

VPŠ DOBA

VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Ivanka Hozjak

Maribor, 2008

VPŠ DOBA

VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

UVEDBA REDNIH LETNIH RAZGOVOROV V DRUŽBI KDD d.d. (Diplomska naloga)

Ivanka Hozjak

Maribor, 2008

Mentor: mag. Mihelič Anton, višji predavatelj
So-mentorica: Konte Podgoršek Barbara, direktorica sektorja
za pravne in kadrovske zadeve, KDD d.d.

Lektoriranje: Biro 2000 d.o.o.

Prevod v tuji jezik: ga. Koprivec Sonja

POVZETEK

Čeprav je vloga informatike in tehnološkega razvoja v podjetjih vse pomembnejša, so ljudje in njihovo znanje še vedno najpomembnejši za obstoj podjetja. Vrhunski strokovnjaki že dolgo niso več strošek za podjetje, ampak kapital, ki podjetju lahko prinese veliko več kot denar ali stroj. Ko govorimo o motivaciji ljudi, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, zaradi katerih naj bi dobri kadri prišli v podjetje in v njem tudi ostali. Pri tem pa spregledamo dejstvo, da plača sama po sebi ni motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji učinkovitosti posameznika, ampak je le dejavnik, ki posameznika odvrne od razmišljanja o drugi službi. Da pa bi iz zaposlenih potegnili čim več, moramo razmisliti o počutju ljudi v podjetju in o njihovi motiviranosti za delo. Na slednje najbolj vplivajo klima, ki vlada v podjetju ali posameznem oddelku, odnosi med zaposlenimi in način vodenja. Okolje in odnosi pa velikokrat, kljub ustrezni plači, vplivajo na odločitev posameznika, da zapusti podjetje.

Motiviranost in zadovoljstvo kadrov sta med seboj povezana pojma. Iz obeh namreč izhaja storilnost dela, ki je lahko odraz znanja in organizacijskih sposobnosti menedžerjev, kako gospodariti z razpoložljivimi človeškimi viri ter kako in s kakšnimi sredstvi motivirati zaposlene. Za vzpostavitev učinkovitega sistema vodenja je pomemben dejavnik ustrezna komunikacija med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi in spoznanje prednosti, ki jih prinaša dobro načrtovan sistem internega komuniciranja.

Redni letni razgovori med vodjo in sodelavcem predstavljajo učinkovito kadrovske orodje in hkrati sestavni del procesa vodenja. Zaradi vseh koristi, ki jih redni letni razgovori prinašajo podjetju, predstavljajo nepogrešljiv del sistema vodenja v vseh sodobno usmerjenih podjetjih, ki se zavedajo vrednosti človeškega kapitala.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela.

V teoretičnem delu je na podlagi strokovne literature najprej opredeljen pojem pogovor ter pomembnost interne komunikacije, komunikacije z in med zaposlenimi, ki je dejavnik uspešnosti podjetja. V nadaljevanju preidem na ciljno vodenje, katerega eden od osnovnih inštrumentov so tudi redni letni razgovori. Razložim kaj je redni letni

razgovor, njegov namen in koristi, vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter vlogo vodstva in kadrovske službe pri izvedbi rednih letnih razgovorov.

Predmet zaključne strokovne naloge je bilo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu po posameznih področjih in mnenje zaposlenih glede uvedbe rednih letnih razgovorov. V raziskovalnem delu sem kot orodje raziskave uporabila anketni vprašalnik, na podlagi katerega sem analizirala pridobljene informacije.

ABSTRACT

Despite the fact that the importance of the role of information technology and technological development in companies is growing, a company's existence mostly depends on people and their knowledge. Instead of being considered a cost to the company, top-level experts have long been treated as capital, which can earn for the company much more than money or machines. When we speak of motivation of people, the majority think of salary and other forms of cash remuneration, which is to attract good personnel to join a company and stay there. However, we overlook the fact that salary on its own is not a motivation factor, which would contribute to greater efficiency of individuals, but just a factor, which discourages the individual from considering another job. In order to get the most from employees, we have to think of the wellbeing of people in the company and their motivation for work. The latter is mostly influenced by the climate, which exists in the company or in individual departments, by relations between employees and the management method. The working environment and relations often affect, despite adequate salary, the individual's decision to quit the company.

Motivation and satisfaction of employees are two interrelated concepts. They both produce work productivity, which may be a result of knowledge and organisational skills of managers, who decide on how to manage the available human resources and how and by what means to motivate employees. To establish an efficient management system, the choice of appropriate communication between employees and their superiors is very important, as is the recognition of advantages brought about by efficiently planned system of internal communication.

Regular annual talks between the manager and his subordinates represent an efficient human resources policy tool and are a component part of management process. Due to the benefits that regular annual talks bring to the company, they are an indispensable part of management system in all modern companies, which are aware of the value of human capital.

Final assignment consists of theoretical and practical part.

In the theoretical part, the term interview and the importance of internal communication, communication with and among employees, are being defined. Further on, the focus of the assignment moves to performance management, of which the regular annual interviews are one of its basics instruments. The term regular annual interview is defined along with its purpose and benefits, its influence on employees' satisfaction, as well as the role of the management and the HR department in conducting the interviews.

Goal/subject of the final assignment was to assess employees' satisfaction at work according to particular fields, and their opinion on introduction of regular annual interviews.

In the research part of the assignment, a survey was used as a research tool. The survey served as a basis for analysing acquired information.

ZAHVALA

Najlepše se zahvaljujem mentorju, mag. Antonu Miheliču, višjemu predavatelju in so-mentorici, Barbari Konte Podgoršek, direktorici sektorja za pravne in kadrovske zadeve, za pomoč in vse nasvete pri izdelavi zaključne strokovne naloge.

Posebno se zahvaljujem vsem anketirancem, ki so sodelovali v raziskavi ter družini za vso podporo v času študija.

KAZALO

POVZETEK	3
ABSTRACT	4
KAZALO	7
KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV	9
UVOD	11
1.1 Opredelitev področja in opis problema	11
1.2 Cilji in namen raziskave	11
1.3 Metodologija dela	12
2 OPREDELITEV POJMA POGOVOR	13
3 RAZGOVORI S SODELAVCI KOT SESTAVINA VODENJA	15
4 CILJNO VODENJE	18
5 REDNI LETNI RAZGOVORI	20
5.1 Kaj je redni letni razgovor	20
5.2 Namen in koristi rednega letnega razgovora	21
5.3 Vpliv rednih letnih razgovorov na zadovoljstvo zaposlenih	21
5.4 Vloga vodstva in kadrovske službe pri izvedbi rednih letnih razgovorov	22
5 PREDSTAVITEV KDD - CENTRALNE KLIRINŠKO DEPOTNE DRUŽBE	
DELNIŠKE DRUŽBE	23
5.1 Opis družbe in njeno delovanje	23
5.2 Organizacijska in kadrovska struktura	23
6 RAZISKAVA MNENJA ZAPOSLENIH O UVEDBI REDNIH LETNIH	
RAZGOVOROV	25
7 GLAVNE UGOTOVITVE ANKETE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV	43
8.1 Zadovoljstvo pri delu po posameznih področjih	43
8.2 Redni letni razgovori	46
8.2.1 Koristnost uvedbe rednih letnih razgovorov	46
8.2.2 Namen rednih letnih razgovorov	46
8.2.3 Najpomembnejše teme na rednem letnem razgovoru.....	48
8.2.4 S kom bi zaposleni želeli imeti redne letne razgovore in kolikokrat letno	48
8 STOPNJA KORELACIJE	49
10 PREVERJANJE HIPOTEZ	53
10.1 Kritična analiza	54

11 ZAKLJUČEK.....	56
LITERATURA IN VIRI.....	58
Literatura	58
Viri.....	59
PRILOGA	1

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 1: Proces ciljnega vodenja.....	19
Tabela 1: Spol anketirancev	25
Tabela 2: Starost anketirancev.....	26
Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev.....	26
Tabela 4: Delovna doba anketirancev.....	27
Tabela 5: Kategorija anketirancev	28
Tabela 6: Zadovoljstvo anketirancev a komunikacijo pri delu	29
Tabela 7: Zadovoljstvo anketirancev z organizacijo dela.....	30
Tabela 8: Zadovoljstvo anketirancev z vodenjem oziroma usmerjanjem.....	31
Tabela 9: Zadovoljstvo anketirancev z vsebino dela.....	32
Tabela 10: Zadovoljstvo anketirancev z delovnimi pogoji.....	33
Tabela 11: Zadovoljstvo anketirancev z možnostjo napredovanja oziroma razvoja.....	33
Tabela 12: Sprejetje dela.....	34
Tabela 13: Razmišljanje o zamenjavi zaposlitve.....	35
Tabela 14: Koristnost uvedbe rednih letnih razgovorov.....	36
Tabela 15: Razlogi za koristnost rednih letnih razgovorov	37
Tabela 16: Najpomembnejša tema na rednem letnem razgovoru.....	38
Tabela 17: Glavni namen rednih letnih razgovorov	39
Tabela 18: S kom želijo imeti zaposleni redne letne razgovore	41
Tabela 19: Število rednih letnih razgovorov letno	41
Tabela 20: Zadovoljstvo s komunikacijo pri delu	49
Tabela 21: Izračun koeficienta korelacije	49
Tabela 22: Zadovoljstvo s komunikacijo pri delu s koeficientom korelacije	49
Tabela 23: Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja oziroma razvoja	51
Tabela 24: Izračun koeficienta korelacije	51
Tabela 25: Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja oziroma razvoja s koeficientom korelacije.....	51

Graf 1: Delež anketirancev po spolu.....	25
Graf 2: Pregled anketirancev po starosti	26
Graf 3: Delež anketirancev po stopnji izobrazbe.....	27
Graf 4: Delež anketirancev po delovni dobi v družbi.....	27
Graf 5: Delež anketirancev po kategoriji	28
Graf 6: Zadovoljstvo anketirancev s komunikacijo pri delu	29
Graf 7: Zadovoljstvo vseh anketirancev z organizacijo dela	30
Graf 8: Zadovoljstvo vseh anketirancev z vodenjem oziroma usmerjanjem	31
Graf 9: Zadovoljstvo vseh anketirancev z vsebino dela	32
Graf 10: Zadovoljstvo vseh anketirancev z delovnimi pogoji	33
Graf 11: Zadovoljstvo vseh anketirancev z možnostjo napredovanja oziroma razvoja	34
Graf 12: Sprejetje dela	35
Graf 13: Razmišljanje o zamenjavi zaposlitve	36
Graf 14: Koristnost uvedbe rednih letnih razgovorov	37
Graf 15: Razlogi za koristnost rednih letnih razgovorov	38
Graf 16: Najpomembnejša tema na rednem letnem razgovoru	39
Graf 17: Glavni namen rednih letnih razgovorov.....	40
Graf 18: S kom želijo imeti zaposleni redne letne razgovore	41
Graf 19: Število rednih letnih razgovorov letno.....	42
Graf 20: Grafični prikaz koeficienta korelacije.....	50
Graf 21: Grafični prikaz koeficienta korelacije.....	52

UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

V družbah, kjer se vodstvo premalo zaveda pomembnosti grajenja odnosov z zaposlenimi, njihove motiviranosti in zadovoljstva, interno komuniciranje, ki poteka v družbi, ne ponuja odgovorov na vprašanja zaposlenih: kako nam gre in kam gremo, kaj se od nas pričakuje, kako ustrezamo tem pričakovanjem in kako jih izpolnjujemo, kaj bi morali vedeti, da bi lahko prispevali več ali bolje. Tudi vodstvo ne dobi odgovorov na svoja vprašanja, kot so: kaj zaposlene spodbuja k uspešnemu delu in kaj jih zavira, kakšno vzdušje vlada v delovnem okolju oziroma kakšna je organizacijska klima. Zaposleni bi morali biti sproti in natančno seznanjeni s strategijo družbe ter s posameznimi poslovnimi strategijami in politikami ter jih razumeti. Sistem povratnih informacij glede strategije družbe in posameznih strateških načrtov po področjih in ne le preverjanje preteklega dela in načrta dela za določeno obdobje, pomeni osnovo za sprotno preverjanje vodenja ter tako dodajanje in spreminjanje strateških usmeritev. Interno komuniciranje se ne izvaja neposredno oziroma dvosmerno med zaposlenimi, ampak le v okviru vodstva in njegovih najožjih sodelavcev. Ker zaposleni ne dobijo potrebnih informacij, se porajajo govorice in vsakodnevno opravljanje. Posledica je veliko bolj negativen odziv zaposlenih do običajnih, vsakodnevnih poslovnih odločitev vodstva in poglobljanje nezaupanja vodstvu. Čisto drugače je, če nekaj izveš iz govoric in ne iz neposredne, odprte komunikacije z vodjo.

V KDD d.d., kjer sem zaposlena od leta 1997, sem dobila občutek, da je to tako. Navedeno sem želela preveriti med zaposlenimi v KDD d.d. z anketo o zadovoljstvu zaposlenih pri delu po posameznih področjih in njihovem mnenju glede uvedbe rednih letnih razgovorov.

1.2 Cilji in namen raziskave

Namen raziskave je s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu po posameznih področjih in mnenje zaposlenih glede uvedbe rednih letnih razgovorov. Potrditi ali ovreči želim naslednje hipoteze:

- 1) Zaposleni z zdajšnjim načinom komuniciranja niso zadovoljni in si želijo redne letne razgovore.
- 2) Zaposleni z možnostjo napredovanja oziroma razvoja niso zadovoljni.
- 3) Zaposleni razmišljajo o zamenjavi službe.

1.3 Metodologija dela

V teoretičnem delu zaključne strokovne naloge bom s pomočjo dostopne tuje in domače literature ter aktualnih člankov, ki se navezujejo na temo, predstavila pojem pogovor in pogovor kot del medsebojnih odnosov ter sistem rednih letnih razgovorov. V raziskovalnem delu bom kot orodje raziskave uporabila anketni vprašalnik, na podlagi katerega bom analizirala pridobljene informacije. Anketni vprašalnik je kot priloga sestavni del naloge. Za sodelovanje sem prosila 52 zaposlenih v družbi, izpustila sem vodstvo in najožje svetovalce uprave oziroma predsednika uprave. Za izvedbo raziskave sem pridobila soglasje predsednika uprave. Zaposleni so bili pred sodelovanjem natančno obveščeni o namenu raziskave in prostovoljnosti udeležbe. Imeli so vso pravico do odklonitve sodelovanja pri anketi. Zagotovljena jim je bila anonimnost. Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi del se nanaša na vprašanja glede zadovoljstva pri delu po posameznih področjih, drugi del pa na vprašanja o rednih letnih razgovorih. Na koncu anketnega vprašalnika, v tretjem delu, so postavljena še demografska vprašanja. Izsledki opravljene raziskave so prikazani s pomočjo tabel in grafikonov. Grafično so prikazani za vse zaposlene skupaj, ne glede na kategorijo zaposlenega, tabelarno pa so prikazani po kategorijah zaposlenih. Ugotovitve so številčno in grafično prikazane s pomočjo računalniškega programa Excel (Microsoft Office XP). Uporabila sem tudi statistično metodo za preverjanje stopnje korelacije med relevantnimi spremenljivkami (variablami).

