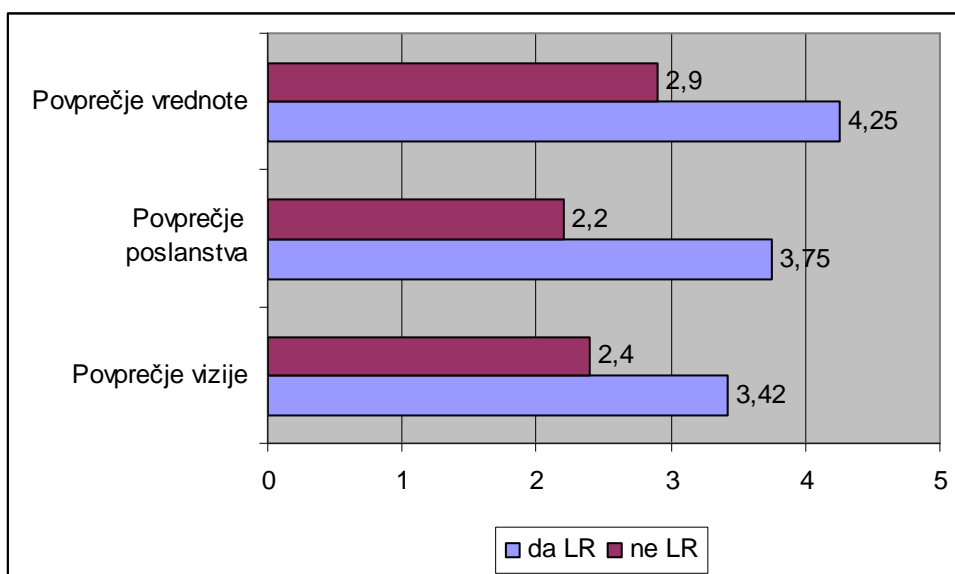
Slika 4.6 Seznanjenost z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja Knauf Insulation d. o. o. po mnenju sodelujočih, ki »niso« imeli letnega razgovora (v odstotkih)



Da niso popolnoma seznanjeni z vizijo podjetja, je odgovorila petina sodelujočih, da niso seznanjeni, je odgovorilo 30 odstotkov, 40 odstotkov se jih ni moglo opredeliti in 10 odstotkov se nekako strinja, da so jih seznanili z vizijo. Pri poslanstvu podjetja se je petina opredelila, da se popolnoma ne strinja s tem, da so seznanjeni, 40 odstotkov se ne strinja in 40 odstotkov je ponovno neopredeljenih ali so seznanjeni ali ne. Z vrednotami podjetja je dobra petina neopredeljenih in slaba polovica meni, da je seznanjena z vrednotami.

Svojo raziskavo o seznanjenosti sodelujočih z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja sem še nekoliko razširila in primerjala. Zanimalo me je, če drži, da so sodelujoči, ki so imeli letne razgovore, bistveno bolj seznanjeni z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja. Pri tem sem si pomagala z dvema načinoma in skušala utemeljiti svoje ugotovitve. Najprej sem med seboj primerjala povprečno vrednost odgovorov obeh sodelujočih skupin zaposlenih (slika 4.7) in ugotovila, da so tisti sodelujoči, s katerimi so bili opravljeni letni razgovori, bolj seznanjeni z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja kot tisti, s katerimi razgovori niso bili opravljeni.

Slika 4.7 Primerjava povprečnih vrednosti odgovorov o poznavanju vizije poslanstva in vrednot podjetja



S pomočjo t-testa sem analizirala podatke in skušala utemeljiti svojo ugotovitev. V svojem primeru sem predpostavila, da so vsi sodelujoči na letnem razgovoru in so vsi enako seznanjeni z vizijo podjetja (priloga 3, tabela 1). Iz tabele je razvidno, da je stopnja značilnosti pri dvostranskem t-testu manjša od kritične meje petih odstotkov (znaša 2,5 odstotka), zato lahko zavrnilo hipotezo o enakem poznavanju vizije. Stopnja tveganja za napako pri zavrnitvi je enaka 0,02. S pomočjo t-testa sem tako statistično potrdila svojo domnevo, da so sodelujoči, ki so imeli letne razgovore, bistveno bolje seznanjeni z vizijo od sodelujočih, ki letnih razgovorov niso imeli.

Pri poslanstvu sem izhajala iz enake predpostavke, da so vsi sodelujoči na letnem razgovoru enako seznanjeni s poslanstvom podjetja (priloga 3, tabela 2). Iz tabele je razvidno, da je stopnja značilnosti pri dvostranskem t-testu manjša od kritične meje petih odstotkov (znaša 2,1 odstotka), zato lahko predpostavko o enakem poznavanju poslanstva prav tako zavrnilo. V tem primeru je prav tako statistično dokazano, da je poznavanje poslanstva podjetja večje pri tistih zaposlenih, ki so imeli letne razgovore, kot pri tistih, ki letnih razgovorov niso imeli.

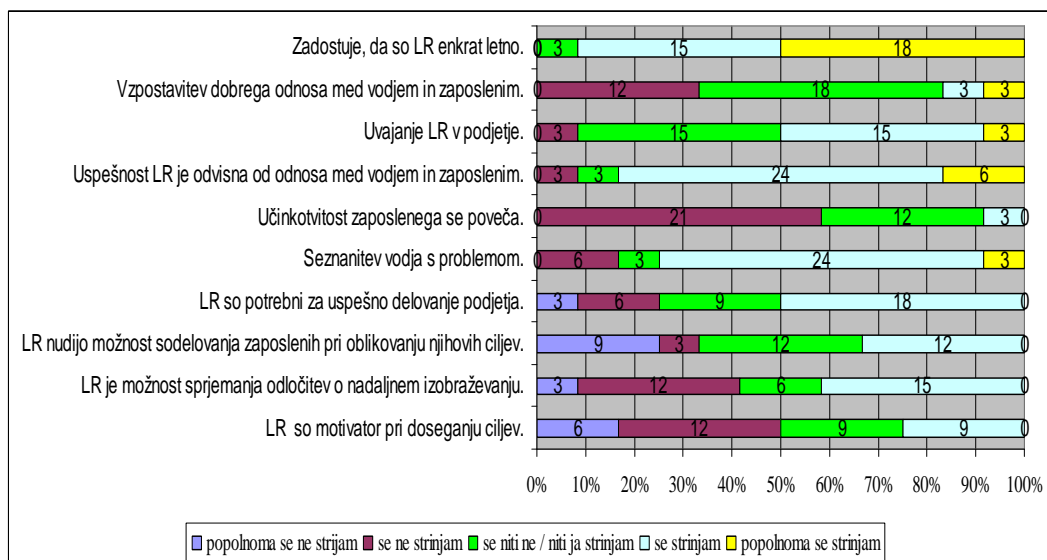
Pri vrednotah sem izhajala iz predpostavke, da so vsi sodelujoči na letnem razgovoru enako seznanjeni s vizijo podjetja (priloga 3, tabela 3). Iz tabele je razvidno, da je za poslanstvo stopnja značilnosti pri dvostranskem t-testu manjša od kritične meje petih odstotkov (znaša 2,1 odstotka), zato lahko zavrnilo hipotezo o enakem poznavanju poslanstva. Tudi v tem primeru je statistično značilno, da so sodelujoči, ki so imeli letne razgovore, bistveno bolje seznanjeni z vrednotami kot tisti sodelujoči, ki letnih razgovorov niso imeli.

Torej se je statistično potrdila moja domneva, da so sodelujoči, ki so imeli letne razgovore, bolj seznanjeni s poznavanjem vizije, poslanstva in vrednot podjetja.

V teoretičnem delu diplome sem opisovala uvajanje in z njim povezane procese letnih razgovorov. Letni razgovori so redkeje prisotni v slovenskih podjetjih, zato me je zanimalo, kaj zaposleni – tako tisti, ki so imeli letni razgovor, kot tisti, ki letnega razgovora niso imeli – menijo o njih, kaj jim prinašajo, kako so z njimi zadovoljni in kako učinkoviti se jim zdijo, da jih vodstvo podjetja Knauf Insulation d. o. o. uvaja v podjetje.

