

DOBA FAKULTETA
ZA UPORABNE POSLOVNE IN DRUŽBENE ŠTUDIJE
MARIBOR

LETNI POGOVORI V PODJETJU
METAL RAVNE D. O. O.

(diplomsko delo)

Polona Vrabič

Maribor, 2010

Mentor: mag. Anton Mihelič

Lektorica: Vesna Glinšek, prof. slovenskega jezika

Prevod v tuji jezik: Melita Jurc, prof. angleškega jezika

POVZETEK

Letni razgovor je eno od najpomembnejših orodij vodenja. Je zahtevna oblika internega komuniciranja, ki naj bi ga z vsemi sodelavci v podjetju izvajali enkrat na leto. Zahteva resen, pošten in odkrit pristop vsakega izmed subjektov. Izhodišče zanj je zagotavljanje skladnosti ciljev podjetja (gospodarski načrt) in vsakodnevnih delovnih nalog posameznikov (cilji, delovne naloge in strokovni razvoj posameznika). A ne gre zgolj za prenos informacij. Zaposleni razgovor potrebujejo, saj s tem zadovoljijo eno od osnovnih življenjskih potreb - potrebo po pripadnosti in občutek sprejetosti. Letni razgovor je tudi znak pozornosti, hkrati pa je orodje za vodenje s cilji, za motiviranje sodelavcev in priznanje le-tem za prispevek k okolju, v katerem delajo. Pozitivno razmišljanje vodje in sodelavcev zagotovi trajno doseganje dobrih rezultatov in kakovost dela.

V diplomski nalogi raziskujem zadovoljnost zaposlenih z izvedbo letnih razgovorov. Ta naj bi sodelavce informiral in jih motiviral za osebni razvoj ter proaktivno sodelovanje v podjetju. Kvalitetno opravljen letni razgovor naj bi bil za sodelavce priložnost v osebnotnem in kariernem razvoju. Ker tega v podjetju še ni nihče analiziral, je bil namen mojega dela ugotoviti, kako so sodelavci z letnim razgovorom zadovoljni.

V podjetju Metal Ravne so letni razgovori dobro zastavljen projekt, ki se iz leta v leto razvija tako po obsegu sodelujočih kot po kvaliteti izvedbe. Raziskava zadovoljstva med udeleženci kaže, da letni razgovori na zaposlene vplivajo pozitivno, in da si tovrstne komunikacije želijo tudi v bodoče. Sodelavci in vodje so razvili iskren in zaupljiv odnos, kar ustvarja ugodne pogoje za dobre delovne rezultate.

Ključne besede: letni razgovor, vodenje s cilji, človeški viri, motivacija

ABSTRACT

Annual interview is one of the most important management instruments. It represents a complex form of internal communication which should be made once a year with all employees in a company. It demands earnest, honest and open approach of all participants. Annual interview is aimed at ensuring compliance of daily job assignments of every individual (goals, job assignments, professional development of individuals) with company goals (Business Plan).

However, this is not only a transfer of information. Employees need a discourse to satisfy one of their basic vital necessities – the sense of identification and the feeling of being accepted. Annual interview is also a sign of getting attention while it is used as a management tool with certain goals, for motivation of co-workers and as a recognition of their contribution to the working environment. Positive orientation of the superior and co-workers provides for a continuous achievement of favourable results and high quality of work.

In my diploma paper, I explore the satisfaction of employees with implementation of annual interviews. Annual interview is important since it informs and motivates employees for their personal development and proactive co-operation in the company. A good annual interview provides employees with the opportunity for a personal and career development. This issue has never been analysed in the company so far. Therefore, I wanted to establish if employees are satisfied with their annual interview.

Annual interview is a well based project which continues to develop in relation to the scope of participants as well as in relation to the quality of performance. A research of satisfaction among participants shows that annual interviews have a positive effect on employees who wish to have this kind of communication also in future. Co-workers and superiors have developed a sincere and confident relationship which generates favourable conditions for successful business results.

Key words: **annual interview, target-oriented management, human resources, motivation.**

ZAHVALA

Zahvaljujem se mojemu mentorju, mag. Antonu Miheliču, ki me je ob pripravi diplomske naloge usmerjal in mi strokovno svetoval.

Zahvaljujem se tudi svojim sodelavcem v podjetju Metal Ravne, ki so me vzpodbujali pri študiju.

Nenazadnje gre zahvala tudi moji družini, ki mi je bila ves čas študija v oporo.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
1.1	Namen.....	7
1.2	Cilji.....	7
1.3	Predvidene metode obravnavanja ZSN	7
1.4	Predvidena obravnavana problematika in teoretična izhodišča	8
1.5	Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja problematike naloge 9	
2	TEORETIČNA IZHODIŠČA LETNIH RAZGOVOROV	10
2.1	Vodenje s cilji	10
2.1.1	Bistvo postavljanja ciljev in ciljnega vodenja.....	11
2.2	Opredelitev pojma letni razgovori.....	12
2.3	Namen in cilji.....	13
2.4	Vpliv razgovora na odnose in zadovoljstvo.....	14
3	PREDSTAVITEV METALA RAVNE, D. O. O.....	16
3.1	Metal Ravne – kaljenje odličnosti.....	16
3.2	Strategija razvoja kadrov v podjetju – upravljanje s človeškimi viri....	18
4	IZVEDBA LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU	20
4.1	Uvedba letnih razgovorov v podjetju	20
4.2	Kaj je Metalov letni pogovor?	20
4.3	Namen Metalovega pogovora za podjetje	21
4.4	Namen Metalovega pogovora za vodje	21
4.5	Namen Metalovega letnega pogovora za zaposlene.....	22
4.6	Potek načrtovanja procesa Metalovih pogovorov	22
5	RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z LETNIMI RAZGOVORI.....	24
5.1	Problem, namen in cilji raziskave	24
5.2	Populacija in vzorec	24
5.3	Uporabljene metode in tehnike	24
5.4	Delovne hipoteze.....	25
5.5	Interpretacija rezultatov	26
5.5.1	Demografski podatki	26
5.5.2	Zadovoljstvo zaposlenih	28
5.6	Ključne ugotovitve	39