2 OPREDELITEV POJMA POGOVOR

Ljudje se sporazumevamo in povezujemo na različne načine. Najbolj razširjeni način sporazumevanja in povezovanja je pogovor, s katerim izmenjujemo misli, čustva in poskušamo razumeti drug drugega. Pomeni izmenjavo informacij med dvema ali več sogovorniki. Zelo pomembno vlogo pri pogovoru imajo naša čustva in občutki (Majcen, 2001). Večina se nas je naučila govoriti v prvih dveh letih življenja. Žal večina med nami misli, da se avtomatično naučimo tudi sporazumevanja. Sporazumevanje nikoli ne bo uspešno, dokler se ne odločimo, da si bomo zanj prizadevali.

Kjer koli smo, se srečujemo z ljudmi, s katerimi ustvarjamo stike. S pogovorom sporočamo in gradimo svoj odnos do ljudi okrog nas, ki je v veliki meri razlog, da smo ali srečni, zadovoljni, nasmejani ali pa zagrenjeni, napeti, zbegani, žalostni. Prek pogovora vidimo, kako nas sprejemajo drugi in kakšno mišljenje imajo o nas. Ker želimo, da nas sprejemajo, spoštujejo in cenijo, smo zelo občutljivi na ton pogovora (Majcen, 2001).

Če se srečamo z neznanimi ljudmi in jih spregledamo, smo morda zamudili prijetno, zanimivo ali celo koristno znanstvo. Drugače pa je, če srečamo prijatelje, znance, sodelavce in jih spregledamo ali celo pokažemo, kako malo mar nam je zanje. S tem, da si vzamemo čas še za tako kratek pogovor, izkažemo znak spoštovanja. Žal se nam redno dogaja, da v vsakdanji naglici spregledamo človeka. Zaradi pomanjkanja časa so naši pogovori površni, kratki in zato so tudi naši odnosi prazni, polni neizgovorjenih in nerazumljivih stvari.

Pomemben del pogovora je tudi govorica telesa. Zato nam pogovor »v živo« ponudi toliko več informacij kot na primer pisno komuniciranje. Komuniciramo lahko z mimiko (oči in pogled, izrazi obraza), gestiko (uporaba kretenj rok, nog, glave) in s proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru, upoštevanje območij pri sporazumevanju). Raziskave kažejo, da v poslovnem komuniciranju pripada le povprečno 7-odstotni delež besedam, 38-odstotni delež glasu in drugim zvokom, preostalih 55 % pa pripada neverbalni komunikaciji. Neverbalno komunikacijo zaznavamo podzavestno in jo je veliko težje obvladovati kot verbalno. Deluje in spodbudi naša čustva, s katerimi izražamo svoje sprejemanje in odklonitev, nas

spodbuja ali pa zavira, kratka nas sili k določenemu razmišljanju ali delovanju.

3 RAZGOVORI S SODELAVCI KOT SESTAVINA VODENJA

Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih in tako spozna tudi tisto, česar sicer ne bi mogel. S komunikacijo analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo na poti do cilja. Komunikacija omogoča spoznanje in rešitev težav (Lipičnik, 1998). Proces komunikacije vse bolj temeljni na medsebojnih odnosih, ki zahtevajo od posameznikov veliko sodelovanja in razumevanja. Nesodelovanje oziroma nerazumevanje prinaša probleme in konfliktne situacije. *»V organizaciji prihaja do konfliktov spontano, pogosto nezavedno, nenamerno, a tudi namerno, zaradi navzkrižja interesov«* (Mayer, 2006, str. 301).

Za motivacijo zaposlenih sta pomembna vizija in poslanstvo podjetja. Zavzetost zaposlenih za delo raste, če so delavci seznanjeni z vizijo podjetja, saj so s tem jasne smernice in okviri za njihovo delovanje. Z nespretnim ravnanjem lahko motivacijo hitro uničimo, in sicer s pretiranim nadzorom, prezrtim delom, z neresničnimi cilji, nedoslednostjo, diskreditacijo posameznikov, nekonstruktivno kritiko, vzvišenim odnosom, nepravičnim stimulativnim nagrajevanjem, nepravilno komunikacijo, s premalo pohvale, premalo možnosti za dodatno izobraževanje (Ivanuša Bezjak, 2006). Zastavljeni cilji in nagrajevanje zaposlenih je temeljno vodilo za motivacijo v podjetju, kateremu izziv je visoka stopnja osebnostnega razvoja zaposlenih. Nagrajevanje zaposlenih se mora kazati v njihovi uspešnosti, ne smemo pa spregledati tudi posameznikovo sposobnost oziroma pripravljenost pomagati drugim in pripravljenost deliti znanje z drugimi. Temu nedvomno veliko prispevajo dobri medsebojni odnosi.

Osnovna naloga vodje je, da zagotovi tekoče in uspešno delovanje podjetja, za katerega je odgovoren. Pri tem je bistvenega in izjemnega pomena njegov način dela z ljudmi, njegova spretnost vzpostavljanja stikov in njegov način komuniciranja (Majcen, 2001).

Interne komunikacije, komunikacije z in med zaposlenimi so dejavnik uspešnosti podjetja, saj so zaposleni tisti, ki predstavljajo podjetje zunanjemu občinstvu, skladno s podobo, ki jo želijo ustvariti vodje, so tisti, ki opravljajo kakovostno delo in s tem zadovoljujejo potrebe kupcev ter zagotavljajo trajnejšo konkurenčnost in dobiček in so tisti, ki ne zapuščajo svojih organizacij, prej svoje vodje (Dialogos, Strateške

komunikacije, d.o.o.; spletna stran www.dialogos.si; Strateško upravljanje internih komunikacij; dostop 11. 5. 2007). Vse večje zahteve do zaposlenih in njihove učinkovitosti narekuje vodstvu podjetja kakovostno informiranost zaposlenih. Za uresničitev ciljev podjetja morajo zaposleni poznati cilje, vedeti, kje je njihovo mesto v hierarhični lestvici in kako lahko s svojim znanjem prispevajo k izpolnjevanju teh ciljev.

Instrumenti internega komuniciranja so lahko oglasne deske, interni časopisi, nabiralnik predlogov in idej zaposlenih, intranet, interni sestanki in kolegiji, notranje ankete o zadovoljstvu, redni letni razgovori in podobno (Mumel et al., 2006).

Posledice slabega komuniciranja so naraščanje nezaupanja, cinizem med zaposlenimi ter negotovost in strah. Sprejemajo se slabše odločitve, ki le težka zbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivalstvo med oddelki, upada motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni sodijo, da jim vodstvo premalo zaupa, narašča odsotnost z dela, pada število koristnih predlogov in inovacij. Zaradi razmeroma ugodnih poslovnih rezultatov vodstvo meni, da ni potrebe po spremembah (Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.; spletna stran www.dialogos.si; Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja; dostop 11. 5. 2007). Zaposleni zaradi slabega komuniciranja ne vedo, kaj delajo in zakaj to delajo, delo se podvaja, kar pa je lahko kazalnik očitne nespretnosti v komuniciranju. Primer slabe komunikacije se kaže v miselnosti vodje do zaposlenega, kot na primer besede vodje »ti si tukaj, da delaš in ne da misliš«, očitjanju o nedoseganju rezultatov, (ne)sprejemanju novih idej in izboljšav. Zaradi slabe komunikacije se pri zaposlenih lahko vedno poraja vprašanje, kaj za vodjo pomeni biti »priden« delavec in kateri je tisti pomemben dejavnik kakovostnega dela.

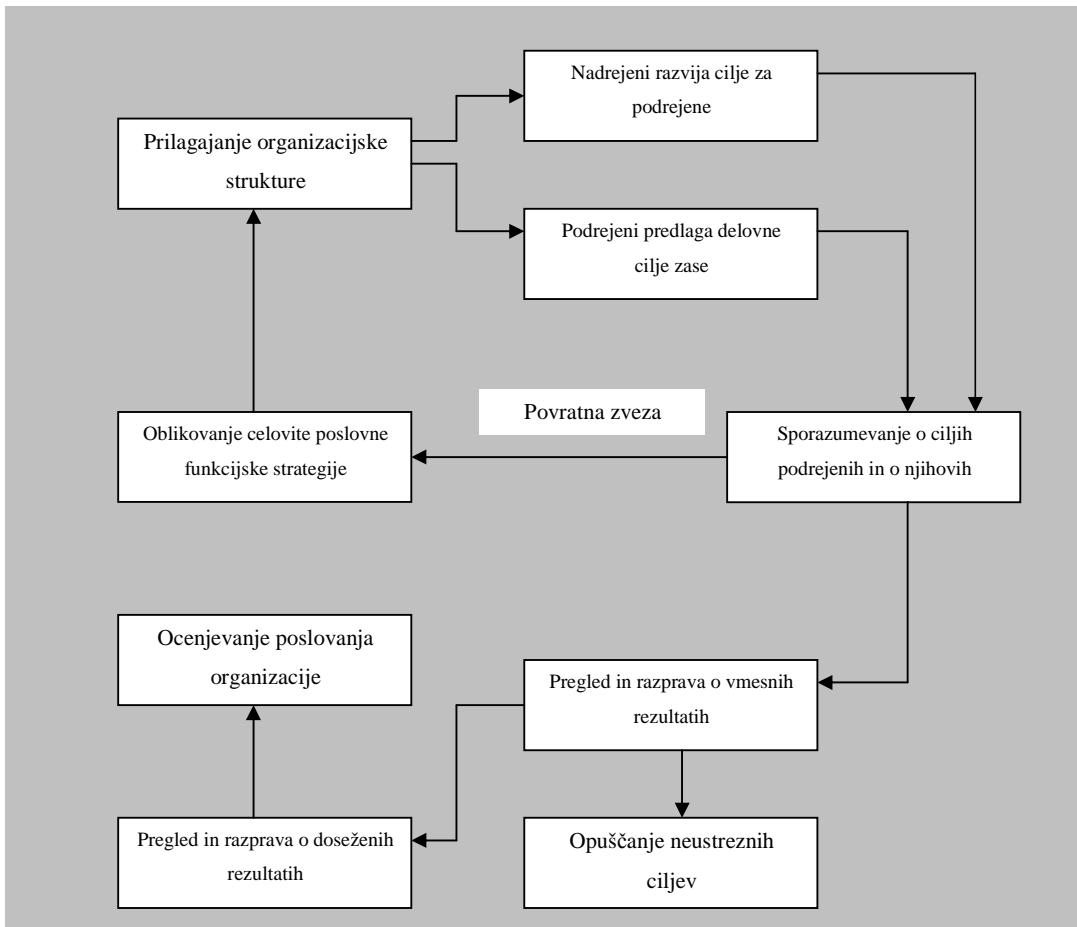
Obstaja kar nekaj ključnih težav, ki vplivajo na potek komuniciranja in tudi na zadovoljstvo zaposlenih ter njihovo pripravljenost za poslušanje in sledenje vodji. Te težave nastopijo zaradi pomanjkanja jasnih ciljev, znanja in izkušenj v komuniciranju, površnosti, prikrivanja in podobno. Kadar delo poteka dobro, se potrebe po informiranosti ne čuti kot nekaj pomembnega. Kadar pa nastopijo težave, je za vodjo pomembno, če ima večinsko podporo med zaposlenimi, kar je jasen znak in potrditev pravilnosti izbire orodij in vsebine komuniciranja vodje v preteklosti (Vodopija et al., 2006).

Iz vsega navedenega lahko povzamemo, da so podjetja ljudje. Zato je uspeh slehernega podjetja usodno odvisen od komuniciranja z ljudmi. Vsako podjetje ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh. Obstaja pa le ena, ki je edina prisotna prav v vseh podjetjih, ne glede na velikost ali predmet poslovanja. Notranja javnost, zaposleni. Vodstvu podjetja je najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in pridobivati povratne informacije. S pozitivno komunikacijo v vsakodnevni praksi omogočamo podajanje pomembnih ali občutljivih sporočil, vzdrževanje socialnih stikov in zmanjševanje napetosti med ljudmi. Zelo pomembno vlogo pri ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov predstavlja tudi humor na delovnem mestu. Smeh človeka psihično osvobaja vsakodnevnih pritiskov in težav ter je najboljša preventiva proti stresu.

4 CILJNO VODENJE

V osebni in tudi v poslovnem življenju si postavljamo cilje. Jasno opredeljeni cilji, postavljeni na pravi način in ob pravem času, so osnova za njihovo uspešno uresničevanje. Ciljno vodenje temelji na dejstvu, da je, kjer koli v organizaciji ljudje delajo skupaj, prisoten skupek zelo različnih ciljev. Vsak posameznik ima svoje osebne cilje (boljše pogoje dela, boljše izobraževanje, boljša plača), vsak oddelek ima svoje poslovne cilje (večje dosežke, boljše opremo, več vlaganja) in vrhni menedžment svoje strateške cilje (organizacijski uspeh, identiteto podjetja, ugled podjetja). Poslanstvo ciljnega vodenja je združevanje vseh teh različnih interesov, da bi lahko uresničili skupen cilj. Cilji morajo biti specifični, jasni in preprosto formulirani, merljivi in kvantitativni, dosegljivi in zato uresničljivi, smotrni in ne nasprotujoči si, časovno omejeni.

Le tako določeni cilji lahko v zaposlenih spodbudijo pričakovanja, na katerih temelji sleherna aktivnost, pospešujejo komunikacijo in s tem odkrivanje problemov. So osnova za sprejemanje odločitev menedžerjev, povečanje učinkovitosti družbe in so instrument ocenjevanja uspešnosti posameznika. Vodja in podrejeni skupno postavita cilje in standarde njihovega doseganja, po preteku določenega roka pa ugotavljata rezultate in razpravljata o njihovem (ne)doseganju. Pomemben instrument ciljnega vodenja pri ugotavljanju in razpravljanju o (ne)doseganju ciljev posameznika predstavljajo redni letni razgovori.



Slika 1: Proces ciljnega vodenja (Mihelič, 2007, str. 73)

5 REDNI LETNI RAZGOVORI

Organizacije se v zadnjih letih srečujejo z vrsto izzivov, na katere morajo poiskati ustrezne odgovore. Spremembe zdajšnjega časa prinašajo globalizacijo konkurence, povečano potrebo po kakovosti izdelkov in storitev, hiter odziv na zahteve strank, usmerjenost v dosežke dela, ki morajo biti skladni z načrtovanimi in s pričakovanimi s strani lastnikov, izvajalcev (delavcev) in širše skupnosti. Vse to pomeni, da je za uspešno opravljanje dela in nalog ter tudi za kratkoročno in dolgoročno zagotavljanje uspešnosti poslovanja organizacije potrebno dobro načrtovanje poslovnih aktivnosti, natančno zasledovanje zastavljenih ciljev, primeren pristop do zahtev strank in trga, pravočasno pridobivanje potrebnih znanj zaradi ohranjanja konkurenčnosti, motiviranje, pravilno vodenje in primerno nagrajevanje zaposlenih, ki v največji meri prispevajo k uspešnosti podjetja. Vse to lahko organizacije dosežejo z uvedbo letnih razgovorov s sodelavci (Vodopija et al., 2006). Redni letni razgovor lahko vsebinsko dopolni organiziranost podjetja, z njim se oblikujejo letni programi dela zaposlenega, je podlaga za določanje ciljev in pričakovanih rezultatov zaposlenega ter za zagotavljanje objektivnejše ocene delovne uspešnosti, ki je osnova za napredovanje zaposlenih in njihov karierni razvoj.