Kot je razvidno s slike 4.8, se večina zaposlenih, ki so imeli letni razgovor, strinja, da zadostuje, da so letni razgovori enkrat letno, več kot polovica pa meni, da letni razgovor ne predstavlja možnosti za vzpostavitev dobrega odnosa med vodjo in zaposlenim. Da se letni razgovori uvajajo v podjetje, je polovica mnenja, da je to koristno, polovica pa meni, da temu ni tako. Dobrih 80 odstotkov meni, da je uspešnost letnega razgovora v veliki meri odvisna od predhodnega odnosa med vodjo in zaposlenim. Večina zaposlenih, to je več kot polovica, ne verjame, da bi uvajanje letnih razgovorov bistveno pripomogla k večji učinkovitosti zaposlenega. Več kot 70 odstotkov jih je mnenja, da je letni razgovor odlična priložnost, da seznanimo vodjo s problemom. To pomeni, da se vsem zaposlenim le malokrat ponudi priložnost, da izpostavijo svoje probleme, ki jih imajo pri svojem delu. Kajti zaposleni se ne zavedajo, da letni razgovor ni namenjen reševanju tekočih problemov, te bi moral zaposleni z vodjo reševati sproti, in ne na letnem razgovoru.

Slika 4.8 Mnenje o letnih razgovorih sodelujočih, s katerimi »so« bili letni razgovori opravljeni (v odstotkih)

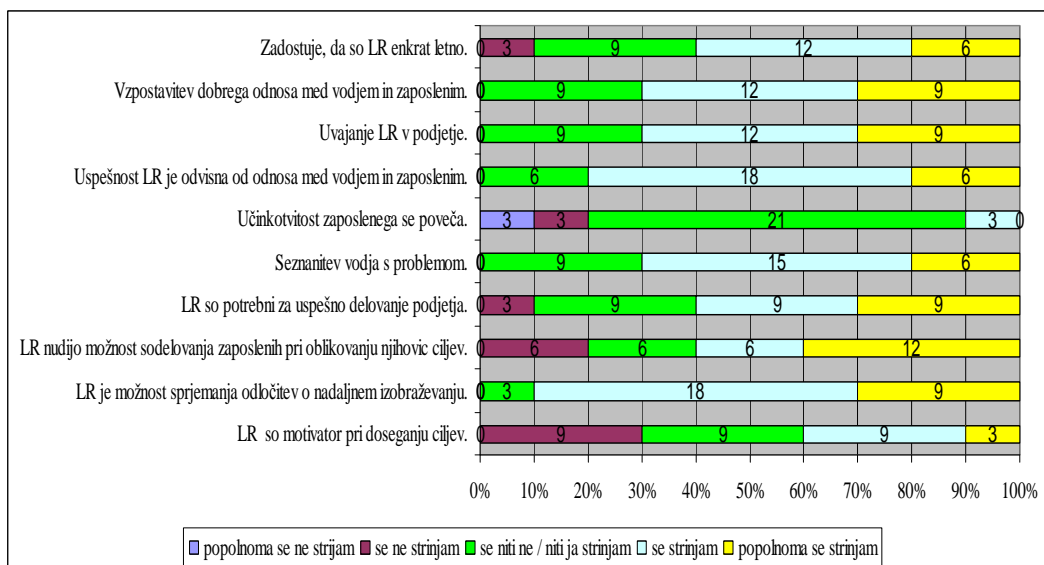


Polovica sodelujočih je mnenja, da so letni razgovori potrebni za uspešno delovanje podjetja. Na vprašanje, ali letni razgovori nudijo možnost sodelovanja zaposlenih pri

oblikovanju ciljev, so bili odgovori zelo različni, vendar pa je več kot polovica sodelujočih menila, da se s to trditvijo ne strinja. Na vprašanje, ali je letni razgovor možnost sprejemanja odločitev o nadaljnjem izobraževanju delavca, se je več kot polovica sodelujočih nagibala bolj k nestrinjanju. To pomeni, da zaposleni nimajo povsem jasne slike o tem, čemu so namenjeni letni razgovori. Na vprašanje, ali so letni razgovori zadosten motivator, ki ga podjetje ponuja, da bi bili zaposleni še bolj uspešni pri doseganju ciljev podjetja, se je polovica sodelujočih s to trditvijo strinjala, druga polovica pa ne.

Zanimalo me je tudi, kaj na drugi strani pričakujejo od letnih razgovorov tisti, s katerimi letni razgovori niso bili opravljeni (slika 4.9). Skoraj dve tretjini sodelujočih, ki niso imeli letnega razgovora, se strinjata, da zadostuje, da so letni razgovori enkrat letno, več kot 70 odstotkov pa jih meni, da bi lahko letni razgovor bil možnost vzpostavitve dobrega odnosa med vodjo in zaposlenim. Da se letni razgovori uvajajo v podjetje, je več kot 70 odstotkov zaposlenih mnenja, da je to koristno. Dobrih 80 odstotkov jih meni, da je uspešnost letnega razgovora v veliki meri odvisna od predhodnega odnosa med vodjo in zaposlenim. Večina zaposlenih, to je 80 odstotkov, verjame, da bi uvajanje letnih razgovorov bistveno pripomoglo k večji učinkovitosti zaposlenega. Več kot dve tretjini sodelujočih sta mnenja, da je letni razgovor odlična priložnost, da seznanimo vodjo s problemom. To pomeni, da se prav tako pojavlja problem pri zaposlenih, ki nimajo letnih razgovorov, da sem jim le malokrat ponudi priložnost, da izpostavimo probleme, ki jih imajo pri svojem vsakodnevem delu.

Slika 4.9 Mnenje o letnih razgovorih sodelujočih, s katerimi letni razgovori »niso« bili opravljeni (v odstotkih)



Skoraj dve tretjini sodelujočih je mnenja, da so letni razgovori potrebni za uspešno delovanje podjetja. Na vprašanje, ali letni razgovori nudijo možnost sodelovanja

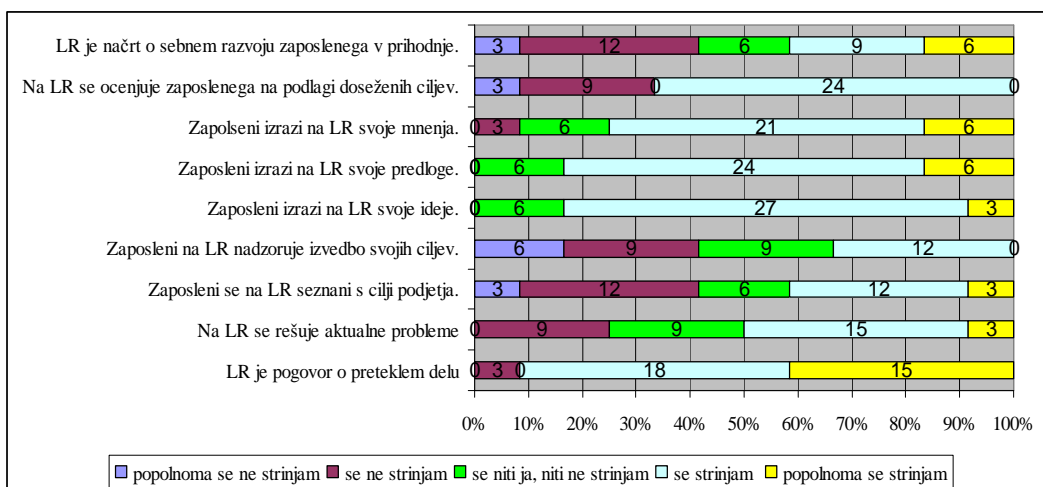
zaposlenih pri oblikovanju ciljev, je 60 odstotkov zaposlenih menilo, da se s to trditvijo strinja. Na vprašanje, ali je letni razgovor možnost sprejemanja odločitev o nadaljnjem izobraževanju delavca, se je več kot 90 odstotkov zaposlenih nagibalo bolj k odgovoru, da se strinjajo, kar bi pomenilo, da pričakujejo, da bi se jim s tem načinom ponudila nova možnost, da bi lahko svoje znanje nadgradili. Na vprašanje, ali so letni razgovori zadosten motivator, ki ga podjetje ponuja, da bi bili zaposleni še bolj uspešni pri doseganju ciljev, se 60 odstotkov s to trditvijo ni strinjalo.

Letni razgovori so vsekakor namenjeni temu, da se zaposlenega seznanijo z njegovim preteklim delom in njegovimi cilji za v prihodnje. Vodja bi moral pred letnim razgovorom vprašati, kaj želi z razgovorom z zaposlenimi doseči in kaj bi rad spremenil. Glavni namen letnih razgovorov je predvsem seznaniti zaposlene s cilji podjetja in preveriti njihovo uresničevanje. Velja namreč dejstvo, da je dobri vodja tisti, čigar zaposleni so uspešni, kar pomeni, da cilje in naloge učinkovito uresničujejo.

Zato me je zanimalo, kako o tem razmišljajo sodelujoči zaposleni in kaj menijo o tem tisti, s katerimi so bili letni razgovori opravljeni (slika 4.10).