5.7	Predlogi in rešitve.....	40
6	SKLEP.....	42
7	SEZNAM LITERATURE IN VIROV	44
8	PRILOGE	46
8.1	Vprašalnik za sodelavce	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Potek načrtovanja Metalovega letnega pogovora	23
Slika 2: Struktura anketirancev po spolu	26
Slika 3: Nivo zaposlenih	27
Slika 4: Stopnja izobrazbe.....	28
Slika 5: Občutja med pripravo na letni pogovor.	29
Slika 6: Koristnost Metalovega letnega pogovora.....	30
Slika 7: Ocena vodje kot poslušalca	31
Slika 8: Počutje med razgovorom.....	32
Slika 9: Ocena iskrenosti pogovora z vodjo.....	33
Slika 10: Ocena zadovoljstva s sprejetimi dogovori.....	34
Slika 11: Ocena izvedbe dogovorov	35
Slika 12: Ocena vpliva na karierni razvoj.....	36
Slika 13: Pomanjkljivosti letnega razgovora.....	37
Slika 14: Priložnosti letnega razgovora	38
Slika 15: Privlačne vsebine letnega razgovora.....	38
Slika 16: Zaželenost letnih razgovorov v prihodnjih obdobjih	39

1 UVOD

1.1 Namen

Letni razgovor naj bi sodelavce informiral in jih motiviral tako za osebni razvoj kot za proaktivno sodelovanje v podjetju. Kvalitetno opravljen takšen razgovor naj bi bil za sodelavce priložnost v osebnostnem in kariernem razvoju. Ker tega v podjetju ni analiziral še nihče, je namen mojega dela ugotoviti zadovoljstvo sodelavcev z letnim razgovorom.

1.2 Cilji

Cilji mojega dela so: predstaviti pomen letnih razgovorov za zaposlene; analizirati zadovoljstvo z njegovo izvedbo med sodelavci; ugotoviti, ali je bil letni razgovor opravljen v skladu z njihovimi pričakovanji; ugotoviti, kakšna je stopnja zaupanja med sodelavcem in vodjo; ugotoviti, ali si sodelavci tudi v bodoče želijo letnih razgovorov.

1.3 Predvidene metode obravnavanja ZSN

Zaključno nalogo bom pripravila s pomočjo različnih metod. Pri teoretičnem delu se bom osredotočila na metodo deskripcije. To pomeni, da bom na osnovi prebrane literature, navedene na seznamu, razložila osnovne pojme. V empiričnem delu bom za metodo zbiranja primarnih podatkov izbrala anketiranje. Uporabila bom anketni vprašalnik, poslan pa bo naključno izbranim sodelavcem. Anketo bom obdelala s pomočjo programa Excel, podatke pa bom prikazala s tabelami in z grafi.

Z dobljenimi rezultati bom ugotavljala, v kolikšni meri so sodelavci zadovoljni z Metalovim letnim pogovorom, in, ali si v prihodnjih obdobjih želijo tovrstne komunikacije.

1.4 Predvidena obravnavana problematika in teoretična izhodišča

Področje mojega raziskovanja se nanaša na področje ravnanja s človeškimi viri v podjetju Metal Ravne. Glavni problem mojega raziskovanja je uspešnost oziroma zadovoljstvo zaposlenih z opravljenim letnim razgovorom.

Z različnimi orodji prispevamo k boljšemu upravljanju najpomembnejših virov podjetja. Za vsako podjetje so najpomembnejši vir sodelavci. Letni razgovor je orodje vodenja s cilji, in sicer za ciljno zagotavljanje razvojnih potreb zaposlenih in oblikovanje organizacijske kulture v podjetju. Z letnim razgovorom vodja in sodelavec ustvarita vzdušje, ki jima omogoča poglobljeno zaupanje, razumevanje in pripravljenost za sodelovanje ter medsebojno podporo.

V podjetju Metal Ravne velik pomen pripisujemo razvoju kadrov. Pri delu z ljudmi smo si med drugim postavili naslednjo nalogo: izboljšati komuniciranje in vzpodbujati nenehen osebni ter strokovni razvoj zaposlenih.

Zaradi pomoči pri vpeljevanju sprememb, smo se odločili, da to menedžersko orodje vpeljemo tudi v naše podjetje. Poimenovali smo ga Metalov letni pogovor.

Zavedati se je treba, da so zaposleni na vseh ravneh jedro podjetja. Vsak sodelavec pričakuje od podjetja in neposredne vodje ključne informacije, na osnovi katerih bo lažje razumel usmeritve in cilje podjetja, pa tudi oddelka. Tako bo lažje prepoznaval svojo vlogo pri vsakodnevnem delu in boljše izvajal delovne aktivnosti. S tem bo tudi izpolnjeval pričakovanja, ki jih ima od njega podjetje. Z Metalovim letnim pogovorom bomo sodelavcu v podjetju omogočili, da bo bolje razumel svojo vlogo v njem, in da bo sam ugotovil, kako lahko s svojim znanjem, veščinami in vedenjem prispeva k stalnemu izboljševanju sebe in podjetja.