5.1 Kaj je redni letni razgovor

Redni letni razgovor postaja tehnika vodenja in ne le administrativna procedura. Postaja način kreiranja skupne vizije, namena oziroma razloga obstoja organizacije, informiranja posameznika, da ta razume, na kakšen način lahko prispeva k uspešnosti celotnega podjetja (Brečević, 2000). Z rednim letnim razgovorom se vodja pogovori s sodelavcem o delovni uspešnosti, o doseženih in načrtovanih ciljih, osebnem razvoju in o potrebnem izobraževanju. Pogovor mora biti poglobljen, strukturiran in vnaprej dogovorjen. Temeljiti mora na izboljšanju delovne uspešnosti sodelavca, pogojih za delo in na izboljšanju njunega odnosa. Na letnem razgovoru delavec dobi priložnost izraziti svoja občutja in razmišljanja o delu ter o načrtih in željah v prihodnosti. Vodja ima priložnost bolje spoznati svojega sodelavca in tako lažje usklajujeta delovne cilje ter možnosti za izobraževanje in napredovanje.

»LR ni le razgovor o pričakovanjih in doseženih rezultatih, marveč tudi o notranjih značilnostih posameznika, vzročno povezanih z visoko stopnjo uspešnosti na delovnem mestu, merjeno po natančno določenem merilu, njeni sestavni deli pa so motivacija, osnovne psihološke značilnosti, samopodoba, socialne vloge, znanje in veščine« (Šturm, 2006, str. 41).

5.2 Namen in koristi rednega letnega razgovora

»Namen letnih razgovorov je poudariti pomen posameznika v delovanju podjetja, saj s tem pripomoremo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih« (HRM, april 2005, str. 70). Vendar se razgovori ne smejo izkazati kot ocenjevanje osebnih lastnosti posameznikov, ampak le tistih lastnosti, ki pripomorejo k večjim delovnim dosežkom.

Predmet letnega pogovora so strokovna usposobljenost, primernost, kompetence, v ozadju pa je tudi presojanje sodelavčevega razvojnega potenciala in delovne usmerjenosti (Bagon, 2003). Redni letni razgovori imajo več ciljev, njihov namen je večstranski in se nanaša na vse zaposlene, vodje, strokovne službe in na podjetje kot celoto.

Zaposlenim omogočajo, da izboljšajo delovno uspešnost, omogočeno jim je, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega razvoja in mogočo poklicno pot. Vodje bolje spoznajo svoje sodelavce, zato jih lažje vodijo in usmerjajo (Majcen, 2001). Z rednimi letnimi razgovori se doseže uspešnejše vodenje dela in ljudi, izboljšanje kakovosti dela, kariernih poti zaposlenih in medsebojnih odnosov zaposlenih. Vse to pozitivno vpliva na okolje, v katerem delamo.

5.3 Vpliv rednih letnih razgovorov na zadovoljstvo zaposlenih

Redni letni razgovor je med drugim tudi sredstvo za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki je pomemben element za doseganje zastavljenih ciljev podjetja in poslovne odličnosti. Vzrokov (ne)zadovoljstva zaposlenih je veliko, toda pomembni dejavniki so medsebojni odnosi v podjetju, komunikacijska klima in odnosi, ki jih gojijo vodje do sodelavcev. Zadovoljni in uspešni zaposleni pomenijo povečanje poslovnih

dosežkov podjetja, kar pa spet vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Majcen, 2001).

5.4 Vloga vodstva in kadrovske službe pri izvedbi rednih letnih razgovorov

V vsakem podjetju je zelo pomembno tesno sodelovanje vodstva podjetja s kadrovsko službo. Naloga kadrovske službe je zagotavljanje uspešnega delovanja vseh procesov, povezanih s kadri (ocenjevanje potreb, izbiranje ustreznih kadrov, njihovo nameščanje in premeščanje, izobraževanje, informiranje, skrb za socialno varstvo, varstvo pri delu in podobno). Tesno sodelovanje je potrebno tudi pri rednih letnih razgovorih. Vodstvo podjetja s svojo podporo in posameznimi odločitvami vpliva na to, ali bodo redni letni razgovori uspešni. Kadrovska služba pa je odgovorna za celotno organizacijo in koordiniranje izvajanja rednih letnih razgovorov.

6 PREDSTAVITEV KDD – CENTRALNE KLIRINŠKO DEPOTNE DRUŽBE DELNIŠKE DRUŽBE

6.1 Opis družbe in njeno delovanje

KDD - Centralna klirinško depotna družba delniška družba (v nadaljevanju: družba), je bila ustanovljena 10. januarja 1995 kot prva in edina ustanova, ki opravlja posle zbirne hrambe vrednostnih papirjev, ugotavljanja in izpolnjevanja obveznosti iz poslov z vrednostnimi papirji ter vodenja centralnega registra imetnikov nematerializiranih vrednostnih papirjev v Republiki Sloveniji. Ustanovitelji oziroma delničarji družbe so banke, borznoposredniške družbe, družbe za upravljanje, državni skladi in izdajatelji vrednostnih papirjev. Poslovanje družbe je najprej urejal Zakon o trgu vrednostnih papirjev, skladno s katerim je Agencija za trg vrednostnih papirjev dala družbi dovoljenje za poslovanje, zdaj pa ga ureja Zakon o trgu finančnih instrumentov.

Namen poslovanja družbe je omogočiti učinkovito, preprosto in varno poslovanje na trgu vrednostnih papirjev. Družba opravlja dejavnosti storitve izračuna, izravnave in zagotavljanja izpolnitve obveznosti, nastalih na podlagi poslov z vrednostnimi papirji, sklenjenih na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, izdaje, izbrisa in zamenjave nematerializiranih vrednostnih papirjev, vodenja centralnega registra vrednostnih papirjev, vodenja delniških knjig za izdajatelje, opravljanja skrbniških storitev po Zakonu o investicijskih skladih in družb za upravljanje, opravljanja postopkov v zvezi s ponudbo za odkup po Zakonu o prevzemih ter opravljanja drugih storitev pri poslovanju z vrednostnimi papirji in uveljavljanju pravic iz vrednostnih papirjev. (KDD d.d.; spletna stran www.kdd.si; o KDD; dostop 1. 8. 2007).

6.2 Organizacijska in kadrovska struktura

Družba ima dvotirni sistem upravljanja z upravo in nadzornim svetom. Uprava vodi posle družbe, funkcijo nadzora pa opravlja nadzorni svet. Delničarji družbe uresničujejo svoje pravice pri zadevah družbe na skupščini delničarjev. Podrobnosti vseh treh organov podrobno ureja statut družbe. Poslovanje družbe je organizirano v divizijah,

sektorjih, službah in v oddelkih. Skupno število zaposlenih v družbi je 65.

Družba v svoji organizacijski strukturi v okviru Sektorja za pravne in kadrovske zadeve nima posebne službe za ukvarjanje s človeškimi viri in z razvojem zaposlenih, s pomočjo katere bi bile vodstvu družbe podane povratne informacije o potrebnih spremembah na primer na področju motiviranja, komuniciranja, razvoja človeških virov in podobno. Povratne informacije so tiste, ki pomenijo osnovo za dodajanje ali spreminjanje strateških usmeritev družbe. Posebna služba za ukvarjanje s človeškimi viri bi vodstvu pomagala pri izdelavi kadrovske, komunikacijske in izobraževalne politike.

7 RAZISKAVA MNENJA ZAPOSLENIH O UVEDBI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

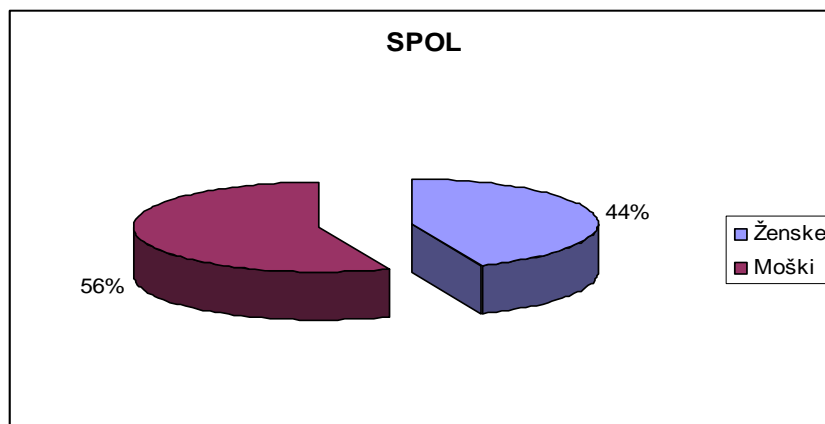
Raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika sem v družbi izvedla v juliju in avgustu 2007. Izmed 52 zaposlenih, katerim je bila anketa posredovana, je na anketna vprašanja odgovorilo 37 zaposlenih. V raziskavi je upoštevanih le 35 anketiranih (67 %), saj je en anketni vprašalnik podpisal zaposleni, pri enem pa ni bila označena kategorija zaposlenega. Anketiranci so pri vsaki izbiri odgovora imeli tudi možnost zapisa svojega komentarja.

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

1. Spol

Tabela 1: Spol anketirancev

Spol	Število	Delež v %
Ženske	16	44 %
Moški	20	56 %



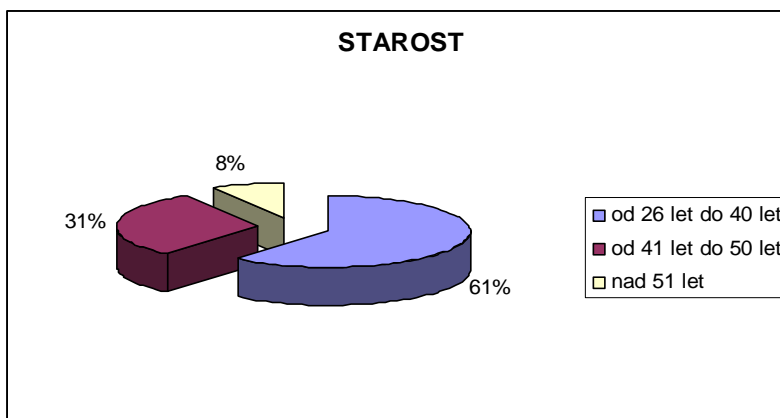
Graf 1: Delež anketirancev po spolu

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 16 žensk (44 %) in 20 moških (56 %).

2. Starost

Tabela 2: Starost anketirancev

Starost	Število	Delež v %
Od 26 let do 40 let	22	61 %
Od 41 let do 50 let	11	31 %
Nad 51 let	3	8 %



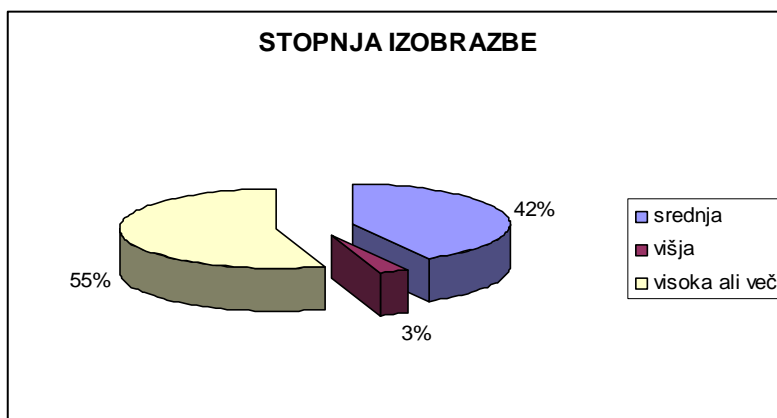
Graf 2: Pregled anketirancev po starosti

V družbi je zaposlen pretežno mlad kader, kar je razvidno tudi iz odgovorjenih vprašalnikov. Večino odgovorjenih vprašalnikov je vrnila skupina zaposlenih do 40 let (61 %), sledi ji skupina do 50 let (31 %) in le 8 % zaposlenih nad 51 let.

3. Dosežena stopnja izobrazbe

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev

Stopnja izobrazbe	Število	Delež v %
Srednja	15	42 %
Višja	1	3 %
Visoka ali več	20	55 %



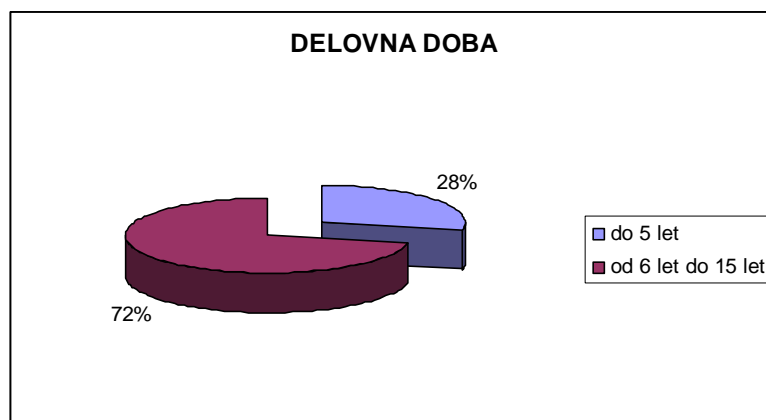
Graf 3: Delež anketirancev po stopnji izobrazbe

Več kot polovica anketirancev (55 %) v družbi ima končano visoko šolsko izobrazbo. 42 % zaposlenih ima končano srednješolsko izobrazbo in 3 % višjo. Nihče izmed zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašanja, nima končane manj kot srednje šole.

4. Delovna doba v družbi

Tabela 4: Delovna doba anketirancev

Delovna doba	Število	Delež v %
Do 5 let	9	28 %
Od 6 let do 15 let	23	72 %



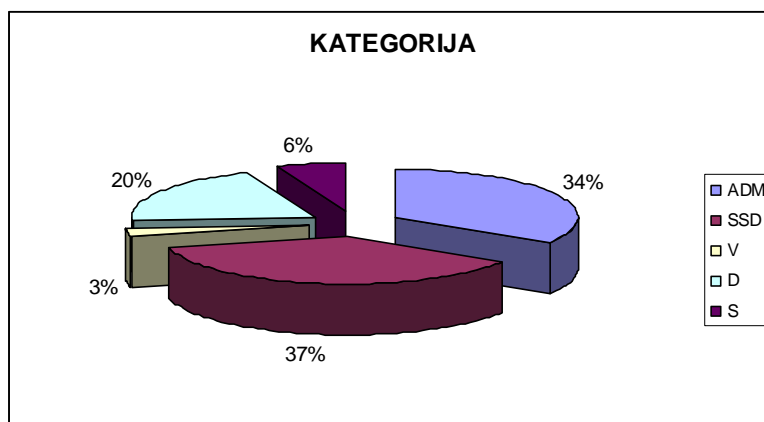
Graf 4: Delež anketirancev po delovni dobi v družbi

Družba je bila ustanovljena leta 1995 in je na slovenskem finančnem trgu prisotna že 12 let. Zaradi ugleda družbe na slovenskem finančnem trgu je kar 72 % anketiranih v družbi zaposlenih več kot 5 let.