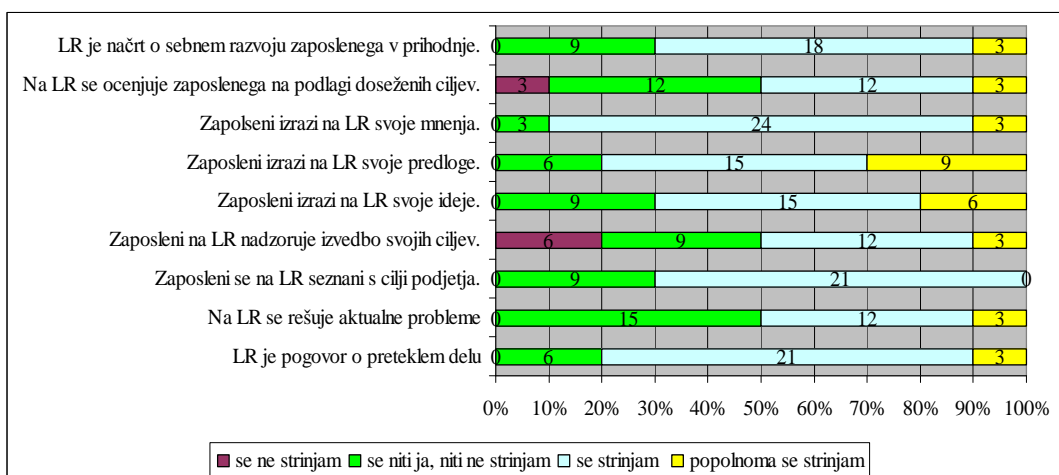
Da je letni razgovor načrt o osebnem razvoju zaposlenega v prihodnje, sta se strinjali dve petini sodelujočih zaposlenih, tri petine se je strinjalo, da se na letnem razgovoru ocenjuje zaposlenega na podlagi doseženih ciljev. Da je letni razgovor odlična priložnost, kjer lahko izrazijo svoja mnenja, se je strinjalo 70 odstotkov sodelujočih, štiri petine sodelujočih zaposlenih pa se je strinjalo, da je to odlična priložnost, da izrazijo svoja mnenja in ideje. Na vprašanje, da lahko zaposleni nadzoruje izvedbo svojih ciljev, so bila mnenja zelo različna. Več kot 40 odstotkov se ne strinja s tem, da bi jih lahko nadzorovalo, tretjina pa jih meni, da se jih lahko nadzoruje. Prav tako so bila različna mnenja glede tega, da se zaposlenega seznanijo s cilji podjetja. Še vedno namreč velja, da v podjetju, kljub sodobni tehnologiji, vlada zelo slaba obveščenost zaposlenih. Zato so bili temu primerni odgovori. Več kot 40 odstotkov se strinja, da so zaposleni seznanjeni s cilji podjetja in prav tako tem 40 odstotkov zaposlenih nasprotuje. Na letnem razgovoru bi več kot polovica zaposlenih reševala aktualne probleme, saj drugače te možnosti nima. 90 odstotkov anketiranih se je strinjalo, da so letni razgovori vsekakor o preteklem delu.

Slika 4.10 Namen letnega razgovora po mnenju tistih, ki »so« imeli letni razgovor (v odstotkih)



Po mnenju sodelujočih, ki niso imeli letnih razgovorov (slika 4.11), jih kar 70 odstotkov meni, da je to nekakšen načrt o osebnem razvoju zaposlenega v prihodnje. Pomeni, da si želijo sprememb ter nadgradnje svojega znanja. Kar 90 odstotkov sodelujočih si želi izraziti svoja mnenja, 80 odstotkov sodelujočih prispevati svoje predloge in 70 odstotkov sodelujočih meni, da so letni razgovori priložnost, kjer bi lahko povedali svoje mnenje. Zaposleni bi radi izvedeli čim več informacij o podjetju, zato je kar 70 odstotkov zaposlenih menja, da se zaposlene seznanijo s cilji podjetja ravno na letnem razgovoru, in 80 odstotkov sodelujočih vidi odlično priložnost, da se jih seznanijo s preteklimi dosežki.

Slika 4.11 Namen letnega razgovora po mnenju tistih, ki »niso« imeli letnega razgovora (v odstotkih)

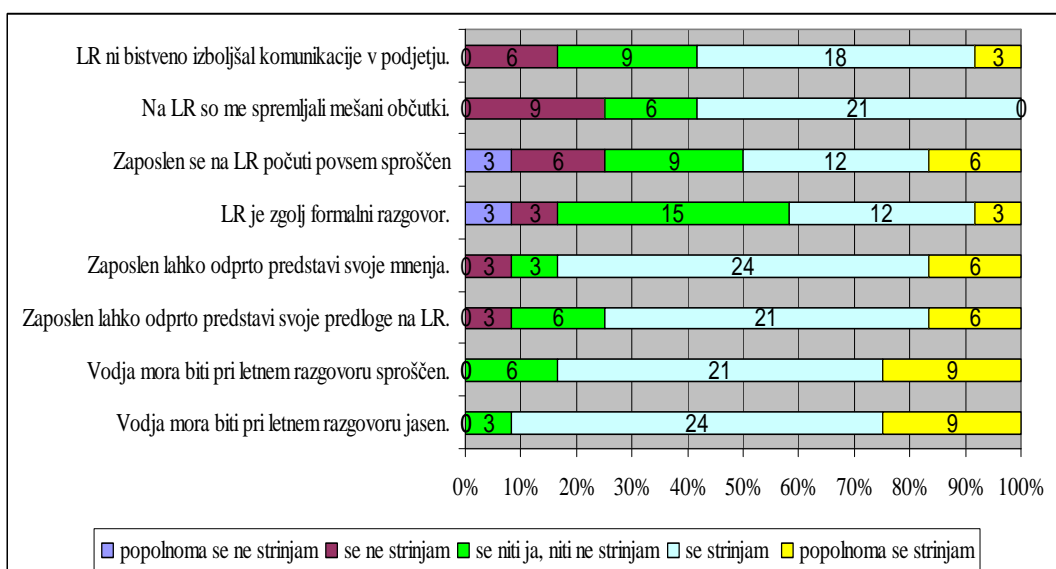


Veliko zaposlenih ima željo po učinkoviti komunikaciji z vodjo. Več kot polovica sodelujočih pa meni, da (slika 4.12) se komunikacija po letnih razgovorih ne bo

bistveno izboljšala v podjetju Knauf Insulation d. o. o., kar pa je eden glavnih ciljev letnega razgovora. Prav tako se je polovica sodelujočih na letnem razgovoru počutila sproščeno, po drugi strani pa so jih spremljali mešani občutki. Vsekakor pa sodelujoči pričakujejo od vodje, da so sproščeni (80 odstotkov) in jasni (90 odstotkov).

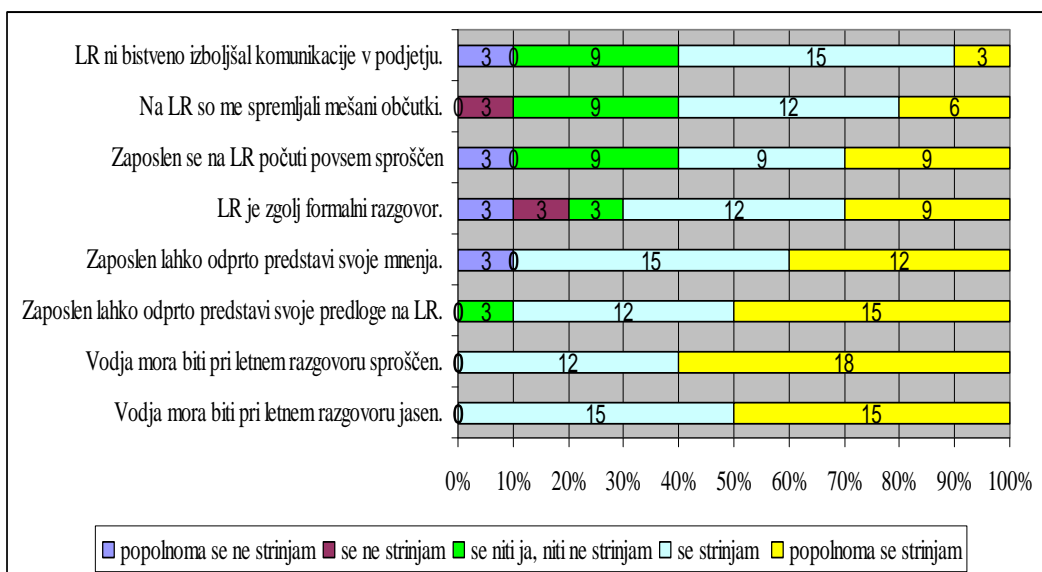
Pri letnem razgovoru, kjer je čutiti ozračje zaupanja in podpore, se bo zaposleni odprl, povedal, kaj ga moti in kaj si želi. Če se med razgovorom počuti sprejetega in ima občutek, da ga vodja resnično podpira in mu želi pomagati, če skupaj pregledata vzroke dosedanjega nezadovoljstva, poleg pa naredita načrt za izboljšanje stanja, se bo kasneje pri samem delu potrudil in dosegel tisto, kaj se od njega pričakuje in za kar sam meni, da zmore in hoče. Več kot polovica zaposlenih, ki so imeli letne razgovore, je bila med letnim razgovorom povsem sproščena in prav tako vodje, vendar pa so jih pri tem spremljali mešani občutki.