1.5 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja problematike naloge

Pri pisanju naloge se bom omejila zgolj na merjenje zadovoljstva oziroma uspešnosti letnega razgovora med zaposlenimi. Anketiranje se bo izvajalo samo v podjetju Metal Ravne in ne v hčerinskih podjetjih družbe.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA LETNIH RAZGOVOROV

2.1 Vodenje s cilji

Osnova za uspešno delo in vodenje podjetja so jasno opredeljeni cilji. Podjetje ali organizacija, ki le-teh nima, tudi ne more doseči dolgoročnega uspeha. Proučevanja zadovoljstva med delom potrjujejo, da je doživetje uspeha med delom najmočnejši motivacijski faktor za človeka (*Žaler, 2006*).

Cuming (1994, str. 182) v svojem delu opozarja na pomen ciljnega vodenja v organizacijah. Njegov namen je usklajevanje delovnih aktivnosti in usmerjanje vseh zaposlenih k istim ciljem. Vse to, da bi izboljšali delovno uspešnost. Na ta način bi se posledično utrdile organizacijske vizije in kulture. Eden izmed primerov dobrih praks participativnega menedžmenta v podjetjih je tudi uporaba ciljev pri vodenju. Pri tem vsi zaposleni sodelujejo pri odločitvah menedžmenta, kar pa dokazano povečuje delovno moralo, motivacijo in učinkovitost zaposlenih.

Poslovno okolje današnjih podjetij je postalo globalno in nestabilno, kar sili podjetja k vse večji prilagodljivosti in fleksibilnosti. Zato se na eni strani uveljavlja prepričanje, da načrtovanje ni več bistveno. Na poti k doseganju zastavljenih ciljev in načrtov jih namreč lahko zmotijo nepredvidljive spremembe iz okolja. Po drugi strani pa se uveljavljajo ideje o tem, da povečana kompleksnost okolja, in s tem tudi poslovanja, povečujeta do sedaj zanemarjen pomen načrtovanja. Pogosto prihaja do navzven zapletenih dogodkov, na videz nerazumljivih in nevarnih. Njihove posledice je brez urejenega modela težko predvideti. Podjetja takih situacij niso sposobna obvladati, če o njih ne razmišljajo na urejen način, podprt z načrtovanjem. Takšen je lahko temelj za pravilen odziv podjetja na nevarne spremembe v okolju.

Pučko v Možina et al. (2002, str. 240-241) navaja, da načrtovanje v takem okolju daje vrsto koristi. Prva je ta, da v procesu menedžerskega odločanja omogoča sistematično zmanjševanje vpliva negotovosti. Drugič, načrtovanje omogoča gospodarno učinkovito izvajanje nalog, ki vodijo k določenim ciljem. Zmanjšajo se tudi stroški. In nenazadnje, načrtovanje ima pomembno vlogo pri omogočanju

kontrole v organizacijah, saj povečuje njen obseg ter olajša proces kontrole in nadzora nad zaposlenimi.

Načrtovanje postaja vse bolj strateško usmerjeno in odgovornost zanj se prenaša na vse zaposlene, ne zgolj na vodstvene sodelavce.

Pučko v Možina et al. (2002, str. 241) navaja, da (načrtne) cilje opredelimo kot rezultat, ki ga želi organizacija doseči v načrtnem obdobju. Cilje dosega na podlagi strateškega načrtovanja, ki se nanaša na določanje strateških ciljev, strategij in sredstev za doseganje ciljev.

2.1.1 Bistvo postavljanja ciljev in ciljnega vodenja

Kot navaja Mihelič (2007, str. 70) strateški cilji poslovanja predstavljajo konkretizacijo vizije in poslanstva podjetja. Njihovi temeljni značilnosti sta merljivost in časovna determinanta.

Pomen ciljev naj bo za podjetje večplasten. Cilji imajo za menedžerje usmerjevalno funkcijo in motivacijsko za zaposlene. Opredeljeni naj bodo tako, da so lahko sprejemljivi za vse interesne skupine v podjetju, da so fleksibilni, da dopuščajo spremembe, in da so motivacijski (instrument motivacije zaposlenih) (*Mihelič, 2007, str. 70*).

Orodje za izvedbo strategij je tudi sistem vodenja s cilji. »To je način vodenja, ki pretvarja strateške cilje in strategije organizacije v taktične planske naloge in akcije skupin ter posameznikov v funkciji povezovanja načrtovanja in uresničevanja« (*Mihelič, 2007, str. 71*).

Pučko v Možina et al (2002, str. 324, 325) navaja, da imamo v sistemu vodenja s cilji opravka z delovnimi cilji posameznika, ki bi predstavljali pot za doseganje delovnih rezultatov, njegov notranji načrt. Posameznik naj bi takšen cilj dosegel v opredeljenem času in v sodelovanju s sodelavci, ki imajo prav tako svoje delovne načrte in cilje.

Posameznik torej lahko dosega pričakovane rezultate v povezavi s svojo delovno skupino. Ne glede na to je odgovoren za dosego lastnih ciljev.

Cilji morajo biti postavljeni tako, da so jasno opredeljeni in lahko merljivi. Le ob izpolnjevanju teh dveh zahtev bodo osnova za ugotavljanje uspešnosti njihovega doseganja.

Postavitev ciljev in delegiranje nalog podrejenim sodelavcem je šele začetek. Te sodelavce je treba ves čas ciljnega obdobja spremljati in jim pri izvajanju ter doseganju delovnih ciljev pomagati. Na koncu morata vodja in podrejeni sodelavec skupaj pregledati realizacijo postavljenih ciljev (*Mihelič, 2007, str. 72*).