5. Kategorija zaposlenih

Tabela 5: Kategorija anketirancev

Kategorija	Število	Delež v %
Administrativni delavec oziroma referent (v nadaljevanju: ADM)	12	34 %
Samostojni strokovni delavec (v nadaljevanju: SSD)	13	37 %
Vodja enote (v nadaljevanju: V)	1	3 %
Direktor (v nadaljevanju: D)	7	20 %
Svetovalac (v nadaljevanju: S)	2	6 %



Graf 5: Delež anketirancev po kategoriji

Družbo vodi dvočlanska uprava; operativnih delavcev je zaposlenih 35, 17 je vodilnih delavcev (10 direktorjev in 7 vodij oddelkov) in 5 svetovalcev uprave. Najmanjši odziv na anketni vprašalnik je bil pri vodjih oddelkov, največji pa v povprečju pri operativnih delavcih (tu so vključeni administrativni delavci, referenti in samostojni strokovni delavci) in direktorjev.

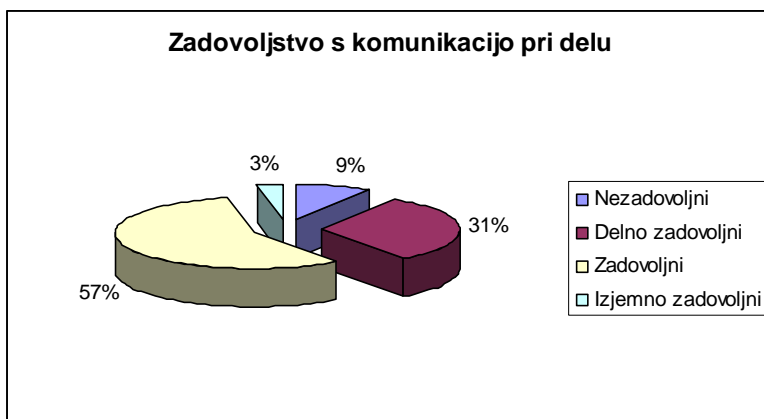
ZADOVOLJSTVO PRI DELU PO POSAMEZNIH PODROČJIH

Rezultati raziskave zadovoljstva pri delu po posameznih področjih so grafično prikazani za vse anketirance.

1. Komunikacija pri delu

Tabela 6: Zadovoljstvo anketirancev s komunikacijo pri delu

	Nezadovoljen		Delno zadovoljen		Zadovoljen		Izjemno zadovoljen		skupaj	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
ADM	1	8 %	2	17 %	8	67 %	1	8 %	12	34 %
SSD	1	8 %	6	46 %	6	46 %	0	0 %	13	37 %
V	0	0 %	0	0 %	1	100 %	0	0 %	1	3 %
D	1	14 %	2	28 %	4	57 %	0	0 %	7	20 %
S	0	0 %	1	50 %	1	50 %	0	0 %	2	6 %
	3	9 %	11	31 %	20	57 %	1	3 %	35	100 %



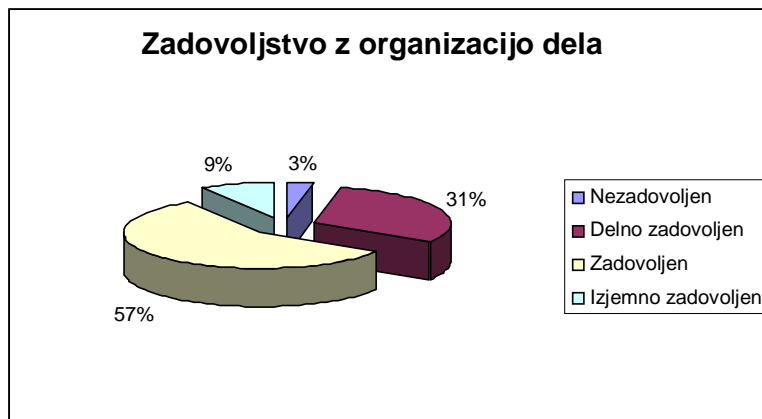
Graf 6: Zadovoljstvo anketirancev s komunikacijo pri delu

Največji odstotek nezadovoljstva s komunikacijo pri delu (14 %) predstavlja nezadovoljstvo direktorjev. Kot razlog nezadovoljstva so navedli predvsem pomanjkanje komunikacije med posameznimi organizacijskimi enotami. Vodstvo družbe bi moralo komunikacijo med posameznimi divizijami in sektorji bolj spodbujati. Znotraj svojega sektorja so s komunikacijo zadovoljni. Majhen odstotek nezadovoljstva s komunikacijo je viden tudi pri administrativnih delavcih oziroma referentih in samostojnih strokovnih delavcih, saj tudi oni želijo več med oddelčnega sodelovanja, predvsem pri spremljanju novosti, ki se odvijajo v družbi. Zaposleni so načelno zadovoljni s komunikacijo, kar kaže tudi odstotek zaposlenih, ki je s komunikacijo zadovoljen (57 %). Kljub temu pa so v družbi potrebne spremembe, saj je odstotek zaposlenih, ki s komunikacijo ni zadovoljen oziroma delno zadovoljen, kar 40-odstoten. Izjemno zadovoljnih s komunikacijo pri delu je le 8 % administrativnih delavcev oziroma referentov.

2. Organizacija dela

Tabela 7: Zadovoljstvo anketirancev z organizacijo dela

	Nezadovoljen		Delno zadovoljen		Zadovoljen		Izjemno zadovoljen		skupaj	
	Število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
ADM	1	8 %	4	34 %	6	50 %	1	8 %	12	34 %
SSD	0	0 %	6	46 %	6	46 %	1	8 %	13	37 %
V	0	0 %	0	0 %	1	100 %	0	0 %	1	3 %
D	0	0 %	1	14 %	5	72 %	1	14 %	7	20 %
S	0	0 %	0	0 %	2	100 %	0	0 %	2	6 %
	1	3 %	11	31 %	20	57 %	3	9 %	35	100 %



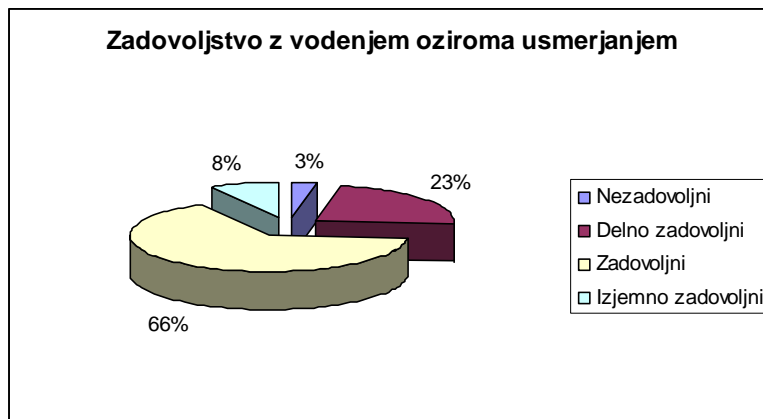
Graf 7: Zadovoljstvo vseh anketirancev z organizacijo dela

Zadovoljstvo z organizacijo dela so anketiranci ocenjevali znotraj svoje organizacijske enote, saj v preostalih organizacijskih enotah organizacije dela ne poznajo dovolj. Delno zadovoljstvo pa so vendarle pokazali tudi pri organizaciji dela med posameznimi organizacijskimi enotami. Administrativni delavci oziroma referenti in samostojni strokovni delavci so razdeljeni med delno zadovoljne za zadovoljne z organizacijo dela. Največji odstotek zadovoljstva z organizacijo dela predstavljajo direktorji (72 %). Tudi z organizacijo dela so zaposleni načelno zadovoljni (57 %), vendar pa je tudi tukaj odstotek nezadovoljnih in delno zadovoljnih 34 %. Večji delež v primerjavi s komunikacijo predstavlja le delež zaposlenih, ki so z organizacijo dela izjemno zadovoljni (9 %). Izjemno zadovoljni so le direktorji (14 %) in administrativni delavci oziroma referenti in samostojni strokovni delavci (16 %).

3. Vodenje oziroma usmerjanje

Tabela 8: Zadovoljstvo anketirancev z vodenjem oziroma usmerjanjem

	Nezadovoljen		Delno zadovoljen		Zadovoljen		Izjemno zadovoljen		Skupaj	
	število	%	število	%	število	%	število	%	Število	%
ADM	0	0 %	4	34 %	7	58 %	1	8 %	12	34 %
SSD	1	8 %	3	23 %	8	61 %	1	8 %	13	37 %
V	0	0 %	0	0 %	1	100 %	0	0 %	1	3 %
D	0	0 %	1	14 %	5	72 %	1	14 %	7	20 %
S	0	0 %	0	0 %	2	100 %	0	0 %	2	6 %
	1	3 %	8	23 %	23	66 %	3	8 %	35	100 %



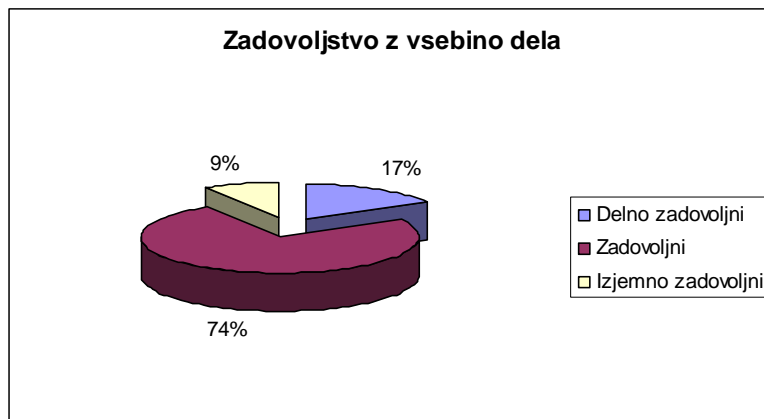
Graf 8: Zadovoljstvo vseh anketirancev z vodenjem oziroma usmerjanjem

Zaposleni so z vodenjem oziroma usmerjanjem znotraj organizacijske enote, v kateri delajo, zadovoljni. Le eden izmed anketirancev z vodenjem oziroma usmerjanjem ni zadovoljen. Razloga za nezadovoljstvo ni navedel. Delno zadovoljnih je 23 % zaposlenih. Največji delež predstavljajo administrativni delavci oziroma referenti in samostojni strokovni delavci. Ker so izražali zadovoljstvo znotraj organizacijskih enot, v katerih so zaposleni, bi bilo treba pridobiti odgovor na vprašanje, ali je izkazano nezadovoljstvo z vodenjem oziroma usmerjanjem vodij oddelkov ali direktorjev sektorjev.

4. Vsebina dela

Tabela 9: Zadovoljstvo anketirancev z vsebino dela

	Nezadovoljen		Delno zadovoljen		Zadovoljen		Izjemno zadovoljen		Skupaj	
	število	%	število	%	število	%	število	%	Število	%
ADM	0	0 %	3	25 %	8	67 %	1	8 %	12	34 %
SSD	0	0 %	3	23 %	9	69 %	1	8 %	13	37 %
V	0	0 %	0	0 %	1	100 %	0	0 %	1	3 %
D	0	0 %	0	0 %	6	86 %	1	14 %	7	20 %
S	0	0 %	0	0 %	2	100 %	0	0 %	2	6 %
	0	0 %	6	17 %	26	74 %	3	9 %	35	100 %



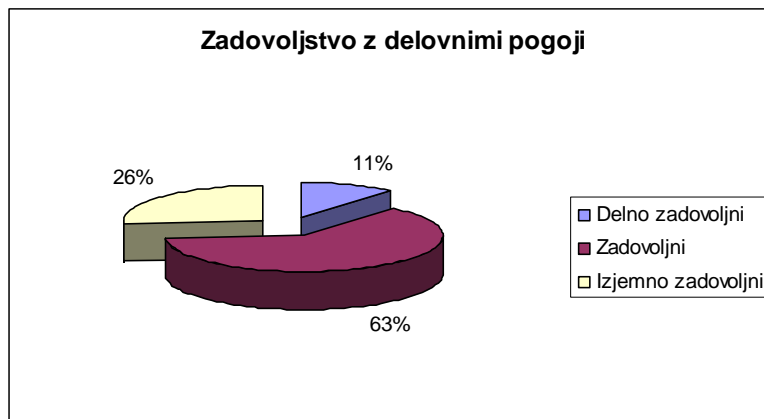
Graf 9: Zadovoljstvo vseh anketirancev z vsebino dela

Zadovoljstvo anketirancev z vsebino dela je veliko, kar 74 %. Nihče izmed anketirancev z vsebino dela ni nezadovoljen. Prav tako je majhen odstotek delno zadovoljnih. Visok odstotek zadovoljstva anketirancev z vsebino dela je posledica vloge, ki jo ima družba na slovenskem in evropskem finančnem trgu oziroma na trgu vrednostnih papirjev. Trg vrednostnih papirjev je področje, ki se stalno razvija in je zaradi implementacije evropske zakonodaje v slovenski pravni red podvrženo tudi večjim spremembam. Zaposlenim nudi motivacijo za napredovanje, razvoj in ne samo »mehaničnega« dela. Nihče izmed anketirancev ni nezadovoljen z vsebino dela.

5. Delovni pogoji

Tabela 10: Zadovoljstvo anketirancev z delovnimi pogoji

	Nezadovoljen		Delno zadovoljen		Zadovoljen		Izjemno zadovoljen		skupaj	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
ADM	0	0 %	1	8 %	9	75 %	2	17 %	12	34 %
SSD	0	0 %	1	8 %	8	61 %	4	31 %	13	37 %
V	0	0 %	0	0 %	1	100 %	0	0 %	1	3 %
D	0	0 %	2	29 %	4	57 %	1	14 %	7	20 %
S	0	0 %	0	0 %	0	0 %	2	100 %	2	6 %
	0	0 %	4	11 %	22	63 %	9	26 %	35	100 %



Graf 10: Zadovoljstvo vseh anketirancev z delovnimi pogoji

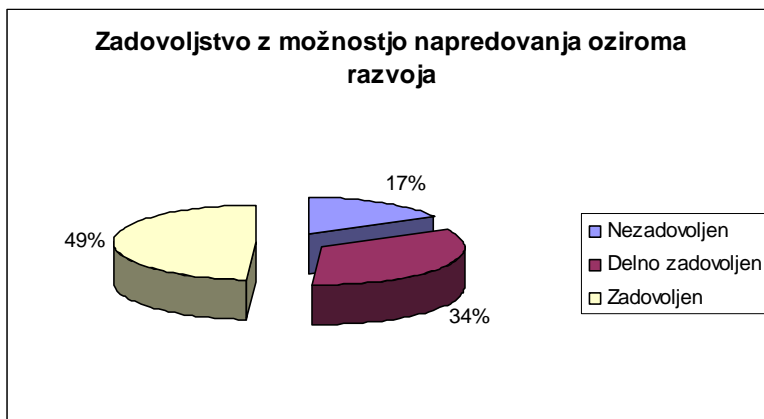
Največji odstotek zadovoljstva anketirancev se kaže v delovnih pogojih; kar 63 % je zadovoljnih in 26 % izjemno zadovoljnih. Edina pripomba na delovne pogoje se nanaša na sistem prezračevanja v delovnih prostorih, ki je neustrezen in ki predvsem negativno vpliva na počutje. Polovica poslovne stavbe namreč nima oken, ki bi se jih dalo odpreti. Pisarne v tem delu so zato vezane na centralni sistem prezračevanja in nimajo dovoda svežega zraka.