Slika 4.12 Komunikacija pri letnem razgovoru po mnenju tistih, ki »so« imeli letni razgovor (v odstotkih)



Sodelujoči, s katerimi so bili opravljeni letni razgovori, so bili zelo zadovoljni in pozitivno ocenili komunikacijo na letnih razgovorih. Med sodelujočimi, ki še niso imeli letnih razgovorov, pa vlada po eni strani veliko pričakovanje, po drugi pa negotovost (slika 4.13). Upajo, da se bo komunikacija z letnimi razgovori izboljšala. Znova se je pokazalo, da si želijo izraziti vodji svoja mnenja. Želijo pa si, da bi bil pri razgovoru sproščen tako vodja kot zaposleni.

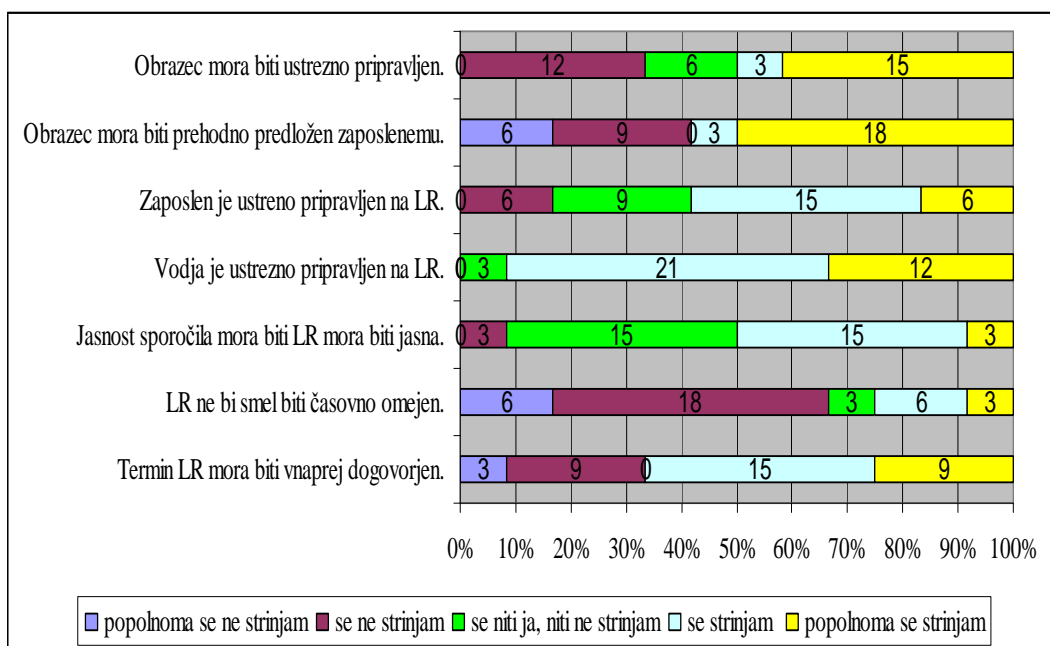
Slika 4.13 Komunikacija pri letnem razgovoru po mnenju tistih, ki letnega razgovora »niso« imeli (v odstotkih)



Pri izvajanju letnih razgovorov se pogosto zgodi, da na eni strani ne vodja in na drugi strani ne zaposleni nista ustrezno pripravljena nanj. Zato sem temu področju namenila kar nekaj vprašanj in prišla do naslednjih ugotovitev.

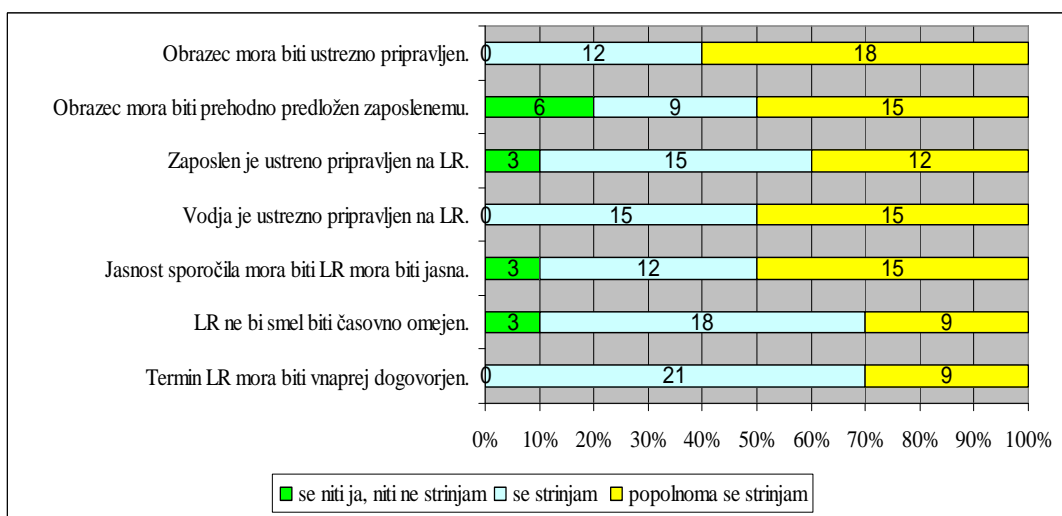
Po mnenju zaposlenih (slika 4.14), ki so imeli letne razgovore, jih je bila polovica mnenja, da je bil obrazec razumljiv in sistematično pripravljen. Kar 60 odstotkov jih je menilo, da mora biti obrazec predhodno dan zaposlenemu v pregled, vendar pa je bila to največja pomanjkljivost v podjetju. Zaposleni obrazca predhodno niso dobili in se zato niso ustrezno pripravili na razgovor. Večina, skoraj 90 odstotkov, zaposlenih je menila, da je bil vodja ustrezno pripravljen na razgovor. Prav tako pa so se skušali pripraviti na letni razgovor zaposleni, saj je šlo v podjetju za neko novost. Polovica jih je mnenja, da je bila jasnost sporočila na letnih razgovorih dobra. Na vprašanje, ali letni razgovor ne bi smel biti časovno omejen, se je več kot 60 odstotkov nagibala k temu, da se ne strinja. Prav tako pa se je večina strinjala, da morajo biti letni razgovori vnaprej dogovorjeni. V teoretičnem delu sem omenila, da naj bi bili vsaj nekaj dni vnaprej (pet dni), vendar pa so se vodje posluževali hitrega dogovora z zaposlenim, brez predhodnega vabila.

Slika 4.14 Pomanjkljivosti letnih razgovorov po mnenju tistih, ki »so« imeli letni razgovor (v odstotkih)



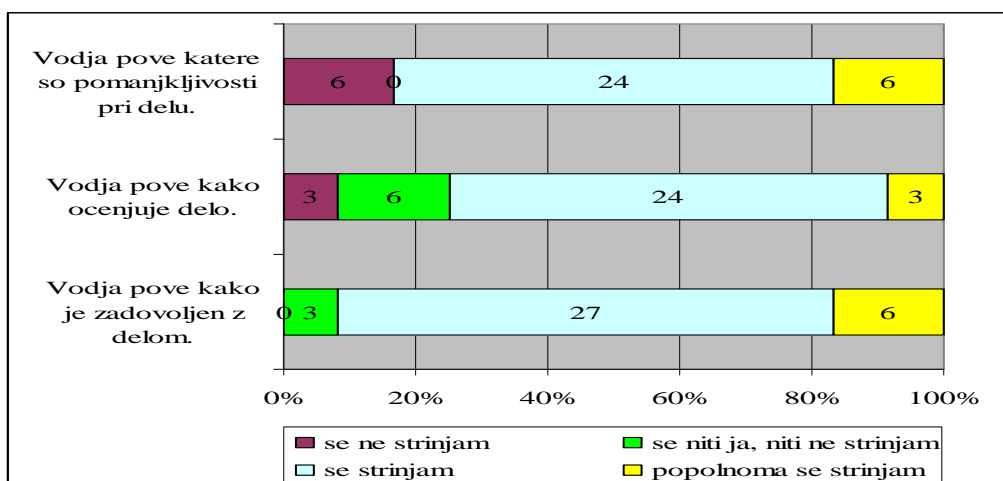
Pri pomanjkljivostih letnih razgovorov po mnenju tistih, ki niso imeli letnih razgovorov (slika 4.15), se je ponovno izkazalo, kako velika pričakovanja imajo zaposleni glede letnih razgovorov. Vsi zaposleni so se strinjali, da mora biti obrazec ustrezno pripravljen. Kajti vsako podjetje izvaja letne razgovore na svoj edinstven način in jih je zelo težko povzemati po nekih ustaljenih vzorcih iz priročnikov. Od vseh sodelujočih jih je bilo 80 odstotkov mnenja, da je treba obrazec prehodno predložiti zaposlenemu, da se ta lahko prehodno pripravi na razgovor. Zelo težko je namreč govoriti o nekih preteklih dosežkih in novih ciljih, če si za to prehodno ne vzamemo dovolj časa za razmislek. Zaposleni pričakujejo od vodje, da je ustrezno pripravljen na letni razgovor in da se ne oddaljuje od glavne teme razgovora in sogovorniku ne postavlja vprašanj, ki bi ga utegnila zavesti. 90 odstotkov zaposlenih se strinja, da si želi, da pride na letni razgovor pripravljen. Vsi se strinjajo, da je treba letni razgovor vnaprej dogovoriti, in 90 odstotkov se jih strinja, da ta ne sme biti časovno omejen.