Letni razgovori v podjetju omogočajo tudi postavitev delovnih ciljev in pregled realizacije le-teh za preteklo obdobje.

2.2 Opredelitev pojma letni razgovori

Letni razgovor je temelj dela vsake vodje, uspešnost vodenja pa je neposredno povezana s komunikacijo z zaposlenimi. Vodja in sodelavec se enkrat v letu pogovorita o vsem: o tem, kaj ju teži, o čem razmišljata, kaj načrtujeta v zvezi z delom v preteklem, sedanjem in načrtovanem obdobju ter v zvezi s sodelavčevim doživljanjem delovnega okolja. Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem. Pogovorita se o vsem, kar bi utegnili izboljšati njun odnos, ter o pogojih za delo, motivacijo in uspešnost (*Majcen, 2001, str.13*).

Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in zaposleni v miru razložita svoja razmišljanja o preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih, željah, o možnem napredovanju, o osebnem razvoju, predvidenih ali zelenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Hkrati se pogovorita tudi o pričakovanjih vodje glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja, pa tudi o sodelavčevi vlogi, kot jo vidi vodja. V razgovoru se poglobita v svoj odnos. Razmišljata in si izmenjavata svoja mnenja ter informacije o tem, kako se

sodelavec v organizaciji počuti, kakšna je njegova vloga, kaj si želi, kaj bi rad izboljšal, kaj se od njega v prihodnje pričakuje in kaj lahko, glede na možnosti delovnega procesa in v skladu s cilji, poslovno strategijo in poslanstvom organizacije, pričakuje.

Zaradi učinkov, ki jih ima tovrstno komuniciranje tako na zaposlene kot vodje in seveda na koncu koncev tudi na podjetje oziroma organizacijo, si veliko organizacij prizadeva, da bi letne razgovore s svojimi zaposlenimi opravili vsi. Za podjetje je priporočljivo, da tovrstno komunikacijo opravi redno, vsako leto. S tem se učinki teh razgovorov ne bi izničili.

2.3 Namen in cilji

Osnovni cilj rednega letnega razgovora je opredeliti poti, potrebna sredstva in možnosti za povečanje učinkovitosti, uspešnosti ter inovativnosti sodelavca. Prav tako je njegov namen opredeliti načine in možnosti za povečanje ustvarjene dodane oziroma nove vrednosti v skladu z načeli menedžmenta človeškega kapitala. Letni razgovor mora temeljiti na poglobljeni dvostranski izmenjavi stališč, predlogov, razmišljanj, idej, problemov, zadovoljstva, priložnosti, izzivov ... In to tako s strani neposredne vodje za sodelavca kot tudi s strani sodelavca (*Mihalič, 2006, str. 222*).

Redni letni razgovor je temelj, na osnovi katerega se sporazumno dogovorijo: letni in individualni načrt del, načrt usposabljanja, izobraževanja, izpopolnjevanja in načrt napredovanja. Hkrati je letni razgovor tudi priložnost za povečanje participacije, pridobivanja natančnejših informacij, izražanja ambicij in želja ter podobno. Letni razgovor je nova možnost za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti sodelavcev in vodij, pa tudi za boljše medsebojno spoznavanje, priložnost za poglobljen razgovor o vsem, o čemer zaposleni in vodja med letom nimata priložnosti poglobljeno diskutirati (*Mihalič, 2006, str. 222.*)

Mnogokrat je tovrstni pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami ter pričakovanji nadrejenega oziroma podjetja (*Brečevič, 2000, str. 76*).

Kot navaja Mihaličeva (*2006, str. 222*), so temeljni nameni letnih razgovorov naslednji:

- natančnejše povezovanje nagrajevanja z uspešnostjo,
- prepoznavanje individualnih potreb in želja ter ambicij v organizaciji,
- motiviranje posameznikov k doseganju večjih uspehov,
- izboljšanje organizacijske učinkovitosti in produktivnosti,
- pomagati zaposlenim, da razvijejo delo, s katerim bodo zadovoljni,
- boljša izraba talentov ter
- večje razumevanje med nadrejenimi in podrejenimi.

Največji učinek dosežemo, če se pogovori povezujejo s kariernimi in kompetenčnimi načrti, ocenjevalnimi razgovori, razvojnimi načrti, letnimi načrti del in nalog, izobraževanjem in napredovanjem ter drugimi tovrstnimi orodji. Pri tem je treba poudariti, da letne razgovore uporabljamo v povezavi z navedenimi tehnikami, a nikakor ne smemo združevati izvedbe različnih orodij, saj s tem uničimo temeljni namen orodja (*Mihalič, 2006, str. 223*).

2.4 Vpliv razgovora na odnose in zadovoljstvo

Ljudje smo socialna bitja. Veliko naših potreb izvira iz želje po prijaznih medsebojnih odnosih. Naše socialne potrebe so vezane na pripadnost, sprejemanje in spoštovanje ...

Pogovor je sredstvo, s katerim sporočamo, prepoznavamo in gradimo naš odnos z ljudmi okrog nas. Z njim prepoznavamo, kako nas drugi sprejemajo, hkrati pa sporočamo okolici, kakšen je naš odnos do njih. Lahko se strinjamo, da so kakovostni in poglobljeni pogovori zelo pomembni za dobre medsebojne odnose, za naše počutje in energijo za delo in ustvarjanje.