6. Možnost napredovanja oziroma razvoja

Tabela 11: Zadovoljstvo anketirancev z možnostjo napredovanja oziroma razvoja

	Nezadovoljen		Delno zadovoljen		Zadovoljen		Izjemno zadovoljen		skupaj	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
ADM	4	33 %	5	42 %	3	25 %	0	0 %	12	34 %
SSD	2	15 %	6	46 %	5	39 %	0	0 %	13	37 %

V	0	0 %	1	100 %	0	0 %	0	0 %	1	3 %
D	0	0 %	0	0 %	7	100 %	0	0 %	7	20 %
S	0	0 %	0	0 %	2	100 %	0	0 %	2	6 %
	6	17 %	12	34 %	17	49 %	0	0 %	35	100 %



Graf 11: Zadovoljstvo vseh anketirancev z možnostjo napredovanja oziroma razvoja

Administrativni delavci oziroma referenti in samostojni strokovni delavci predstavljajo 51 % anketirancev, ki so z možnostjo napredovanja oziroma razvoja nezadovoljni oziroma delno zadovoljni. Kljub izobrazbi in znanju nimajo možnosti napredovanja. Slaba stran njihovega dela je precejšnja omejenost v nalogah, zato je možnost razvoja minimalna. Izjemno zadovoljen z možnostjo napredovanja oziroma razvoja ni nihče izmed anketirancev; vsi anketirani direktorji so z možnostjo napredovanja oziroma razvoja zadovoljni. Velika večina referentov in samostojnih strokovnih delavcev je namreč višjo stopnjo izobrazbe pridobila po nastopu dela na delovnem mestu, za katerega so sklenili pogodbo o zaposlitvi. Družba pa ima potrebo po delu ravno na teh delovnih mestih in ne na mestih, kjer se zahteva višja (pozneje pridobljena) izobrazba.

7. *Bi ponovno sprejeli svoje delo, če bi se morali danes odločiti za to?*

Tabela 12: Sprejetje dela

	Delo bi sprejel		Dela ne bi sprejel		skupaj	
	število	%	število	%	število	%
ADM	10	83 %	2	17 %	12	34 %
SSD	9	69 %	4	31 %	13	37 %
V	1	100 %	0	0 %	1	3 %
D	5	71 %	2	29 %	7	20 %
S	2	100 %	0	0 %	2	6 %

skupaj	27	77 %	8	23 %	35	100 %
--------	----	------	---	------	----	-------



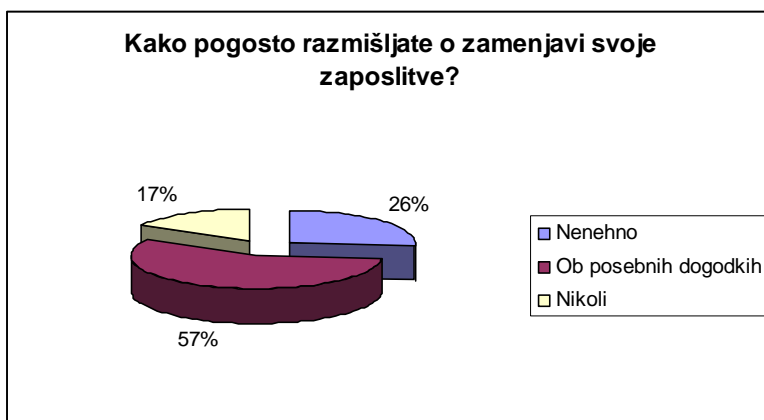
Graf 12: Sprejetje dela

77 % anketirancev bi ponovno sprejelo delo, če bi se morali danes odločiti za to. Delo jih zanima, zadovoljni so z delom in delovnimi pogoji, delovno mesto je ustrezno zahtevno in zanimivo. Družba predstavlja pomemben element na kapitalskem trgu in ima specifično poslovno področje. Izbira takega dela pomeni izziv in pridobivanje novih izkušenj in znanja. Nekateri bi delo prav tako sprejeli, vendar ne brez vseh pomislekov. Anketiranci, ki dela ne bi sprejeli, teh je 23 %, so kot razlog navedli nagrajevanje drugih za njihovo delo, pomanjkanje motivacije, ker ni možnosti za napredovanje in organiziranost dela. Eden izmed razlogov je tudi »vrtičkanje« in posledično temu podtikanja, ki so zelo negativna za dobro delovno vzdušje.

8. *Kako pogosto razmišljate o zamenjavi svoje zaposlitve?*

Tabela 13: Razmišljanje o zamenjavi zaposlitve

	Nenehno		Ob posebnih dogodkih		Nikoli		Skupaj	
	število	%	število	%	število	%	Število	%
ADM	4	33,3 %	4	33,3 %	4	33,3 %	12	34 %
SSD	3	23 %	9	69 %	1	8 %	13	37 %
V	0	0 %	1	100 %	0	0 %	1	3 %
D	1	14 %	5	72 %	1	14 %	7	20 %
S	1	50 %	1	50 %	0	0 %	2	6 %
skupaj	9	26 %	20	57 %	6	17 %	35	100 %



Graf 13: Razmišljanje o zamenjavi zaposlitve

Zaradi potrebe po novih izzivih in višjem osebnem dohodku, možnostih osebnega razvoja in napredovanja, možnostih preverjanja osebnega razvoja v drugem okolju 26 % anketiranih nenehno razmišlja o zamenjavi svoje zaposlitve. Tisti, ki razmišljajo o zamenjavi svoje zaposlitve ob posebnih dogodkih, teh je več kot polovica, razmišljajo o zamenjavi, kadar naletijo na ovire pri najemu kredita ali pri želji po osvojitvi novih znanj, ko se pogovarjajo s strokovnjaki iz iste stroke o njihovem delovnem mestu in delovnih pogojih. Majhen odstotek anketiranih nikoli ne razmišlja o zamenjavi svoje zaposlitve, ker jim delo ustreza. Dokler so razmere v delovnem okolju dovolj dobre, ni potrebe po zamenjavi.

REDNI LETNI RAZGOVORI

1. Se vam zdi uvedba rednih letnih razgovorov v družbi koristna?

Tabela 14: Koristnost uvedbe rednih letnih razgovorov

	Da		Deloma		Ne		Skupaj	
	število	%	število	%	število	%	Število	%
ADM	8	67 %	4	33 %	0	0 %	12	34 %
SSD	12	92 %	0	0 %	1	8 %	13	37 %
V	0	0 %	1	100 %	0	0 %	1	3 %
D	5	71 %	2	29 %	0	0 %	7	20 %
S	1	50 %	1	50 %	0	0 %	2	6 %
skupaj	26	74 %	8	23 %	1	3 %	35	100 %



Graf 14: Koristnost uvedbe rednih letnih razgovorov

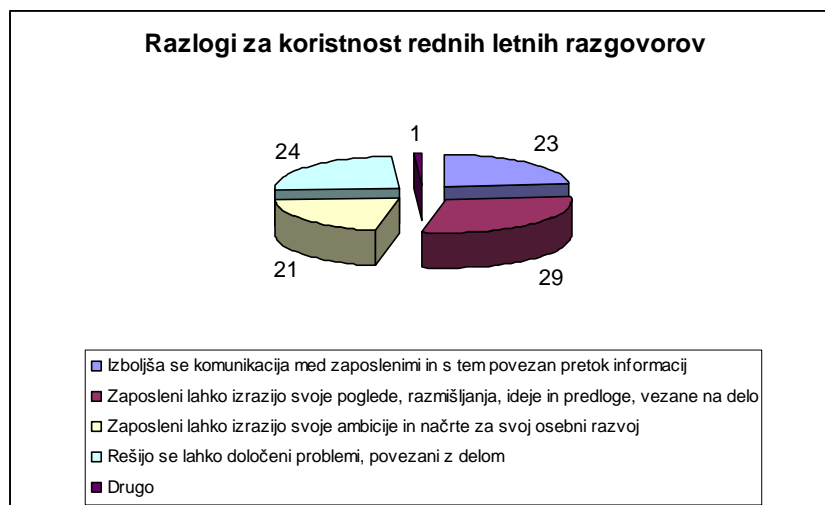
Uvedba rednih letnih razgovorov v družbi se zdi veliki večini (74 %) anketirancev koristna. Anketiranci, ki so se odločili za delno korist uvedbe rednih letnih razgovorov, so svojo odločitev utemeljili z dejstvom, da mora biti tudi na strani vodstvenih delavcev, ki bi vodili letne razgovore, cilj, da z razgovori dosežejo določene ugotovitve, ki bi jim bile iztočnice za njihove nadaljnje odločitve. Le 3 % anketirancev je menilo, da uvedba rednih letnih razgovorov ne bi bila koristna.

2. Če ste na 1. vprašanje odgovorili z »da« ali »deloma«, mi, prosim, zaupajte, zakaj se vam zdijo redni letni razgovori koristni?

Tabela 15: Razlogi za koristnost rednih letnih razgovorov

	ADM / 12		SSD / 13		V / 1		D / 7		S / 2		Skupaj / 35	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Izboljša se komunikacija med zaposlenimi in s tem povezan pretok informacij.	9	75 %	8	62 %	1	100 %	4	57 %	1	50 %	23	66 %
Zaposleni lahko izrazijo svoje poglede, razmišljanja, ideje in predloge, vezane na delo.	9	75 %	11	85 %	1	100 %	7	100 %	1	50 %	29	83 %
Zaposleni lahko izrazijo svoje ambicije in načrte za svoj osebni razvoj.	6	50 %	8	62 %	1	100 %	5	71 %	1	50 %	21	60 %

Rešijo se lahko določeni problemi, povezani z delom.	8	67 %	9	69 %	0	0 %	6	86 %	1	50 %	24	69 %
Drugo.	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	14 %	0	0 %	1	3 %



Graf 15: Razlogi za koristnost rednih letnih razgovorov

Skoraj vsi razlogi uvedbe rednih letnih razgovorov se zdijo anketirancem enako pomembni. Izstopa le razlog, da lahko zaposleni na rednih letnih razgovorih izrazijo svoje poglede, razmišljanja, ideje in predloge, vezane na delo. Kot drugo je bil naveden razlog, da se lahko na razgovorih zaznajo določeni problemi.

3. Če ste na prvo vprašanje odgovorili z »ne«, mi, prosim, zaupajte, zakaj se vam zdijo redni letni razgovori nekoristni?

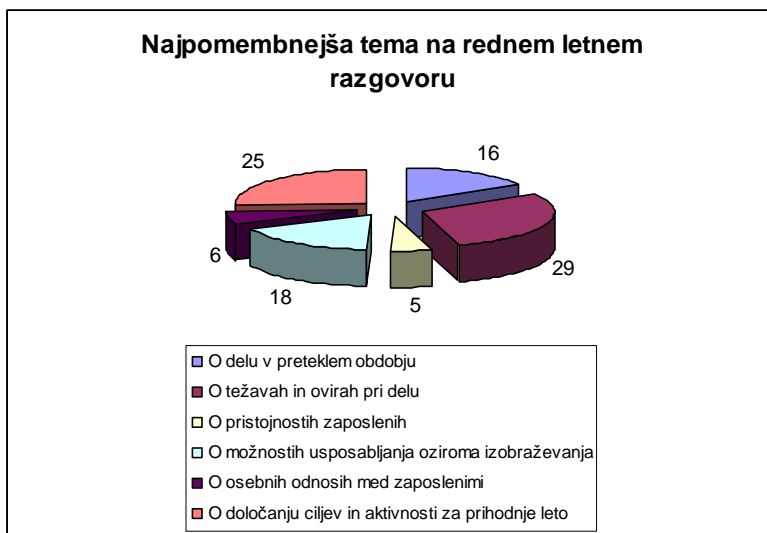
Le eden izmed anketirancev je izrazil mnenje, da so redni letni razgovori nekoristni. Kot razlog je navedel, da se z uvedbo rednih letnih razgovorov v družbi ne bo nič spremenilo na bolje.

4. Katera tema na rednem letnem razgovoru bi se vam zdela najpomembnejša?

Tabela 16: Najpomembnejša tema na rednem letnem razgovoru

	ADM / 12		SSD / 13		V / 1		D / 7		S / 2		Skupaj / 35	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
O delu v preteklem obdobju.	4	33 %	8	62 %	1	100 %	2	29 %	1	50 %	16	46 %

O težavah in ovirah pri delu.	10	83 %	11	85 %	0	0 %	7	100 %	1	50 %	29	83 %
O pristojnostih zaposlenih.	1	8 %	2	15 %	0	0 %	1	14 %	1	50 %	5	14 %
O možnostih usposabljanja oziroma izobraževanja.	8	67 %	9	69 %	0	0 %	0	0 %	1	50 %	18	51 %
O osebnih odnosih med zaposlenimi.	3	25 %	1	8 %	0	0 %	2	29 %	0	0 %	6	17 %
O določanju ciljev in aktivnosti za prihodnje leto.	7	58 %	10	77 %	1	100 %	5	71 %	2	100 %	25	71 %



Graf 16: Najpomembnejša tema na rednem letnem razgovoru

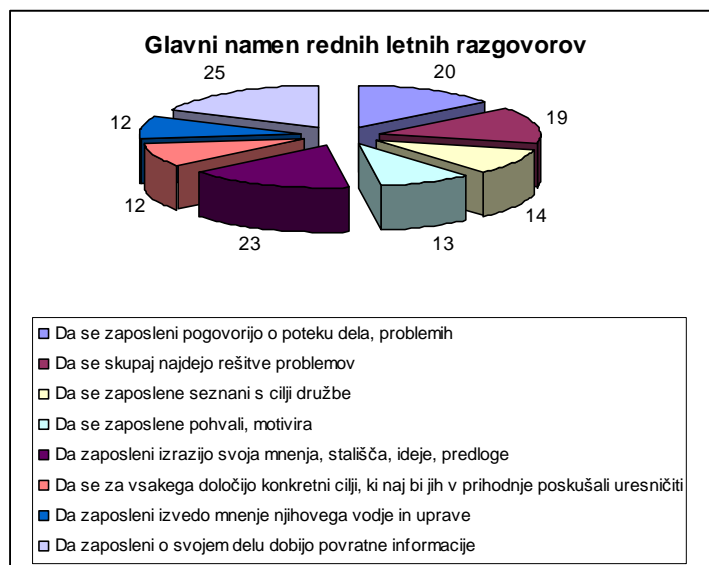
Najpomembnejša tema na rednih letnih razgovorih je po mnenju anketirancev o težavah in ovirah pri delu in o določanju ciljev in aktivnosti za prihodnje leto. Sledijo teme o delu v preteklem obdobju in o možnosti usposabljanja oziroma izobraževanja. Pogovori o pristojnostih zaposlenih in o osebnih odnosih med zaposlenimi se jim ne zdijo najpomembnejše teme na rednih letnih razgovorih.