Slika 4.15 Pomanjkljivosti letnih razgovorov po mnenju tistih, ki »niso« imeli letnega razgovora (v odstotkih)



Na koncu ankete me je zanimalo, kako so bili zadovoljni zaposleni z letnimi razgovori. Ali so dobili odgovore na vprašanja o tem, katere pomanjkljivosti vidi vodja pri njihovem delu, kako se ocenjuje njihovo delo, in ne nazadnje, ali je vodja zadovoljen z njihovim delom (slika 4.16). Več kot 90 odstotkom zaposlenim so vodje povedali, kaj so njihove pomanjkljivosti pri delu, več kot 70 odstotkov zaposlenih je ocenilo, da je vodja ocenil njihovo delo in več kot 80 odstotkov jih je izvedelo, kako je vodja z njihovim delom zadovoljen.

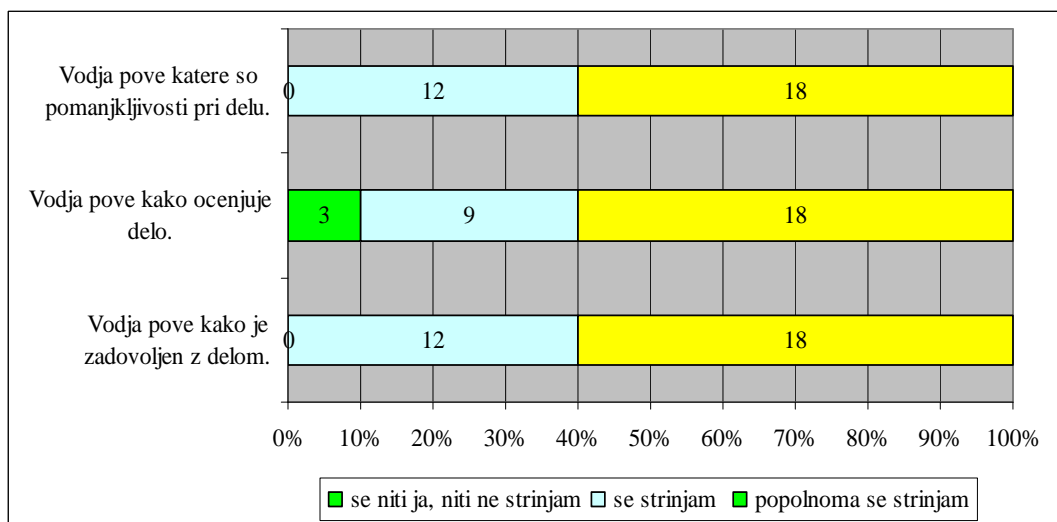
Slika 4.16 Zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razgovori, ki »so« imeli letni razgovor (v odstotkih)



Medtem ko so zaposleni, s katerimi so bili izvedeni letni razgovori, izvedeli, kaj menijo vodje o njihovem delu, so bila pričakovanja tistih, ki letnih razgovorov niso

imeli, velika. Vsi anketiranci pričakujejo (slika 4.17), da bi lahko na letnih razgovorih izvedeli, kakšne so njihove pomanjkljivosti pri delu in kako naj izboljšajo svoje delo. 80 odstotkov zaposlenih pričakuje, da jim vodja pove, kako ocenjuje njihovo delo, in vsi se strinjajo, da bi na letnih razgovorih radi izvedeli, kako je vodja zadovoljen z njihovim delom.

Slika 4.17 Zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razgovori, ki »niso« imeli letnih razgovorov (v odstotkih)



Zaposlenim, s katerimi so bili opravljeni letni razgovori, sem postavila še zadnje vprašanje o tem, ali so bili zadovoljni z vodenjem letnega razgovora. Večina je bila z letnimi razgovori zelo zadovoljna.

4.5 Predlogi podjetju

Na podlagi raziskave podjetja Knauf Insulation d. o. o. podajam nekaj ugotovitev in predlogov izboljšav za podjetje. Zelo pomembno je, da vsi zaposleni, tako vodje kot ostali zaposleni, poznajo vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja. To primarno nalogo imajo vodje. Tisti, ki so letne razgovore imeli, to dobro poznajo in zato vodje svojo nalogo dobro opravljajo. Pomembno pa je, da vodje v prihodnje seznanijo z vizijo, poslanstvom in vrednotami tudi zaposlene, ki letnih razgovorov še niso imeli, in jim omogočijo, da se letni razgovori izvajajo za vse zaposlene v podjetju.

Vsi zaposleni, tako tisti, ki so imeli letne razgovore, kot tisti, ki letnih razgovorov niso imeli, menijo, da so letni razgovori koristni. Kajti letni razgovor je lahko učinkovito orodje odkrivanja učinkovitejših potencialov zaposlenih in načrtovanja njihovih karier, kar pa v podjetju Knauf Insulation, d. o. o. postaja redna praksa. S tem se izboljšuje komunikacija med zaposlenimi znotraj celotnega podjetja. Dnevno imajo zaposleni ogromno dela in le redko se najde primeren trenutek, ko ima zaposleni

priložnost, da pride v stik s svojim vodjo. Sodelujočim se letni razgovori zdijo koristni in si želijo, da jih imajo vsaj enkrat letno. Predvsem v podjetju, kjer je zelo malo priložnosti, da zaposleni izrazijo svoja mnenja in ideje, je zato veliko odločitev sprejetih prav na letnem razgovoru. Zato predlagam podjetju, da bi se zaposleni z vodjo lahko sestajali tudi večkrat, na primer enkrat mesečno, in ne samo na letnih razgovorih. Tako bi lahko zaposleni sproti preverjali, kako dogovorjene zadeve potekajo, katere aktivnosti in sklepi na letnem razgovoru so že uresničene.

Kot sem že zapisala, sodelujoči v raziskavi menijo, da so letni razgovori koristni ali pa si le-teh želijo. Po mnenju zaposlenih je lahko letni razgovor učinkovit način seznanitve zaposlenih s cilji podjetja in naslednje leto je mogoče preveriti njihovo uresničevanje. Prav tako pa sodelujoči menijo, da je glavni namen letnih razgovorov, da se zaposleni in vodja sestaneta in pogovorita o poteku dela in njegovih ciljih v prihodnje.

Podjetje je letne razgovore imelo prvič. Tako da se vsi vodje mogoče niso ustrezno pripravili na letne razgovore, ali pa svojim zaposlenim niso povedali tistega, kar so želeli od njih izvedeti. Največja pomanjkljivost letnih razgovorov je bila, da se zaposleni nanje niso ustrezno pripravili. Kajti niso dobili prehodnega vabila in ni jim bil predhodno predložen obrazec, zato se niso ustrezno pripravili. Zato predlagam, da v prihodnje podjetje teden dni pred izvedbo letnih razgovorov obvesti zaposlenega in vabilu priloži obrazec »Osebni razvojni načrt« ter navodila, ki bodo zaposlenemu v oporo pri pripravi na letni razgovor. Vsekakor je potrebno, da si vodja za razgovor vzame dovolj časa in naj ne bi na dan opravil več kot dva razgovora. Zaposlenemu se da tudi možnost, da v primeru odsotnosti z dela ali delovnih obveznosti izbere drug ustrezen termin za letni razgovor.