Na delovnem mestu preživimo pretežni del svojega aktivnega življenja. Če se torej tam počutimo odrinjene, nerazumljene, napete, nesproščene, prevečkrat vznemirjene, spregledane, napadene ali neupoštevane, potem je kakovost našega življenja nizka (*Majcen, 2001, str. 19*).

Sodelavec se v razgovoru, v katerem čuti zaupanje in podporo, razkrije, pove kaj ga moti, in česa si želi. Če se med pogovorom čuti sprejetega, če ima občutek, da ga vodja resnično podpira in mu želi pomagati, poskušata skupaj odpraviti vzroke dosedanjega nezadovoljstva. Tako se bo kasneje pri samem delu potrudil in dosegel tisto, kar se od njega pričakuje, in za kar sam meni, da zmore in hoče. Ker žanje uspehe, se mu dvigujeta samozavest in ponos. Vse bolj postaja zadovoljen z delom, ki ga opravlja. Posledično se pozitivno odziva na kontakte s sodelavci. Ker je prijeten za okolico, ga le-ta sprejema. To mu daje dodatno energijo, da se pri delu še bolj potruzi. Cikel se ponavlja in njegova uspešnost narašča, kot narašča tudi njegovo zadovoljstvo. Če opravi vsak vodja redne letne razgovore z vsemi svojimi sodelavci, se krog zadovoljnih in uspešnih ljudi širi. To se kasneje pokaže pri poslovnih dosežkih organizacije, kar pa spet vpliva na povečanje zadovoljstva zaposlenih (*Majcen, 2001, str. 65*).

3 PREDSTAVITEV METALA RAVNE, D. O. O.

3.1 Metal Ravne – kaljenje odličnosti

Skoraj štiristoletna tradicija, visoka kakovost pri nas izdelanih jekel, vrhunsko znanje naših zaposlenih, ki se prenaša iz generacije v generacijo, lasten razvoj, ki sledi potrebam trga, in v prihodnost usmerjena vlaganja v tehnične pridobitve, so razlogi, da je podjetje Metal Ravne ime, vredno zaupanja.

Podjetje spada v skupino SIJ – Slovenska industrija jekla, ki je članica skupine IMH – Industrial Metallurgical Holding, vertikalno povezanega mednarodnega grozda podjetij.

Lastna jeklarna, kovačnica, valjarna in različne vrste toplotnih ter mehanskih obdelav zagotavljajo več kot 200 kvalitet jekel različnih dimenzijskih oblik: od ogljičnih in legiranih konstrukcijskih do orodnih ter specialnih jekel v obliki valjanih in kovanih proizvodov. Proizvodi so skladni s svetovnimi standardi in opremljeni z ustreznimi atesti.

Zavedamo se, da nas kazalci, kot je skoraj 90.000 ton letne proizvodnje, v globalnem svetu uvrščajo med zelo majhne jeklarne. Svojo priložnost smo zato poiskali v t. i. nišni proizvodnji, ki jo odlikujejo specifična znanja in izkušnje, večja fleksibilnost in visoka dodana vrednost. Zato naša proizvodnja in prodaja neprestano rasteta.

Poleg razvoja specifičnih znanj, prihodnost gradimo tudi na posodobitvah tehnološke opremljenosti. Strateške naložbe, kot so nova kovačnica težkih odkovkov, nova valjarna težkih profilov in novo ulivališče, pomenijo širitev naše ponudbe. Nenehne izboljšave nam omogočajo kakovostnejše izpolnjevanje potreb, želja in pričakovanj dobaviteljev, kupcev, zaposlenih, lastnikov in ne nazadnje okolja. S takšnim odnosom do partnerjev in okolja smo med prvimi v Sloveniji pridobili certifikat kakovosti ISO 9001 in certifikat iz skupine ISO 14000.

Zavedamo se, kako pomembno je učinkovito in fleksibilno trženje. Zato razvijamo partnersko, kupcem prijazno prodajno mrežo. Zaupajo nam že številni kupci. Postati želimo še bolj prepoznavni igralec na globalnem trgu, kamor danes izvozimo kar 80 % svojih izdelkov. Naš glavni trg so države Evropske unije, naše izdelke pa cenijo tudi zadovoljni kupci v ZDA, na bližnjem in daljnem vzhodu, ter drugod po svetu.

Družbeno odgovorno ravnanje je sestavni del našega poslovanja. Zavedamo se, da sta odgovoren odnos do našega ožjega in širšega okolja izjemnega pomena za sedanjost in prihodnost našega podjetja.

V podjetju se zavezujemo za upoštevanje zakonskih predpisov na področju varstva okolja. Nadaljujemo z zmanjševanjem izpustov v okolje, skrbimo za racionalno rabo energentov in vode, sistematično merimo vplive na okolje in o tem seznanjamo javnost.

Zaposleni so naša največja vrednost. Z vključevanjem varne tehnologije odpravljamo in zmanjšujemo tveganja na delovnih mestih ter sistematično spremljamo in zmanjšujemo negativne vplive na zdravje zaposlenih. Gradimo dobre medsebojne odnose med njimi. Spodbujamo tudi inovativnost in osebni razvoj. Razvijamo zavest, da so izobraževanje, usposabljanje in osveščanje naša osnovna pravica, dolžnost in odgovornost.

Kot družbeno odgovorno podjetje prisluhnemo in pomagamo lokalnemu okolju pri izgradnji in vzdrževanju infrastrukture, izvajanju športnih in kulturnih dejavnosti ...