5. Kaj je po vašem mnenju glavni namen rednih letnih razgovorov?

Tabela 17: Glavni namen rednih letnih razgovorov

	ADM / 12		SSD / 13		V / 1		D / 7		S / 2		Skupaj / 35	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Da se zaposleni pogovorijo o poteku dela, problemih.	9	75 %	6	46 %	0	0 %	4	57 %	1	50 %	20	57 %

Da se skupaj najdejo rešitve problemov.	8	67 %	6	46 %	0	0 %	4	57 %	1	50 %	19	54 %
Da se zaposlene seznanijo s cilji družbe.	4	33 %	7	54 %	0	0 %	2	29 %	1	50 %	14	40 %
Da se zaposlene pohvali, motivira.	7	58 %	4	31 %	0	0 %	1	14 %	1	50 %	13	37 %
Da zaposleni izrazijo svoja mnenja, stališča, ideje, predloge.	8	67 %	8	62 %	1	100 %	5	71 %	1	50 %	23	66 %
Da se za vsakega določijo konkretni cilji, ki naj bi jih v prihodnje poskušali uresničiti.	4	33 %	3	23 %	1	100 %	4	57 %	0	0 %	12	34 %
Da zaposleni izvedo mnenje njihovega vodje in uprave.	3	25 %	5	38 %	1	100 %	3	43 %	0	0 %	12	34 %
Da zaposleni o svojem delu dobijo povratne informacije.	8	67 %	9	69 %	1	100 %	5	71 %	2	100 %	25	71 %



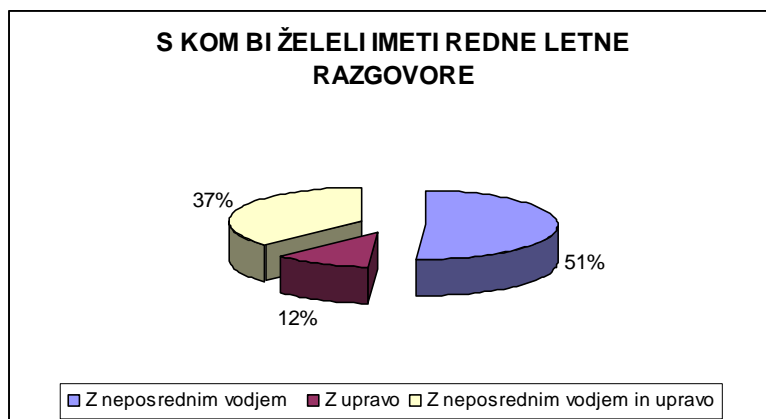
Graf 17: Glavni namen rednih letnih razgovorov

Vsi naštetni nameni rednih letnih razgovorov so po številu odgovorov skoraj enakovredni.

6. Če bi bili v družbi uvedeni redni letni razgovori, s kom bi jih želeli imeti?

Tabela 18: S kom želijo imeti zaposleni redne letne razgovore

	Z neposrednim vodjem		Z upravo		Z neposrednim vodjem in upravo		Skupaj	
	Število	%	Število	%	število	%	Število	%
ADM	7	58 %	0	0 %	5	42 %	12	34 %
SSD	10	77 %	1	8 %	2	15 %	13	37 %
V	0	0 %	0	0 %	1	100 %	1	3 %
D	1	14 %	2	29 %	4	57 %	7	20 %
S	0	0 %	1	50 %	1	50 %	2	6 %
Skupaj	18	51 %	4	12 %	13	37 %	35	100 %



Graf 18: S kom želijo imeti zaposleni redne letne razgovore

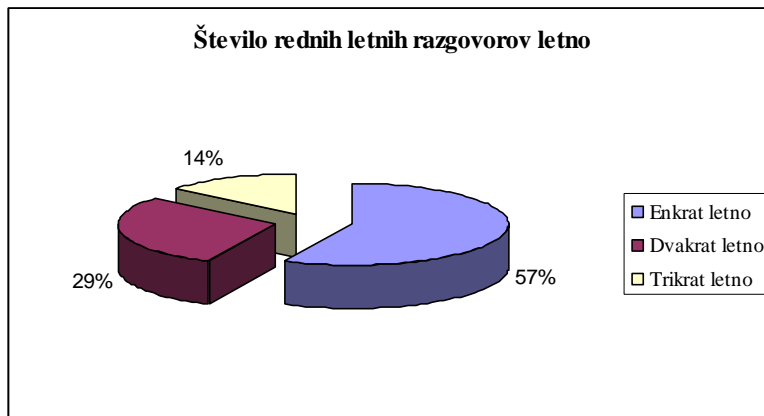
Če bi se v podjetju začeli uvajati redni letni razgovori, bi večina zaposlenih želela imeti redne letne razgovore z neposrednim vodjem, predvsem administrativni delavci in samostojni strokovni delavci. Vodje, direktorji in svetovalci bi želeli imeti redne letne razgovore z neposrednim vodjem (tu je mišljen izvršni direktor divizije) in tudi z upravo.

7. Kolikokrat letno bi želeli imeti redne letne razgovore?

Tabela 19: Število rednih letnih razgovorov letno

	Enkrat letno		Dvakrat letno		Trikrat letno		Skupaj	
	Število	%	število	%	število	%	število	%
ADM	7	58 %	3	25 %	2	17 %	12	34 %
SSD	8	62 %	3	23 %	2	15 %	13	37 %
V	1	100 %	0	0 %	0	0 %	1	3 %

D	3	43 %	4	57 %	0	0 %	7	20 %
S	1	50 %	0	0 %	1	50 %	2	6 %
skupaj	20	57 %	10	29 %	5	14 %	35	100 %



Graf 19: Število rednih letnih razgovorov letno

Enkrat letno bi večini zaposlenim zadostovalo, da bi imeli redne letne razgovore.

8 GLAVNE UGOTOVITVE ANKETE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

8.1 Zadovoljstvo pri delu po posameznih področjih

Ugotovitve in predlogi izboljšav so osredinjeni le na tiste dejavnike, ki so se pokazali za najkritičnejše. Za najkritičnejše dejavnike so vzeti dejavniki, ki so imeli 30 ali več odstotkov odgovorov nezadovoljstva ali delnega zadovoljstva. Kot najkritičnejši so se pokazali naslednji dejavniki:

1) možnost napredovanja oziroma osebnega razvoja	=	51 %
2) komunikacija pri delu	=	40 %
3) organizacija dela	=	34 %

1) Možnost napredovanja oziroma osebnega razvoja

Možnost napredovanja oziroma osebnega razvoja zavzema mesto najkritičnejših dejavnikov. Napredovanje velikokrat ni vezano na uspešnost in dosežke, zaposleni niso vajeni odkrite in neprizanesljive povratne informacije o svoji uspešnosti, vodje ne upajo biti odkriti do zaposlenih, »kultura« prijaznosti in ne-zamerljivosti je pomembna notranja vrednota.

Predlog izboljšave

Jasno opredeljeni kriteriji, po katerih lahko zaposleni napreduje v podjetju, so ključnega pomena za njegovo angažiranost pri delu. Pri napredovanju je treba upoštevati kompetence zaposlenega. »Kompetence so vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo. Obsegajo lahko znanja, veščine, spretnosti, lastnosti, vedenja« (Rozman, 2006, str. 28).

Vodstvo podjetja bo moralo, če želi preprečiti nadaljnje nezadovoljstvo zaposlenih, uvesti ocenjevanje delovne uspešnosti. Ocenjevanje delovne uspešnosti predstavlja pomembno področje, saj z ocenjevanjem ugotovimo, ali je bila izbira zaposlenega za določeno delovno mesto pravilna, kakšne so njegove slabosti in prednosti, kakšna je njegova uspešnost. Ocenjevanje predstavlja tudi osnovo za napredovanje, in sicer za to,

koga bi bilo treba premestiti na drugo delovno mesto. Po drugi strani pa lahko delavca na podlagi njegove uspešnosti še dodatno motiviramo. Pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih je nujna njegova povezava s spremljanjem dela vodje, še posebej z vidika doseganja ciljev, da ne bi bilo ocenjevanje preveč subjektivno. Ocena delovne uspešnosti pomeni nadzor dela in osnovo za nagrajevanje, napredovanje in tudi za načrtovanje kariere. Prednosti vrednotenja delovne uspešnosti so zlasti v večji odgovornosti in odkritosti, pravičnejši podlagi za nagrajevanje, jasnemu razlikovanju uspešnih in manj uspešnih, prepoznavanju dosežkov, pomembnih za prihodnost podjetij, zmanjšanju nepotizma in odkrivanju »ljubčkov« pri napredovanju in nagrajevanju, jasnih kriterijih uspešnosti, realnosti in profesionalnosti. Obstaja tveganje, da v podjetju spremljanje delovne uspešnosti ne bo zaživel, saj ga vodstvo v celoti ne bo podprlo; vodjem se bo zdelo izguba časa, zaposleni bodo menili, da spremljanje ne bo prineslo dovolj koristi. Ravno zaradi teh tveganj je pomembno sistematično posredovanje informacij in uvedba rednih letnih razgovorov.

»Če ljudje ne dobimo korektnih povratnih informacij o svoji delovni uspešnosti, se lahko zgodi, da postanemo demotivirani za delo, zaviran je naš razvoj in doseganje optimalne učinkovitosti« (Fesel Martinčević, 2006, str. 16).

2) Komunikacija pri delu

Drugi kritični dejavnik v podjetju je komunikacija pri delu. Največji problem podjetja je (ne)komuniciranje med posameznimi oddelki in sektorji. Slabo komuniciranje vpliva na sam potek dela in povzroča probleme v izvajanju del, saj se informacije ne prenašajo dovolj hitro. Zaposleni so ustanovili tako imenovane »zaprte skupine«, ki so omejene le na njihov oddelek ali sektor. Znotraj skupine vlada visoka stopnja zaupanja in sodelovanja, ki pa je omejena le na člane skupine. Prav tako je prisotna (ne)komunikacija med vodstvom podjetja in zaposlenimi. Zaradi te (ne)komunikacije so v podjetju prisotne špekulacije, govorice, netočnosti, zaposleni verjamejo neuradnim različicam, veliko je dvoumnosti. Zaposleni niso dolžni, da sami poskrbijo, da so seznanjeni s tem, kaj se v podjetju dogaja. Prepogosto se dogaja, da se vali krivda na druge, išče se grešnega kozla, posameznika se izključi »iz igre«, prisotna je pristranskost.

Predlog izboljšave

Komuniciranje je prevajanje informacij v skupno razumevanje za doseganje poslovnih ciljev. Komuniciranje, ki ni strateško, ampak le taktično, deluje kaotično in naključno. Za doseg pravega internega komuniciranja je potreben odprt pretok informacij (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim), reševanje resničnih problemov, izboljšanje odnosov, zavzetosti in zaupanja, spoštovanja drugih, pozitiven odnos do sprememb, uveljavitev dvosmerne oblike komuniciranja, izboljšanje seznanjenosti in identifikacije zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrt in podobno). Komunikacije so sestavni, neločljivi del vodenja. Zato mora vodstvo opredeliti namen komunikacijskih procesov in ugotoviti komunikacijske potrebe zaposlenih. Zavedati se mora, da uspešna komunikacija vodi h grajenju medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost podjetja. Zaposleni bodo vodstvu plačali z zavzetostjo, energijo, motivacijo, ustvarjalnostjo, s produktivnostjo in podobno. Do novic se dokopljejo tako ali drugače, tudi če se vodstvo temu izogiba, vendar je učinek precej drugačen, če to izvedo iz govoric, medijev in ne od svojih vodij. Zato morajo zaposleni zvedeti stvari prvi. Vodstvo ne sme podcenjevati govoric, mora biti iskreno in dovolj obsežno, sporočiti, kakšne odločitve je sprejelo in zakaj, kdo je odločal, kako je odločitev skladna s poslanstvom podjetja in kako bo vplivala na podjetje in zaposlene, kaj se konkretno od zaposlenih pričakuje. Lahko komunicirajo neposredno z zaposlenimi ali pa z vodji, ki bi morali biti med najbolj obveščeni v podjetju. Zaposleni pričakujejo vsaj osebno komunikacijo in cenijo še tako drobne napore tistih vodij, ki se tega zavedajo.

»Sleherna informacija mora biti: razumljiva za tistega, ki mu je namenjena, potrebne obsega (ni časa za branje obsežnih nepotrebnih informacij), predvsem pa mora biti kvalitetna (nepristranska in po možnosti brez napak) in relevantna (nanaša se na akcijo, nalogo ali problem, ki ga obdelujemo – razpravljamo)« (Mihelič, 2005, str. 94).

3) Organizacija dela

Tretji kritični dejavnik v podjetju je po mnenju zaposlenih organizacija dela. Zadovoljstvo z organizacijo dela so zaposleni ocenjevali znotraj svoje organizacijske enote, saj v preostalih organizacijskih enotah organizacije dela ne poznajo dovolj. Anketa je pokazala obstoj slabe organizacije dela predvsem z vidika administrativnih

delavcev oziroma referentov in samostojnih strokovnih delavcev. Žal pa v anketi niso navedli razlogov nezadovoljstva z organizacijo dela, zato problematike nisem mogla opisati in v povezavi s tem podati rešitve. Menim, da je že sam obstoj nezadovoljstva z organizacijo dela v določenih organizacijskih enotah dovolj velik razlog za ukrepanje. Razlog se povečuje tudi glede na dejstvo, da največji odstotek zadovoljstva z organizacijo dela predstavljajo direktorji, kar kaže na to, da so direktorji postavili določeno organizacijo dela brez komunikacije s podrejenimi. Tudi tukaj se kaže problem (ne)komunikacije.

8.2 Redni letni razgovori

8.2.1 Koristnost uvedbe rednih letnih razgovorov

Zaradi slabega (ne)komuniciranja med posameznimi oddelki in sektorji ter prisotne (ne)komunikacije med vodstvom podjetja in zaposlenimi so za zaposlene redni letni razgovori pomembni in koristni. Tako kot zaposleni se mora tudi vodstvo zavedati, da letni razgovori pomagajo k objektivizaciji ocen delovne uspešnosti, da so lahko dobra osnova za primernejše in fleksibilnejše nagrajevanje in da omogočajo temeljna izhodišča za karierni razvoj zaposlenega. Zaposleni dobi informacijo, kaj ali česa ne dela prav in kaj bi moral nujno spremeniti in izboljšati. Vodstvo se postavljanju ciljev in pričakovanj ter dajanju povratnih informacij ne sme izogniti. Odločitev o uvedbi rednih letnih razgovorov je potrebna na vodstveni ravni podjetja. Strokovnjaki, ki bodo zadolženi za uvajanje rednih letnih razgovorov v podjetju, morajo vodstvu podjetja predstaviti prednosti, ki jih letni razgovori prinašajo podjetju, vodjem in zaposlenim ter podati resnično oceno časovnega okvira, stroškov in potrebnih resursov, ki bodo zagotovili učinkovito uvajanje in izvedbo rednih letnih razgovorov.