Uvajanje letnih razgovorov v podjetje Knauf Insulation d. o. o. vsekakor prinaša hitrejše uresničevanje ciljev in jasnejše dajanje napotkov zaposlenim za delo, zato bodo naloge hitreje opravljene in zaposleni bodo na nek način zadovoljni. Da pa bodo letni razgovori zaživel v pravem pomenu besede, je za to treba še nekaj časa. Zaposleni bodo v prihodnje lahko na tak način izvedeli čim več informacij o dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih in ciljih podjetja, prav tako bodo imeli priložnost, da spregovorijo o zadovoljstvu z delom, delovnimi pogoji, medsebojnimi odnosi, o izobraževanju zaposlenih in kariernem razvoju ter zadovoljstvu zaposlenih z nagrajevanjem. Zagotovo lahko rečemo, da je uvajanje letnih razgovorov v podjetje Knauf Insulation d. o. o. doseglo svoj cilj glede prve izvedbe letnih razgovorov.

Dobre rezultate pri uvajanju letnih razgovorov bi lahko pripisali učinkovitosti letnih razgovorov, ki jih je podjetje začelo uvajati v svojo politiko. Za to so zaslužni organizatorji (vodja kadrovske službe Knauf Insulation d. o. o.), predvsem pa vodje, ki so se projekta uvajanja letnih razgovorov v podjetju Knauf Insulation d. o. o. lotili resno in strokovno. Menim, da bi se bilo treba z zaposlenimi, ki še vedno gledajo na letne

razgovore negotovo ali pa je v njih še vedno dvom o uspešnosti in namenu, pogovoriti in jim predstaviti prednosti letnih razgovorov, ali pa jim omogočiti izobraževanje o tem, kako pomemben člen predstavljajo v podjetju. Tako da bodo v zaposlenih, ki čutijo do letnih razgovorov odpor, vzbudili zanimanje, saj si vsak zaposleni v podjetju želi in potrebuje pozornost in potrditev, da je pomemben člen v verigi zaposlenih.

5 SKLEP

V svojem diplomskem delu sem želela podrobneje obdelati uvajanje letnih razgovorov, ki je eden od načinov nove kulture komuniciranja med vodjo in zaposlenim. Letni razgovori zahtevajo polno angažiranost celotnega menedžmenta, ki ima na eni strani svojo profesionalno vlogo, na drugi strani pa nalogo voditi zaposlene in ustvarjati pozitivno organizacijsko klimo v podjetju. To pomeni, če je uvajanje letnih razgovorov s strani vodje dobro sprejeto, se bo to preneslo tudi na ostale zaposlene. Na tak način se bodo ustvarili pozitivni pogoji za učinkovito delovanje nadaljnjega sistema letnih razgovorov.

Letni razgovori se običajno izvajajo po hierarhiji »od vrha navzdol«. To omogoča vodjem, da na najlažji in najbolj pregleden način razdelajo sistem nalog in odgovornosti zaposlenih, hkrati pa morajo vanje vključiti prav vse zaposlene v podjetju.

Ugotovila sem, da vodje v podjetju svoje znanje in usposobljenost prenašajo na svoje podrejene in na tak način zaposleni vedo, kaj jim uvajanje letnih razgovorov prinaša in ponuja. Letni razgovori so vsekakor potrebni za učinkovito vodenje in uspešnost podjetja. V konkretnem primeru podjetja Knauf Insulation, d. o. o. so letni razgovori potrebni, saj se večina odločitev v povezavi z zaposlenimi sprejema ravno tam. Letni razgovor v podjetju Knauf Insulation, d. o. o. predstavlja orodje za določanje ciljev, izdelavo načrtov za izvedbo le-teh, načrtovanje izobraževanj in usposabljanje in ocenjevanje ter nagrajevanje zaposlenih na podlagi dosežkov celega leta.

Menim, da letni razgovori resnično prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, hkrati pa k večji delovni uspešnosti in k uresničevanju lastnih ciljev in ciljev podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih je zelo odvisno od dejstva, ali jim znajo vodje prisluhniti, upoštevati njihove želje in interese. Zaposleni se morajo počutiti uspešne, potrebne, pomembne in imeti morajo možnost za ustvarjalno delo.

Ključni pomen uvajanja letnih razgovorov je komunikacija med vodjem in zaposlenim, ki pa na nek način zamenjuje stalen in neposreden nadzor vodje nad zaposlenim. Podjetje ima na tak način definirane cilje, ki jih želi doseči, vodje pa motivirajo zaposlene za doseganje zastavljenih ciljev. Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije, strategije in verjamejo v uspeh, so pripravljeni dograjevati svoje znanje, spreminjati lastne in utečene načine razmišljanja ter obnašanja pri delu.

Lahko bi rekli, da je uvajanje letnih razgovorov sredstvo za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki je pomemben element za doseganje zastavljenih ciljev organizacije in poslovne odličnosti. Rezultati in perspektiva podjetja močno vplivajo na zadovoljstvo kupcev oziroma poslovnih partnerjev, ki pa ga je nemogoče doseči brez zadovoljstva zaposlenih. Vzrokov za zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih je

Sklep

veliko, toda pomembna dejavnika sta zagotovo medsebojni odnos v podjetju in komunikacija med vodjo in zaposlenim.

Uspeh vsakega podjetja je odvisen od zaposlenih, njihove kakovosti, predanosti skupnim ciljem in izvedbe dela.

Za konec lahko povzamem, da je raziskava o uvajanju letnih razgovorov v Knauf Insulation d. o. o. pokazala nekaj pomanjkljivosti v podjetju. Zato bi bilo v prihodnje priporočljivo, da se zaposlene bolje seznanijo z izvedbo letnih razgovorov in njihovim namenom. Pred izvedbo letnih razgovorov bi bilo priporočeno zaposlenim predložiti osebni razvojni načrt, da se vsak zaposleni lahko samooceni.

Letni razgovori lahko v precejšnji meri pripomorejo k uresničevanju skupnih vrednot in k sodelovalnemu duhu med zaposlenimi, da le-ti delujejo po svojih najboljših močeh kot posamezniki in kot celota.

LITERATURA

- Brečko, D. 2008. *Vodenje rednih letnih razgovorov*. Ljubljana: Planet GV.
- Cimerman, M., S. Jerman, R. Klarič, B. Ložar in Z. Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Habič, U. 2000. *Letni razgovor o delovni uspešnosti*. Diplomaska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Majcen, M. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S. 2002. *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Management kadrovskih virov*. Stane Možina (ur.). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vodopija, B., M. Vukasović-Žontar, B. Žunec in O. Lajh. 2006. *Učinkovita orodja vodenja*. Maribor: Forum Media.
- Belcastro, P. 1998. *Evaluating library staff: a performance appraisal system*. Chicago, London: American Library Association.
- Brečević, D. 2000. Letni razgovor. *Zbornik referatov XV. Posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«*, 77.
- Dialogos. 2007. *Letni (razvojni) razgovori*. [Http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/letni-razgovor/](http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/letni-razgovor/) (14.3.2009).
- Gruban, B. 2005. *Etična obveznost ali strokovna naloga vodij?* [Http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/word/lr-eticka-obveznost-vodij-dialogos.doc/](http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/word/lr-eticka-obveznost-vodij-dialogos.doc/) (16.4.2009).
- Gruban, B. 2006. *Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanaj,,* [Http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/word/uvodnik.doc](http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/word/uvodnik.doc) (3.3.2009).
- Gruban, B. 2007. *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/) (26.5.2009).
- Kaučič, P. 2002. Kritika in pohvala. *Podjetnik* 11 (1): 52–55.
- Kopa. 2008. *Zadovoljni in motivirani zaposleni so ključ do uspeha*. [Http://www.kopa.si/files/userfiles/kadri_splet.pdf](http://www.kopa.si/files/userfiles/kadri_splet.pdf) (12.2.2009).
- Lah Šteblaj, A. 2005. (Letni) razgovori in podpora aplikacije. Oracle HRMS. *HRMS* 3 (8),64-66.
- Lipičnik, B. 1991. *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev: conflict management*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Matejčič, K. 2005. Zadnji čas za letne pogovore. [Http://www.finance.si/111905](http://www.finance.si/111905) (1.6.2009).
- Petkovšek, J. 2008. *Letni razgovori*. [Http://mojuspeh.com/geeklog/article.php/Letni_Razgovori_Apris/print](http://mojuspeh.com/geeklog/article.php/Letni_Razgovori_Apris/print) (4. 5. 2009).
- Piggot-Irvine, E. 2003. Key features of appraisal effectiveness. *The International Journal of Educational Management* 17 (6), 172-180.
- Rižnar, P. 2004. Razgovori med vodjo in sodelavci. *Večer* 57, 214: 12.
- Špehar Pajk S. in K. Špiler Božič. 2004. Letni razgovor – več muh na en mah. *Podjetnik* 13 (3): 38-40.

Literatura

Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba. 246.