3.2 Strategija razvoja kadrov v podjetju – upravljanje s človeškimi viri

Podjetje Metal Ravne, d. o. o. pri načrtovanju in organiziranju kadrov upošteva zastavljeno vizijo, poslanstvo podjetja in usmeritve lastnika. Kadrovsko načrtovanje in organizacijo prilagajmo razvoju posameznih programov in poslovnih funkcij podjetja. Vse aktivnosti na področju kadrov in organizacije so usmerjene v povečanje učinkovitosti posameznika in organizacije kot celote.

Zavedamo se, da so človeški viri eden ključnih virov za uresničevanje naše vizije in zastavljene strategije. Zato z njimi ravnamo skrbno, načrtno in odgovorno. Prepričani smo, da so samo zadovoljni zaposleni predani podjetju in prevzemajo odgovornost za njegov uspeh. Pri upravljanju človeških virov bomo uporabili najnovejša znanja in spoznanja stroke na tem področju.

Z uvajanjem metode letnih razgovorov razvijamo motiviranost, aktivnosti in zavzetost zaposlenih za izvajanje ter doseganje ciljev podjetja. Vzpodbujamo skrb in interes zaposlenih za lasten strokovni razvoj. Poleg tega razvijamo temeljne vrednote: zaupanje, pripadnost in odličnost. V sistem letnih razgovorov bomo postopoma vključili vse ključne kadre podjetja.

Za uresničevanje zastavljene strategije podjetja so eden ključnih dejavnikov vodje. Njegove ključne lastosti pa so: delo z ljudmi, motiviranje, skrb za njihovo varnost, usmerjanje in vodenje procesov, lojalnost podjetju, istovetenje z zastavljeno vizijo in strategijo ter uresničevanje postavljenih ciljev. Posebno skrb posvečamo njihovem strokovnemu razvoju. Vodenje s cilji zagotavlja stalen pregled nad izvajanjem postavljenih ciljev. Hkrati z uvajanjem letnih razgovorov bodo vodje osvojili veščino in znanje za postavljanje ciljev. Namestnike, ki v času odsotnosti vodje prevzemajo del nalog vodje, pa bomo usposabljali za morebitne naslednike.

Z izgradnjo sistema kompetenc bomo postavili sistem za zagotavljanje strokovno usposobljenih zaposlenih. Imeli bodo potrebno znanje, spretnosti, sposobnosti in lastnosti za kakovostno izvajanje dela. Z razvojnimi razgovori torej vzpodbujamo skrb in odgovornost zaposlenih za lasten strokovni razvoj.

Z načinom vodenja, komuniciranja in odločanja v podjetju oblikujemo takšno organizacijsko klimo, ki podpira ključne vrednote podjetja. Organizacijsko klimo v podjetju in zadovoljstvo zaposlenih spremljamo in ocenjujemo letno. Hkrati se primerjamo s podjetji v širšem slovenskem prostoru. Na osnovi ugotovitev te raziskave načrtujemo nadaljnje aktivnosti.

Cilji:

Zaposleni so predani podjetju in motivirani za doseganje postavljenih ciljev.

Vsi so strokovno usposobljeni, se sposobni prilagajati hitrim spremembam v tehnoloških procesih, pa tudi zahtevam kupcev in spremembam na trgu dela.

Prezemajo tudi skrb in odgovornost za lasten strokovni razvoj.

Pri njih bomo vzpodbujali temeljne vrednote Metala Ravne: zaupanje, pripadnost in odličnost.

4 IZVEDBA LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU

4.1 Uvedba letnih razgovorov v podjetju

Da bo naše podjetje uspešno, moramo zadostiti zahtevam, ki so opredeljene v našem strateškem razvojnem in gospodarskem načrtu. Pri delu z ljudmi moramo izboljšati komuniciranje v podjetju in vzpodbujati nenehen osebnosti in strokovni razvoj zaposlenih.

Osrednji temeljni gradnik razvoja sistemov upravljanja delovne uspešnosti ostaja t. i. redni letni pogovor, ki je pogost tudi v ostalih slovenskih organizacijah. Letni pogovor med sodelavci in vodjo postaja pomemben sestavni del celovitega sistema vodenja. Dober in poglobljen pogovor zahteva čas. Kljub številnim prednostim, pa pogovor gotovo ni enkratno nadomestilo za proces stalnega učinkovitega vodenja in ravnanja z ljudmi, za neposredno komunikacijo s sodelavci, tekoče in jasno postavljanje ciljev ter definiranje pričakovanj. Niti ne za stalno povratno informacijo o uspešnosti posameznikov.

Vizija takega projekta je: vpeljati sistem letnih razgovorov kot orodje vodenja s cilji z namenom ciljnega zagotavljanja razvojnih potreb zaposlenih in oblikovanja organizacijske kulture. Za vpeljavo sistema je bila oblikovana projektna skupina.

4.2 Kaj je Metalov letni pogovor?

Metalov pogovor je poglobljen razgovor med vodjo in sodelavcem. Pogovorita se o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo, motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost (*Interno gradivo Metala Ravne.*)

Vsak vodja je dolžan enkrat v letu (v obdobju med januarjem in februarjem) izvesti načrten pogovor s svojim sodelavcem, v katerem obdelata teme, pomembne tako za zaposlenega, vodjo kot za podjetje samo.

Metalov pogovor je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec predstavita, izmenjata in razložita razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih, željah, o možnem napredovanju, osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih

stvarih, ki so pomembne za oba, in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Pogovorita se tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja, ter sodelavčevi vlogi, kot jo vidi vodja. Ravno tako je razgovor namenjen tudi posredovanju informacij o splošnih usmeritvah in delovanju podjetja. Pogovor je namenjen tudi temu, da vodja pridobi povratne informacije o svojem delu, načinu vodenja ...