8.2.2 Namen rednih letnih razgovorov

Glavni namen rednih letnih razgovorov mora biti pogovor o poteku dela in problemih, skupno iskanje rešitev, seznanitev zaposlenih s cilji podjetja, pohvala in motivacija zaposlenih, predstavitev mnenj, stališč, idej in predlogov zaposlenih, določitev konkretnega cilja zaposlenega, ki naj bi ga v prihodnje poskušal uresničiti, pridobitev povratne informacije o delu zaposlenih. Z eno besedo, namen rednih letnih razgovorov

je doseči razumevanje med vodjo in podrejenim oziroma med vodstvom in zaposlenimi. Cilj vodstva podjetja pri uvedbi rednih letnih razgovorov bi moral biti: vzpostavitev dialoga, uspešnejše vodenje, izboljšanje kakovosti dela, dobiti povratne informacije o delu, razvoj zaposlenih, razvoj boljših medsebojnih odnosov, odkrivanje želja in ambicij zaposlenih. Uvedba rednih letnih razgovorov je postopna. Uvajanje rednih letnih razgovorov zahteva določen čas, ki je odvisen od najvišjega vodstva. Redni letni razgovori morajo v družbi potekati po sistemu piramide. Z višjim menedžmentom mora redne letne razgovore začeti vodstvo družbe s predsednikom uprave na čelu, da se takoj pojasni, kakšni so dozdajšnji dosežki, kam podjetje gre in kaj se pričakuje v prihodnje.

Z rednimi letnimi razgovori:

- vodstvo zaposlenim omogoča, da izboljšajo svojo delovno uspešnost, saj z razgovorom zaposleni dobijo možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe in s tem pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu;
- vodje bolje spoznajo svoje sodelavce, jih lažje vodijo in usmerjajo, saj razumejo njihova razmišljanja in ravnanja;
- je vodstvu omogočeno boljše in lažje izvajanje kadrovske politike, ker z rednimi letnimi razgovori pridobi dodatne podatke o interesnih področjih zaposlenih, pripravljenosti za izobraževanje, osebni razvoj, organizacijske spremembe in za napredovanje;
- ima vodstvo in s tem celotno podjetje koristi, saj se z uvedbo rednih letnih razgovorov izboljšuje kakovost dela zaposlenih, dvigne se raven komuniciranja, izboljšajo se medsebojni odnosi in lojalnost zaposlenih, poveča se njihovo zadovoljstvo.

Če se bo vodstvo v prihodnosti odločilo za uvedbo rednih letnih razgovorov, bo moralo imeti jasno zastavljene cilje, zakaj uvaja redne letne razgovore, saj lahko v nasprotnem primeru postanejo redni letni razgovori sami sebi namen in le administrativna naloga, ki vsako leto vzame nekaj časa. Če je cilj izvajanja rednih letnih razgovorov jasen, je korist uvedbe obojestranski. Zaposleni se čutijo pomembne, vodje bolje spoznajo svoje sodelavce, vodstvo pa pridobi določene informacije, potrebne za delovanje kadrovske službe.

8.2.3 Najpomembnejše teme na rednem letnem razgovoru

Najpomembnejše teme na rednih letnih pogovorih bi bile po mnenju zaposlenih o delu v preteklem obdobju, o težavah in ovirah pri delu, o možnostih usposabljanja in izobraževanja ter o določanju ciljev in aktivnosti za prihodnje leto. Redni letni razgovori morajo obsegati: vpeljavo vizije, poslanstva in strategije podjetja v njihovo vsakodnevno delo in prizadevanje za boljše dosežke, temeljne zadolžitve in odgovornosti posameznika, njegove naloge in cilje ter povzetek od dveh do treh najpomembnejših dosežkov oziroma prispevkov zaposlenega k uresničevanju organizacijskih ciljev in strategije.

8.2.4 S kom bi zaposleni želeli imeti redne letne razgovore in kolikokrat letno

Kljub želji, predvsem vodij oddelkov, direktorjev sektorjev in samostojnih strokovnih delavcev, da bi imeli redne letne razgovore z neposrednim vodjem (pri direktorjih sektorjev in samostojnih strokovnih delavcih je mišljen neposredni vodja izvršni direktor divizije) in tudi z vodstvom, mora biti vodstvo (uprava družbe) pri izvedbi rednih letnih razgovorov izvzeto. Redni letni razgovor morajo izvesti le neposredni vodje, in sicer vsi. Če ga ne želijo vsi izvesti, se izkaže, da se razgovoru izogibajo tisti vodje, ki s sodelavci ne komunicirajo dovolj kakovostno, in tisti, ki mislijo, da je vodenje predvsem zapovedovanje in nadzor. Ravno tisti vodje, katerih sodelavci najbolj pogrešajo stik z njimi, bi bili najbolj potrebni rednih letnih razgovorov. Informacije iz razgovorov glede predlogov, izboljšav, novih organizacijskih pristopov, ukrepov, sprememb in podobno vodje posredujejo vodstvu, ki mora na podlagi pridobljenih informacij ustrezno ukrepati. Vodstvo izvede redne letne razgovore s svojimi najožjimi sodelavci.

Večini bi zadostovalo, da bi imeli redne letne razgovore enkrat letno. Potreba po izvajanju rednih letnih razgovorov enkrat, dvakrat ali trikrat letno se pokaže pozneje. Ne glede na to, kolikokrat letno so v podjetju izvedeni redni letni razgovori, bo dober vodja zasledoval dogovorjeno na rednih letnih razgovorih skozi vse leto, predvsem pa skozi vse leto z delavci komuniciral.

9 STOPNJA KORELACIJE

Korelacija ali korelacijski koeficient je številska mera, ki predstavlja moč linearne povezanosti dveh spremenljivk oziroma nam določi relacijo med dvema variablama. Za spremenljivke sem, glede na delovno mesto, vzela nižji sloj zaposlenih, v katerega so vključeni administrativni delavci in samostojni strokovni delavci, in višji sloj zaposlenih, v katerega so vključeni vodje, direktorji in svetovalci. Faktor korelacije je prikazan le pri dveh vprašanjih, ki sta se pri izračunih pokazala kot najbolj tipični (najvišji in najnižji), in sicer pri komunikaciji pri delu in pri možnosti napredovanja oziroma razvoja. Koeficiente sem izračunala po naslednji formuli:

$$\text{Korelacija} = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Komunikacija pri delu

Tabela 20: Zadovoljstvo s komunikacijo pri delu

	Nezadovoljen	Delno zadovoljen	Zadovoljen	Izjemno zadovoljen	Skupaj
ADM	1	2	8	1	12
SSD	1	6	6	0	13
V	0	0	1	0	1
D	1	2	4	0	7
S	0	1	1	0	2
	3	11	20	1	35

Koeficient korelacije sem izračunala na sedeč način:

Tabela 21: Izračun koeficienta korelacije

x_i	y_i	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$
2	1	1,29	0,71	1,66	0,50	0,92
8	3	7,29	2,71	53,14	7,34	19,76
14	6	13,29	5,71	176,62	32,60	75,89
1	0	0,29	-0,21	0,08	0,04	-0,06
Σ		22,16	8,92	231,5	40,48	96,51

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{N} = \frac{25}{35} = 0,71$$

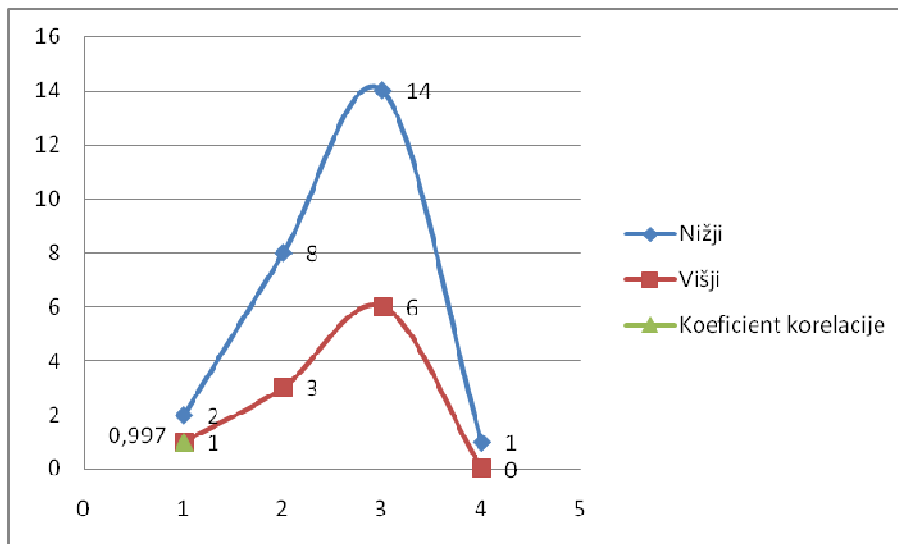
$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{N} = \frac{10}{35} = 0,29$$

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{96,51}{\sqrt{231,5 * 40,48}} = \frac{96,51}{96,80} = 0,997$$

Tabela 22: Zadovoljstvo s komunikacijo pri delu s koeficientom korelacije

	Nezadovoljen	Delno zadovoljen	Zadovoljen	Izjemno zadovoljen	Koeficient korelacije
Nižji	2	8	14	1	0,997
Višji	1	3	6	0	

Iz tabele je razvidno, da je korelacija 0,997 oziroma 99,70 odstotka. Nižji in višji sloj zaposlenih enako razumeta nezadovoljstvo oziroma zadovoljstvo s komunikacijo pri delu.



Graf 20: Grafični prikaz koeficienta korelacije

Možnost napredovanja oziroma razvoja

Tabela 23: Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja oziroma razvoja

	Nezadovoljen	Delno zadovoljen	Zadovoljen	Izjemno zadovoljen	Skupaj
ADM	4	5	3	0	12
SSD	2	6	5	0	13
V	0	1	0	0	1
D	0	0	7	0	7
S	0	0	2	0	2
	6	12	17	0	35

Koeficient korelacije sem izračunala na sledeči način:

Tabela 24: Izračun koeficienta korelacije

x_i	y_i	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$
6	0	5,29	-0,21	27,98	0,04	-1,11
11	1	10,29	0,71	105,88	0,50	7,3
8	9	7,29	8,71	53,14	75,86	63,50
0	0	-0,71	-0,21	0,50	0,04	0,15
Σ		22,16	9	187,5	76,44	69,84

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{N} = \frac{25}{35} = 0,71$$

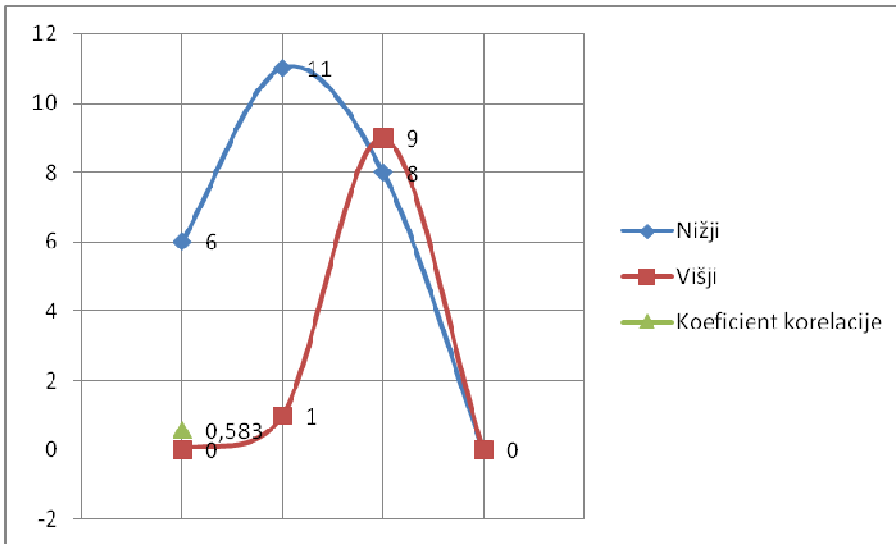
$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{N} = \frac{10}{35} = 0,29$$

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{69,84}{\sqrt{187,5 * 76,44}} = \frac{69,84}{119,72} = 0,583$$

Tabela 25: Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja oziroma razvoja s koeficientom korelacije

	Nezadovoljen	Delno zadovoljen	Zadovoljen	Izjemno zadovoljen	Koeficient korelacije
Nižji	6	11	8	0	0,583
Višji	0	1	9	0	

Iz tabele je razvidno, da je korelacija 0,583 oziroma 58,3 odstotka. Vendar je zaradi nizkega koeficienta povezava statistično nepomembna. Kljub temu pa je iz tabele razvidno, da je višji sloj zaposlenih z možnostjo napredovanja oziroma osebnega razvoja bolj zadovoljen kot nižji sloj zaposlenih, kjer možnosti napredovanja oziroma osebnega razvoja ne vidijo.



Graf 21: Grafični prikaz koeficienta korelacije

10 PREVERJANJE HIPOTEZ

Namen raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika je bil ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu po posameznih področjih in mnenje zaposlenih glede uvedbe rednih letnih razgovorov.

Hipoteza 1: Zaposleni z zdajšnjim načinom komuniciranja niso zadovoljni in si želijo redne letne razgovore. Hipotezo potrjujem.

Kot pravilna se je pokazala hipoteza 1, in sicer da zaposleni z zdajšnjim načinom komuniciranja niso zadovoljni in da si želijo rednih letnih razgovorov. Analiza ankete je pokazala, da:

- je 40 odstotkov anketiranih s komunikacijo pri delu nezadovoljnih;
- 74 odstotkov anketiranih želi imeti redne letne razgovore.

Prav komunikacija pri delu se je pokazala kot drugi kritični dejavnik v podjetju, saj je (ne)komuniciranje med posameznimi oddelki in sektorji največji problem. Prav tako je prisotna (ne)komunikacija med vodstvom podjetja in zaposlenimi. Zaradi te (ne)komunikacije so v podjetju prisotne špekulacije, govorice, netočnosti, zaposleni verjamejo neuradnim različicam, veliko je dvoumnosti. Prepogosto se dogaja, da se vali krivda na druge, išče se grešnega kozla, posameznika se izključi »iz igre«, prisotna je pristranskost. Zaradi slabega (ne)komuniciranja med posameznimi oddelki in sektorji ter prisotne (ne)komunikacije med vodstvom podjetja in zaposlenimi so za zaposlene redni letni razgovori pomembni in koristni.

Hipoteza 2: Zaposleni z možnostjo napredovanja oziroma razvoja niso zadovoljni. Hipotezo potrjujem.

Kot pravilna se je pokazala tudi hipoteza 2, in sicer da zaposleni z možnostjo napredovanja oziroma razvoja niso zadovoljni. Analiza ankete je pokazala, da je 51 odstotkov anketiranih nezadovoljnih z možnostjo napredovanja oziroma razvoja in zavzema mesto najkritičnejših dejavnikov v podjetju. Teh 51 odstotkov anketiranih predstavljajo administrativni delavci oziroma referenti in samostojni strokovni delavci.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je osnova za uspešnost posameznega zaposlenega. Šele z dobljenimi dosežki lahko vodstvo podjetja izmeri in oceni zahtevnost dela, in sicer s potrebnim znanjem in sposobnostjo zaposlenega, z odgovornostjo, naporom pri delu in z delovnimi pogoji. Na zadovoljstvo zaposlenega in njegovo delovno uspešnost lahko vodstvo vpliva s primerno motivacijo. Primerna motivacija je nagrajevanje zaposlenih za njihov prispevek k celoviti kakovosti in produktivnosti s finančnimi nagradami, z ugodnostmi pri delu, možnostjo strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja ter tudi z nefinančnimi nagradami, kot so različne pohvale, priznanja za osebne dosežke. Z oceno delovne uspešnosti je mogoče odkriti nadpovprečno uspešne zaposlene, kar je zlasti pomembno ob načrtovanju napredovanja, ki prinaša zahtevnejše delo in od zaposlenega zahteva določene posebne sposobnosti.