Turk, D. 2004. Čas letnih pogovorov in načrtovanja.
[Http://www.finance.si/show.php?id=104179](http://www.finance.si/show.php?id=104179) (15.5.2009).

VIRI

Knauf Insulation. 2008a. *Priročnik vodenje letnih razgovorov z zaposlenimi*. Interno gradivo, Knauf Insulation.

Knauf Insulation. 2008b. *Predstavitvena stran*. [Http://www.knaufinsulation.si/](http://www.knaufinsulation.si/) (17.4.2009).

PRILOGE

Priloga 1	Anketa 1
Priloga 2	Anketa 2
Priloga 3	Analiza s pomočjo t-testa za vizijo, poslanstvo in vrednote
Priloga 4	Osebni razvojni načrt

ANKETA A – za tiste, ki so imeli letne razgovore

Pri vsakem vprašanju ankete je možen samo en odgovor (tisti, ki za vas najbolj velja oziroma je najbolj pogost).

5. Oцени na lestvici od 1 do 5 (1 = popolnoma se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = se niti ja niti ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam).

VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE PODJETJA

Seznanjen/a sem z vizijo podjetja.	1	2	3	4	5
Seznanjen/a sem s poslanstvom podjetja.	1	2	3	4	5
Seznanjen/a sem z vrednotami podjetja.	1	2	3	4	5

LETNI RAZGOVORI

Uvajanje letnih razgovorov v podjetje se mi zdi koristno.	1	2	3	4	5
Zadostuje, če se letni razgovor izvede enkrat letno.	1	2	3	4	5
Letni razgovori so zadosten motivator pri doseganju ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
Letni razgovori so potrebni za uspešno delovanje podjetja.	1	2	3	4	5
Letni razgovori nudijo možnost sodelovanja zaposlenih pri oblikovanju ciljev.	1	2	3	4	5
Letni razgovor je možnost sprejemanja odločitev o nadaljnem izobraževanju delavca..	1	2	3	4	5
Letni razgovor je možnost vzpostavitve dobrega odnosa med vodjem in zaposlenim.	1	2	3	4	5
Letni razgovor je možnost, da vodjo seznanimo s problemom.	1	2	3	4	5
Učinkovitost zaposlenih se po letnih razgovorih bistveno izboljša.	1	2	3	4	5
Uspešnost letnega razgovora je v veliki meri odvisno od predhodnega odnosa med vodjo in zaposlenim.	1	2	3	4	5

NAMEN LETNIH RAZGOVOROV

Zaposleni in vodja se pogovorijo o poteku preteklega dela.	1	2	3	4	5
Zaposleni in vodja skupaj rešujeta aktualne probleme.	1	2	3	4	5
Zaposleni se seznanijo s cilji podjetja.	1	2	3	4	5
Zaposleni nadzoruje izvedbo svojih ciljev.	1	2	3	4	5
Zaposleni izrazi svoje ideje.	1	2	3	4	5
Na letnem razgovoru zaposleni izrazi svoje predloge.	1	2	3	4	5
Na letnem razgovoru zaposleni izrazi svoja mnenja.	1	2	3	4	5
Na letnem razgovoru se ocenjuje zaposlene na podlagi doseženih ciljev.	1	2	3	4	5
Letni razgovor je načrt o osebnem razvoju zaposlenega v prihodnje.	1	2	3	4	5

KOMUNIKACIJA PRI LETNIH RAZGOVORIH

Vodja je pri letnem razgovoru jasen.	1	2	3	4	5
Vodja je pri letnem razgovoru sproščen.	1	2	3	4	5
Zaposlen odprto predstavi svoje predloge na letnem razgovoru	1	2	3	4	5
Zaposlen odprto predstavi svoje mnenja	1	2	3	4	5
Letni razgovor je zgolj formalni razgovor	1	2	3	4	5
Zaposlen se na LR počutil/a povsem sproščeno.	1	2	3	4	5
Na letnem razgovoru so me spremljali mešani občutki.	1	2	3	4	5
Letni razgovori niso bistveno izboljšali komunikacije v podjetju.	1	2	3	4	5

POMANJKLJIVOSTI LETNIH RAZGOVOROV

Termin letnih razgovorov mi je ustrezal.	1	2	3	4	5
Letni razgovor je bil časovno omejen.	1	2	3	4	5
Jasnost sporočila ni bila jasna.	1	2	3	4	5
Vodja ni bil ustrezno pripravljen na razgovor.	1	2	3	4	5
Obrazec o letnih razgovorih ni bil predhodno predložen zaposlenim.	1	2	3	4	5
Obrazec o letnih razgovorih ni bil ustrezno pripravljen.	1	2	3	4	5

ZADOVOLJSTVO PRI LETNIH RAZGOVORIH

Vodja me je seznanil kako je zadovoljen z mojim delom.	1	2	3	4	5
Vodja mi je povedal, kako ocenjuje moje delo.	1	2	3	4	5
Vem kje so moje pomanjkljivosti pri delu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z vodenjem letnega razgovora	1	2	3	4	5

PODATKI O ANKETIRANCU

1. Spol (obkroži) M Ž

2. Stopnja izobrazbe(pravi len odgovor)

<input type="checkbox"/> osnovna šola ali manj	<input type="checkbox"/> poklicna ali srednja šola	<input type="checkbox"/> višja šola	<input type="checkbox"/> visoka ali univerzitetna šola	<input type="checkbox"/> magisterij ali več
--	--	-------------------------------------	--	---

<input type="checkbox"/> manj kot 20 let	<input type="checkbox"/> nad 21 - 30 let	<input type="checkbox"/> nad 31 let - 40 let	<input type="checkbox"/> nad 41 let - 50 let	<input type="checkbox"/> nad 51 - 65 let	<input type="checkbox"/> nad 65 let
--	--	--	--	--	-------------------------------------

3. Starost: (pravi len odgovor)

4. Ste že imeli letni razgovor? (obkroži)

DA NE

ANKETA B – za tiste, ki niso imeli letnih razgovorov

Pri vsakem vprašanju ankete je možen samo en odgovor (tisti, ki za vas najbolj velja oziroma je najbolj pogost).

5. Oцени na lestvici od 1 do 5 (1 = popolnoma se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = se niti ja niti ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam).

VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE PODJETJA

Seznanjen/a sem z vizijo podjetja.	1	2	3	4	5
Seznanjen/a sem s poslanstvom podjetja.	1	2	3	4	5
Seznanjen/a sem z vrednotami podjetja.	1	2	3	4	5

LETNI RAZGOVORI

Uvajanje letnih razgovorov v podjetje se mi zdi koristno.	1	2	3	4	5
Zadostuje, če se letni razgovor izvede enkrat letno.	1	2	3	4	5
Letni razgovori so zadosten motivator pri doseganju ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
Letni razgovori so potrebni za uspešno delovanje podjetja.	1	2	3	4	5
Letni razgovori nudijo možnost sodelovanja zaposlenih pri oblikovanju njihovih ciljev.	1	2	3	4	5
Letni razgovor je možnost sprejemanja odločitev o nadaljnjem izobraževanju delavca..	1	2	3	4	5
Letni razgovor je možnost vzpostavitve dobrega odnosa med vodjem in zaposlenim.	1	2	3	4	5
Letni razgovor je možnost, da vodjo seznanimo s problemom.	1	2	3	4	5
Učinkovitost zaposlenih se po letnih razgovorih bistveno izboljša.	1	2	3	4	5
Uspešnost letnega razgovora je v veliki meri odvisno od predhodnega odnosa med vodjo in zaposlenim.	1	2	3	4	5

NAMEN LETNIH RAZGOVOROV

Zaposleni in vodja se pogovorijo o poteku preteklega dela.	1	2	3	4	5
Zaposleni in vodja skupaj rešujeta aktualne probleme.	1	2	3	4	5
Zaposleni se seznanijo s cilji podjetja.	1	2	3	4	5
Zaposleni nadzoruje izvedbo svojih ciljev.	1	2	3	4	5
Zaposleni izrazi svoje ideje.	1	2	3	4	5
Na letnem razgovoru zaposleni izrazi svoje predloge.	1	2	3	4	5
Na letnem razgovoru zaposleni izrazi svoja mnenja.	1	2	3	4	5
Na letnem razgovoru se ocenjuje zaposlene na podlagi doseženih ciljev.	1	2	3	4	5
Letni razgovor je načrt o osebnem razvoju zaposlenega v prihodnje.	1	2	3	4	5