4.3 Namen Metalovega pogovora za podjetje

Glavni namen Metalovega letnega pogovora je zagotoviti skladnost ciljev podjetja (gospodarski načrt) in vsakodnevnih delovnih nalog posameznikov (cilji, delovne naloge in strokovni razvoj posameznika) (*Metalovo interno gradivo*).

Služi naj kot pomoč posamezniku za lažje razumevanje dolgoročnih ciljev Metala Ravne in jasno prepoznavanje svoje vloge pri vsakodnevnih nalogah. S tem poskušamo ustvariti in izoblikovati jasno vizijo prihodnosti, ki so jo zmožni doseči prav vsi sodelavci.

4.4 Namen Metalovega pogovora za vodje

Poslovno okolje, v katerem delujemo, in načela kakovosti, katerim v podjetju Metal Ravne sledimo, so pred vodje postavila nove zahteve. Te se v veliki meri nanašajo na potrebo po spremembi odnosa s svojimi sodelavci (*Metalovo interno gradivo*).

Vodje vzpostavijo enotnost delovanja organizacije. Vodje so tisti, ki vplivajo na ustvarjanje in ohranjanje notranjih odnosov. Vanje se zaposleni čutijo vključene, pa tudi v aktivnosti za doseganje ciljev podjetja. Orodje letnih osebnih razgovorov pomaga ta cilj vodjam tudi doseči.

4.5 Namen Metalovega letnega pogovora za zaposlene

Zaposleni na vseh ravneh so jedro podjetja Metal Ravne. Zato njihova polna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti kar najbolje uporabljajo v korist podjetja. Vsak sodelavec pričakuje ključne informacije, na osnovi katerih bo lažje razumel usmeritve in cilje podjetja oziroma oddelka. Jasneje bo tudi prepoznaval svojo vlogo pri vsakodnevnem delu ter lažje izvajal delovne aktivnosti. Tako bo izpolnjeval pričakovanja, ki jih ima od njega podjetje. Sodelavci bodo s tem od vodij pridobili kvalitetne in argumentirane povratne informacije o svojem delu. S pogovorom sodelavcu tudi omogočimo, da bolje razume svojo vlogo, in da sam ugotovij kako lahko s svojim znanjem, veščinami in vedenjem prispeva k stalnemu izboljševanju sebe in celotnega podjetja.

Z razgovorom sodelavcu Metala Ravne omogočimo, da:

- predstavi, kako sam ocenjuje svoje delo;
- predstavi, kje vidi ovire pri izvajanju delovnih nalog in aktivnosti;
- predstavi svoja razmišljanja o odnosu v skupini, do sodelavcev in do vodje;
- predstavi svoja pričakovanja glede razvoja potrebnega izobraževanja;
- izrazi svoje mnenje (Metalovo interno gradivo).

4.6 Potek načrtovanja procesa Metalovih pogovorov

Iz internega gradiva podjetja Metal Ravne je razviden potek načrtovanja Metalovega pogovora:

Strateški razvojni načrt Metla Ravne, d. o. o. se oblikuje za podjetje kot celoto zato, da postavi smernice, vizijo in dolgoročne cilje za nadaljnji uspeh podjetja.

Na osnovi strategije družbe se oblikuje njen gospodarski načrt za posamezno leto. V njem so postavljeni operativni letni cilji za doseganje dolgoročnih ciljev in predvidenih v strategiji.

Gospodarski načrt družbe je podlaga za oblikovanje ciljev posameznega proizvodnega programa ali službe, ki jo izdelajo vodje teh organizacijskih enot z namenom, da skupaj dosežejo letne in dolgoročne cilje družbe Metal Ravne, d. o. o.

Na osnovi ciljev posameznega proizvodnega programa ali službe vsak vodja v oddelku oblikuje načrt ciljev in delovnih nalog za sodelavce, ki jih skupaj osvetlita v Metalovem letnem pogovoru. Namen načrta je pokazati, kako bo vsak sodelavec izpolnil svoj del poslovnega načrta. Obrazec vsebuje merljive cilje in delovne naloge ter seznam projektov, na katerih sodelavec sodeluje.

Vsak dela tudi pri načrtovanju svojega strokovnega razvoja, in sicer tako, da opravi razvojni razgovor z vodjo. Izhodišče za pogovor so dogovorjeni cilji in delovne naloge. V drugem delu pogovora tako vodja kot sodelavec skupaj ocenita vedenje sodelavca za doseganje postavljenih ciljev. Skupaj opredelita potrebne izobraževalne in druge razvojne aktivnosti za povečanje delovne uspešnosti.

Po zaključenih pogovorih se zapišejo dogovori in ukrepi. Nato je naloga vsake vodje, da skozi leto občasno spremlja uresničevanje postavljenih ciljev in dogovorov. Ravno tako pa je tudi naloga sodelavcev, da sami aktivno pristopijo k uresničevanju dogovorov.

Slika 1: Potek načrtovanja Metalovega letnega pogovora



5 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z LETNIMI RAZGOVORI

5.1 Problem, namen in cilji raziskave

Letni razgovor naj bi sodelavce informiral, jih motiviral za osebni razvoj ter za proaktivno sodelovanje v podjetju. Kvalitetno opravljeni letni razgovor naj bi bil za sodelavce priložnost v osebnostnem in kariernem razvoju. Ker tega v podjetju še ni nihče analiziral, je bil namen mojega dela ugotoviti zadovoljstvo sodelavcev z letnim razgovorom.