Hipoteza 3: Zaposleni razmišljajo o zamenjavi službe. Hipoteze ne potrjujem.

Kot nepravilna se je pokazala hipoteza 3, in sicer da zaposleni razmišljajo o zamenjavi službe. Analiza ankete je pokazala, da bi kar 77 odstotkov zaposlenih ponovno sprejelo delo, če bi se morali danes odločiti za to. Izbira takega dela pomeni izziv in pridobivanje novih izkušenj in znanja, predvsem zaradi pomembnega elementa, ki ga družba predstavlja na kapitalskem trgu. Prav tako ima družba specifično poslovno področje. Delo jih zanima, zadovoljni so z delom in delovnimi pogoji, delovno mesto je ustrezno zahtevno in zanimivo. Le 23 odstotkov zaposlenih dela ne bi sprejelo.

Kljub visokemu odstotku anketiranih, ki bi ponovno sprejeli delo, če bi se morali danes odločiti za to, pa kar 26 odstotkov anketiranih nenehno razmišlja o zamenjavi zaposlitve, 57 odstotkov pa ob posebnih dogodkih. Ti posebni dogodki so, ko naletijo na ovire pri najemu kredita, pri želji po osvojitvi novih znanj in ko naletijo na boljše delovne pogoje pri drugem delodajalcu.

10.1 Kritična analiza

Letni razgovori so sredstvo za spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev in usmerjanje njihovega razvoja. So tudi sredstvo za druge cilje organizacijskega razvoja. Lahko jih poimenujemo menedžersko orodje, saj je v osrčju pogovorov usmerjanje delovnih

dosežkov sodelavcev. Zapis letnega pogovora nam daje vpogled v delo delavca in njegovega nadrejenega. Letni razgovori imajo številne namene, ki jih je nemogoče predstaviti v nekaj vrsticah. Bistveno pa je, da v letnih razgovorih delavec in njegov nadrejeni poskušata poiskati in začrtati pot za uspešno in produktivno delovanje, za zadovoljstvo zaposlenih oziroma najti ustrezen način motiviranja zaposlenih, postavljanja delovnih in osebnih poklicnih ciljev posameznika. To je priložnost, v kateri je mogoče izraziti želje po posameznem razvoju in skupaj načrtovati karierno pot.

11 ZAKLJUČEK

Vodenje kot sestavni del funkcije menedžmenta postaja vse kompleksnejša in zahtevnejša aktivnost vsakega podjetja. Za uspešno poslovanje je treba zagotoviti odprto komunikacijo med zaposlenimi, medsebojno zaupanje in aktivno sodelovanje vseh zaposlenih.

Uspešnost podjetja je seštevek uspešnosti timov, sektorjev, oddelkov in posameznikov. Zato ne čudi pozornost, ki se v podjetjih namenja delovni uspešnosti in motivaciji zaposlenih, saj prav ti dejavniki odločilno prispevajo k uspešnosti podjetij. Temeljni gradnik razvoja sistemov upravljanja delovne uspešnosti so letni (ocenjevalni, razvojni) razgovori, ki pa gotovo niso enkratno nadomestilo za proces stalnega vodenja in komunikacije s sodelavci in sprotnega jasnega postavljanja ciljev.

Ljudje smo mobilni, subjektivni, spremenljivi, kar je zelo daleč od računovodskih idealov kapitala in nas zato ne »spustijo« v bilance drugače kot strošek. Vendar zaposleni nesporno dodajamo vrednost in zato sodimo v kategorijo premoženja. Smo edino aktivno premoženje podjetja, saj imajo denar, krediti, tehnologija in oprema le interni potencial, ki ne dodaja ničesar, če tega ne sproži človek. V zameno pričakujemo poleg finančne vrednosti (plača, boniteta) tudi stimulatивно delovno okolje, status, ponos, da delamo v podjetju, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast, spoštovanje in podobno.

Komunikacija v vseh smereh in v nešteti oblikah je eden najpomembnejših elementov, povezanih z delovno uspešnostjo zaposlenih in njihovim delovanjem.

Ravno zato, ker je vloga kadrov vedno pomembnejša in postajajo kadri temelj oziroma so ključni element in največje bogastvo vsake organizacije, sem se v svoji zaključni strokovni nalogi osredinila na zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo pri delu, z organizacijo dela, z vodenjem in usmerjanjem, vsebino dela, delovnimi pogoji, z možnostjo napredovanja in razvoja ter s tem glede na željo zaposlenih po uvedbi rednih letnih razgovorov, ki postajajo vedno pomembnejši element razvoja kadrov. Medosebni odnos, ki ga v rednih letnih razgovorih vzpostavita zaposleni in vodja, je priložnost za

rast in razvoj obeh. Ugotovita nepravilnosti ali pomanjkljivosti v svojem odnosu in se dogovorita za spremembe in mogoče izboljšave. K razvoju uresničevanja letnih razgovorov mora prispevati sleherni posameznik in tudi družba v celoti.

Namen zaključne strokovne naloge je bil pokazati, da razvoj kadrov prispeva k uspešnejšemu in učinkovitejšemu podjetju, kajti prednosti današnjega podjetja sta znanje in uspešnost.

Dosežen je bil tudi cilj zaključne strokovne naloge. Skozi anketo se je pokazalo, da zaposleni niso zadovoljni s komunikacijo pri delu in da si želijo uvedbe rednih letnih razgovorov. Prav tako niso zadovoljni z možnostjo napredovanja oziroma razvoja. Kljub temu pa bi velika večina zaposlenih ponovno sprejela delo, če bi se morali danes odločiti za to.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- 1) Anterič, M. (2005) 'Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv', *HRM*, let. 3, št. 8, str. 12-15
- 2) Bagon, J. (2003) *Letni pogovor s sodelavcem: Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi*, Ljubljana: Kadrovska služba vlade RS
- 3) Bloch, O. (2007) *How to mobilize the full potential of employess*, Dnevi kadrovskih delavcev, Dodatno konferenčno gradivo, Portorož, Planet GV, HRM Magazine
- 4) Brečevič, D. (2000) *Letni razgovor*, Zbornik referatov XV. posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«, Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj
- 5) Fesel Martinčevič, M., Mejaš, N. (2006) *Razvojni letni pogovori – RLP v podjetju, priročnik za vodje*, Ljubljana: O.K. Consulting
- 6) Ivanuša-Bezjak, M. (2006) *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*, Maribor: Pro-Andy
- 7) Jesenko, M. (2001) *Statistika in verjetnost*, Kranj: Moderna organizacija
- 8) KDD d.d. (2006) *Pravilnik o notranji organizaciji*
- 9) Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Ljubljana: Gospodarski vestnik
- 10) Majcen, M. (2001) *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*, Ljubljana: Gospodarski vestnik
- 11) Majcen, M. (2003) *Vodenje letnega pogovora s sodelavcem: Priročnik za pomoč vodjem*, Ljubljana: Kadrovska služba vlade RS
- 12) Mayer, J. (2006) *Preraščanje spontane konfliktnosti v organizaciji*, Organizacija, letnih 39, št. 5, str. 301
- 13) Mumel, D., Buneto, A., Virt, T. (2006) 'Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji' *Organizacija*, let. 39, št. 6, str. 361-367
- 14) Rozman, B. (2006) *Kadrovski »Marketing«*, Dnevi kadrovskih delavcev, Strokovno gradivo, Portorož, Planet GV, HRM Magazine

- 15) Šturm, J. (2006) 'Prihodnost letnih razgovorov v slovenski državni upravi', *HRM*, let. 4, št. 11, str. 39-43
- 16) Vodopija, B., Vukasović-Žontar, M., Rozman, B., Žunec, B., Lajh, O. (2006) *Učinkovita orodja vodenja*, Maribor: Forum Media

Viri

- 1) Gruban, B. (2007) 'Etična obveznost ali strokovna naloga vodij?' *Dialogos*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/lr-eticna-obveznost/index.print.thml> (dostop 11. 5. 2007)
- 2) Gruban, B. (2007) 'Odnosi z zaposlenimi' *Dialogos*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/index.print.thml> (dostop 11. 5. 2007)
- 3) Gruban, B. (2007) 'So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore' *Dialogos*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/index.print.thml> (dostop 11. 5. 2007)
- 4) Mihelič, A. (2005) 'Kako voditi in ravnati z ljudmi'. Dostopno na http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm (dostop 4. 1. 2008)
- 5) Mihelič, A. (2007) 'Organizacija, organiziranje in menedžment'. Dostopno na http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/organizacija_skripta.htm (dostop 4. 1. 2008)

PRILOGA

ANKETA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH IN UVEDBI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV

Spoštovani,

Anketa, ki je pred vami, predstavlja empirični del moje zaključne strokovne naloge s področja redni letni razgovori na Visoki poslovni šoli Maribor. Z njo želim ugotoviti, kakšno je vaše zadovoljstvo v družbi, vaše mnenje o komuniciranju med zaposlenimi in uvedbi rednih letnih razgovorov. Anketa je anonimna. Pridobljeni podatki bodo namenjeni izključno empiričnemu delu zaključne strokovne naloge.

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. ZADOVOLJSTVO PRI DELU PO POSAMEZNIH PODROČJIH
(stopnjo zadovoljstva označite z »X« v okence pod ustreznim opisom)

	<i>Nezadovoljen</i>	<i>Delno zadovoljen</i>	<i>Zadovoljen</i>	<i>Izjemno zadovoljen</i>
1. Komunikacije pri delu				
Vaš morebitni komentar glede komunikacije pri delu:				
2. Organizacija dela				
Vaš morebitni komentar glede organizacije dela:				
3. Vodenje/usmerjanje				
Vaš morebitni komentar glede vodenja/usmerjanja:				

4. Vsebina dela	<i>Nezadovoljen</i>	<i>Delno zadovoljen</i>	<i>Zadovoljen</i>	<i>Izjemno zadovoljen</i>
	Vaš morebitni komentar glede vsebine dela:			
5. Delovni pogoji	<i>Nezadovoljen</i>	<i>Delno zadovoljen</i>	<i>Zadovoljen</i>	<i>Izjemno zadovoljen</i>
	Vaš morebitni komentar glede delovnih pogojev:			
6. Možnost napredovanja oziroma razvoja	<i>Nezadovoljen</i>	<i>Delno zadovoljen</i>	<i>Zadovoljen</i>	<i>Izjemno zadovoljen</i>
	Vaš morebitni komentar glede možnosti napredovanja oziroma razvoja:			

7. Bi ponovno sprejeli vaše delo, če bi se morali danes odločiti za to?

- delo bi sprejel brez pomisleka
- dela zagotovo ne bi sprejel

Lahko pojasnite odgovor:

8. Kako pogosto razmišljate o zamenjavi svoje zaposlitve?

- nenehno
- ob posebnih dogodkih
- nikoli

Lahko pojasnite odgovor:

2. REDNI LETNI RAZGOVORI

1. Se vam zdi uvedba rednih letnih razgovorov v družbi koristna?

(obkrožite samo eno od možnosti)

- da
- deloma
- ne

2. Če ste na 1. vprašanje odgovorili z »da« ali »deloma«, mi prosim zaupajte, zakaj se vam zdijo redni letni razgovori koristni?

(možnih je več odgovorov)

- izboljšša se komunikacija med zaposlenimi in s tem povezan pretok informacij
- zaposleni lahko izrazijo svoje poglede, razmišljanja, ideje in predloge, vezane na delo
- zaposleni lahko izrazijo svoje ambicije in načrte za svoj osebni razvoj
- rešijo se lahko določeni problemi, povezani z delom
- drugo:

3. Če ste na 1. vprašanje odgovorili z »ne«, mi prosim zaupajte, zakaj se vam zdijo redni letni razgovori nekoristni?

(možnih je več odgovorov)

- komunikacija med zaposlenimi in s tem povezan pretok informacij se ne izboljšša
- zaposleni ne morejo izraziti svojih pogledov, razmišljanj, idej in predlogov, vezane na delo, v tolikšni meri kot bi si želeli
- kljub temu, da zaposleni izrazijo svoje ambicije in načrte za svoj osebni razvoj, se jih kasneje v praksi ne upošteva
- redni letni razgovori so nepotrebni
- na zaposlene bi vplivali destimulativno
- na potek rednih letnih razgovorov bi preveč vplivali osebni odnosi med zaposlenimi
- drugo:

4. Katera tema na rednem letnem razgovoru bi se vam zdela najpomembnejša?

(možnih je več odgovorov)

- o delu v preteklem obdobju
- o težavah in ovirah pri delu
- o pristojnostih zaposlenih
- o možnostih usposabljanja oziroma izobraževanja
- o osebnih odnosih med zaposlenimi
- o določanju ciljev in aktivnosti za prihodnje leto
- drugo:

5. Kaj je po vašem mnenju glavni namen rednih letnih razgovorov?

(možnih je več odgovorov)

- da se zaposleni pogovorijo o poteku dela, problemih
- da se skupaj najdejo rešitve problemov
- da se zaposlene seznanijo s cilji družbe
- da se zaposlene pohvali, motivira
- da zaposleni izrazijo svoja mnenja, stališča, ideje, predloge
- da se za vsakega določijo konkretni cilji, ki naj bi jih v prihodnje poskušal uresničiti
- da zaposleni izvedo mnenje njihovega vodje in uprave
- da zaposleni o svojem delu dobijo povratne informacije
- da se pozabijo stare zamere med zaposlenimi
- drugo:

6. Če bi bili v družbi uvedeni redni letni razgovori, s kom bi jih želeli imeti?

(izberite samo eno izmed možnosti)

- z neposrednim vodjem
- z upravo
- z neposrednim vodjem in z upravo

7. Kolikokrat na leto bi želeli imeti redne letne razgovore?

(izberite samo eno izmed možnosti)

- enkrat na leto
- dvakrat na leto
- trikrat na leto

Vsebinski del vprašalnika je končan. Prosim vas, da odgovorite še na nekaj demografskih vprašanj.

1. Spol

- moški
- ženski

2. Starost

- do 25 let
- od 26 let do 40 let
- od 41 let do 50 let
- nad 51 let

3. Dosežena stopnja izobrazbe

- poklicna
- srednja
- višja
- visoka ali več

4. Delovna doba v družbi

- do 5 let
- od 6 let do 15 let
- od 16 let do 25 let
- nad 26 let

5. V katero kategorijo zaposlenih spadate

- administrativni delavec oziroma referent
- samostojni strokovni delavec
- vodja enote
- direktor sektorja
- svetovalec

Anketa je končana. Zahvaljujem se za vaš čas in trud.

Ivanka Hozjak