KOMUNIKACIJA PRI LETNIH RAZGOVORIH

Vodja mora biti pri letnem razgovoru jasen.	1	2	3	4	5
Vodja mora biti pri letnem razgovoru sproščen.	1	2	3	4	5
Zaposlen lahko odprto predstavi svoje predloge na letnem razgovoru.	1	2	3	4	5
Zaposlen lahko odprto predstavi svoje mnenja.	1	2	3	4	5
Letni razgovor je zgolj formalni razgovor.	1	2	3	4	5
Zaposlen se na letnem razgovoru lahko počuti povsem sproščen.	1	2	3	4	5
Na letnem razgovoru bi me spremljali mešani občutki.	1	2	3	4	5
Letni razgovori ne bi bistveno izboljšali komunikacije v podjetju.	1	2	3	4	5

POMANJKLJIVOSTI LETNIH RAZGOVOROV

Termin letnih razgovorov mi je ustrezal.	1	2	3	4	5
Letni razgovor ne bi smel biti časovno omejen.	1	2	3	4	5
Jasnost sporočila na letnem razgovoru mora biti jasna.	1	2	3	4	5
Vodja mora biti ustrezno pripravljen na razgovor.	1	2	3	4	5
Obrazec o letnih razgovorih mora biti predhodno predložen zaposlenim.	1	2	3	4	5
Obrazec o letnih razgovorih mora biti ustrezno pripravljen.	1	2	3	4	5

ZADOVOLJSTVO PRI LETNIH RAZGOVORIH

Vodja me mora seznaniti kako je zadovoljen z mojim delom.	1	2	3	4	5
Vodja mi mora povedati, kako ocenjuje moje delo.	1	2	3	4	5
Izvedeti moram kje so moje pomanjkljivosti pri delu.	1	2	3	4	5

Analiza s pomočjo t- testa za vizijo, poslanstvo in vrednote

Tabela 1 Analiza vizije s pomočjo t-testa

	Imeli LR 1	Niso imeli LR 2
Mean	3,416666667	2,4
Variance	0,810606061	0,933333333
Observations	12	10
Pooled Variance	0,865833333	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	20	
t Stat	2,551765236	
P(T<=t) one-tail	0,009502188	
t Critical one-tail	1,724718218	
P(T<=t) two-tail	0,019004375	
t Critical two-tail	2,085963441	

Tabela 2 Analiza poslanstva s pomočjo t-testa

	Imeli LR 1	Niso imeli LR 2
Mean	3,75	2,2
Variance	0,386364	0,622222222
Observations	12	10
Pooled Variance	0,4925	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	20	
t Stat	5,158315	
P(T<=t) one-tail	2,39E-05	
t Critical one-tail	1,724718	
P(T<=t) two-tail	4,78E-05	
t Critical two-tail	2,085963	

Tabela 3 Analiza vrednote s pomočjo t-testa

	Imeli LR 1	Niso imeli LR 2
Mean	4,25	2,9
Variance	0,386363636	1,211111111
Observations	12	10
Pooled Variance	0,7575	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	20	
t Stat	3,622611259	
P(T<=t) one-tail	0,000848405	
t Critical one-tail	1,724718218	
P(T<=t) two-tail	0,001696811	
t Critical two-tail	2,085963441	

OSEBNI RAZVOJNI NAČRT

PRIIMEK: _____	IME: _____
DATUM ZAČETKA DELA V PODJETJU: _____	
ODDELEK: _____	
DELOVNO MESTO: _____	
ČAS OPRAVLJANJA DELA NA TEM DEL. MESTU: _____	
VODJA: _____	
DATUM ZADNJE OCENE: _____	
PREJŠNJA OCENA: _____	
ALI JE SEDANJI OPIS DELOVNEGA MESTA ŠE VELJAVEN? ALI JE POTREBNA SPREMEMBA OPISA?	

OCENA IZ PRETEKLEGA LETA

*Glavni dosežki/uspehi v preteklem letu
Kateri so bili vaši najvidnejši dosežki v preteklem letu?*

①
②
③
④

Področja dela za izboljšave

*S kakšnimi težavami ste se srečevali pri doseganju rezultatov/ciljev?
Na različnih področjih: tehničnem, organizacijskem, osebnem?*

①
②
③
④

Priloga 4

Ključna znanja		
Znanja/zmožnosti	Ocena	Komentar in/ali primeri
ZANESLJIVOST	A B C D E	
DINAMIČNOST	A B C D E	
INOVATIVNOST	A B C D E	
TEHNIČNA USPOSOBLJENOST	A B C D E	
KOMUNIKACIJA	A B C D E	
VODENJE	A B C D E	
SAMOSTOJNOST PRI DELU	A B C D E	
SPREJEMANJE ODLOČITEV	A B C D E	
UPRAVLJANJE	A B C D E	
ANGAŽIRANOST	A B C D E	
Skupna ocena		
<i>Odlično</i> <i>Nezadostno</i>	<i>Visoko</i>	<i>Strokovno</i> <i>Sprejemljivo</i>
<i>Skupna ocena:</i>		

OSEBNI CILJI		
<i>Cilj</i>	<i>Prednost</i>	<i>Datum zaključka</i>
①
.....
②
.....
③
.....
④
.....
⑤
.....
Usposabljanje		
<i>Vrsta usposabljanja</i>	<i>Postavljeni rok dokončanja</i>	<i>Datum dokončanja</i>
.....
.....
.....
.....
Karierni cilji v prihodnosti		
<p><i>O katerem drugem delovnem mestu razmišlja zaposleni v srednjeročnem/dolgoročnem obdobju?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><i>Morebitne posebne zahteve/omejitve (znanja, mobilnost, znanje jezikov,...)?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
Morebitni komentar zaposlenega		
.....		
<i>Podpis zaposlenega</i>	<i>Datum</i>	<i>Podpis nadrejenega vodje</i>
.....

SKUPNA OCENA				
Odlično	Visoko	Strokovno	Sprejemljivo	Nezados
<p>N.B. : Z uporabo splošne ocene določite področje dela svojih zaposlenih/svoje lastno področje dela in ga vpišite v obrazec (glej zgoraj)</p>				
Odlično (A) :				
<p style="text-align: right;"><i>Doseženi rezultati v precejšnji meri presegajo postavljene cilje:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Delovno mesto je bistveno razširjeno in se nenehno širi zaradi izmemnih lastnosti zaposlenega • Zaposleni je s svojimi dosežki dokazal svojo zmožnost obvladovanja širših odgovornosti • Njegov vpliv, vodstvene sposobnosti in iniciativnost lahko služijo kot vzor drugim in bistveno presegajo okvir običajnega delovnega okolja zaposlenega. 				
Visoko (B) :				
<p style="text-align: right;"><i>Doseženi rezultati so občutno nad zahtevami delovnega mesta. Postavljeni cilji so preseženi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • močne vodstvene sposobnosti in/ali poglobljeno strokovno znanje na področju dela • zmožnost in pripravljenost opravljanja različnih nalog, na primerljivih ravneh odgovornosti • raziskuje nove načine opravljanja dela in jih uspešno uporablja • učinkovito nadzoruje aktivnosti in poroča v postavljenih časovnih okvirih • vpliva na druge člane tima, nadrejenega vodjo in kolege s svojim proaktivnim delovanjem in odprto inovativnostjo. 				
Strokovno (C) :				
<p style="text-align: right;"><i>Doseženi rezultati so v celoti v skladu z zahtevami delovnega mesta:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • sposoben je voditi manjšo skupino v okviru svojih odgovornosti • velikokrat ga občutijo kot strokovnjaka na svojem področju • je zanesljiv in samostojen pri delu • je sposoben prevzeti dodatne odgovornosti • drugi mu priznavajo vodstvene sposobnosti in/ali strokovnost na svojem področju dela. 				
Sprejemljivo (D) :				
<p style="text-align: right;"><i>Postavljeni cilji so delno doseženi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • dobro razumevanje nalog • postavljeni cilji so delno doseženi, tako z vidika količine kot z vidika kakovosti • zaradi pomanjkanja odločnosti v zadevah vodenja je potrebna pomoč vodje • tehnično usposobljenost je treba še izboljšati • potrebno je dodatno usposabljanje in/ali zelo redni periodični pregledi doseženih rezultatov, da bi zaposleni dosegel popolno učinkovitost. <p>N.B. : Ta ocena je lahko začetna ocena uspešnosti novozaposlenega delavca ali delavca, ki je napredoval na novo delovno mesto oziroma ocena delavca v fazi učenja.</p>				
Nezadostno (E) :				
<p style="text-align: right;"><i>Postavljeni cilji so delno doseženi ali niso doseženi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • zaposleni ni osvojil osnovnih znanj in spretnosti, ki se zahtevajo na njegovem delovnem mestu • zaposlenega je treba stalno nadzorovati • zaposleni pri svojem delu dela številne napake • zaposleni zahteva veliko usposabljanja, da bi bil sposoben obvladovati svoje delo ali pokazati, da si kontinuirano prizadeva biti učinkovit. 				