5.2 Populacija in vzorec

Glede na namen raziskave, sem se odločila, da bom anketirala 40 naključno izbranih sodelavcev, ki so letni razgovor opravili. Vrnili so mi 23 izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Gre za strokoven in vodstveni nivo zaposlenih.

5.3 Uporabljene metode in tehnike

Zaključno nalogo sem pripravila s pomočjo različnih metod. Pri teoretičnem delu sem se osredotočila na metodo deskripcije. To pomeni, da sem na osnovi prebrane literature, navedene na seznamu, razložila osnovne pojme. V empiričnem delu sem za metodo zbiranja primarnih podatkov izbrala anketiranje. Pri raziskavi sem uporabila anketni vprašalnik, ki je bil poslan naključno izbranim sodelavcem, torej tistim, ki so opravili letni razgovor. Anketo so pred distribucijo vsebinsko in oblikovno preverile še strokovne sodelavke kadrovske službe. Upoštevala sem konstruktivne pripombe ter tako sestavila anketo, s katero sem kasneje pridobila primarne podatke. Vsebovala je 16 vprašanj, od tega so bila 3 demografska. Poslala sem jo po elektronski pošti, anketirani pa so jo zaradi zagotavljanja anonimnosti vračali v tiskani obliki. Anketo sem obdelala s pomočjo programa Excel. Podatke sem prikazala s tabelami in z grafi.

5.4 Delovne hipoteze

Zaradi pomembnosti letnih razgovorov kot najvišje stopnje upravljanja s človeškimi viri sem se odločila za raziskavo zadovoljstva sodelavcev z letnim razgovorom. Pri tem sem se osredotočila na mnenje sodelavcev o koristnosti letnega razgovora, o njihovem počutju med pogovorom, in o tem, kakšne so njegove pomanjkljivosti in priložnosti.

Hipoteza 1:

Letni razgovori so koristni in na zaposlene vplivajo pozitivno.

Kot navaja Majcenova (2001, str. 17), je vzrokov za (ne)zadovoljstvo zaposlenih veliko, toda pomemben dejavnik so medsebojni odnosi.

Kakovosten in poglobljen pogovor je zelo pomemben za dobre medsebojne odnose, za naše počutje in energijo za delo. Sodelavec, ki z vodjo vzpostavi odkrit odnos, je za delo bolj motiviran, je samozavestnejši in uspešnejši. S svojo pozitivno podobo dobro vpliva na sodelavce, ki ga dobro sprejemajo. To mu daje občutek sprejetosti, ta pa ponovno pozitivno vpliva na njegovo samopodobo, samozavest in motivacijo. Gre za začaran krog, ki gradi uspešnost posameznega kolektiva.

Hipoteza 2:

Z letnimi razgovori so se uresničila vsa pričakovanja zaposlenih.

Izpolnitev pričakovanj na podlagi razgovorov ali sprejetih dogovorov je bistvenega pomena. Sodelavci pričakujejo, da se bodo njihove želje uresničile. Pričakovanja temeljijo na dogovorih sklenjenih med vodjo in sodelavcem. Če dogovori niso izpolnjeni, izgubimo pridobljeno zaupanje sodelavcev.

Hipoteza 3:

Zaposleni si letnih razgovorov želijo tudi v bodoče.

Z letnimi razgovori naj bi sodelavcem omogočili, da izboljšajo svojo delovno uspešnost in si zgradijo kariero. Vodje naj bi svoje sodelavce spoznali, zaradi česar bi jim lažje delegirali naloge, jih vodili in usmerjali. Seveda pa mora imeti od letnega razgovora korist tudi podjetje, saj se pričakuje, da se bo z izvedenimi pogovori izboljšala komunikacija, posledično pa uspešnost in produktivnost zaposlenih.

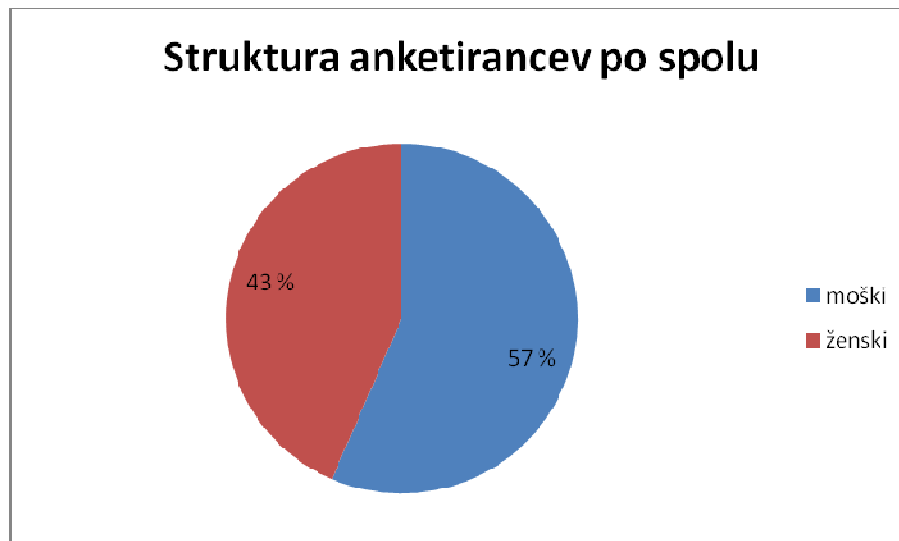
5.5 Interpretacija rezultatov

5.5.1 Demografski podatki

V. 1 Spol

Več kot polovica anketirancev je bila moškega spola: 13 sodelavcev oziroma 57 %. Anketo je vrnilo 10 sodelavk, kar predstavlja 43 % vseh vrnjenih anket.

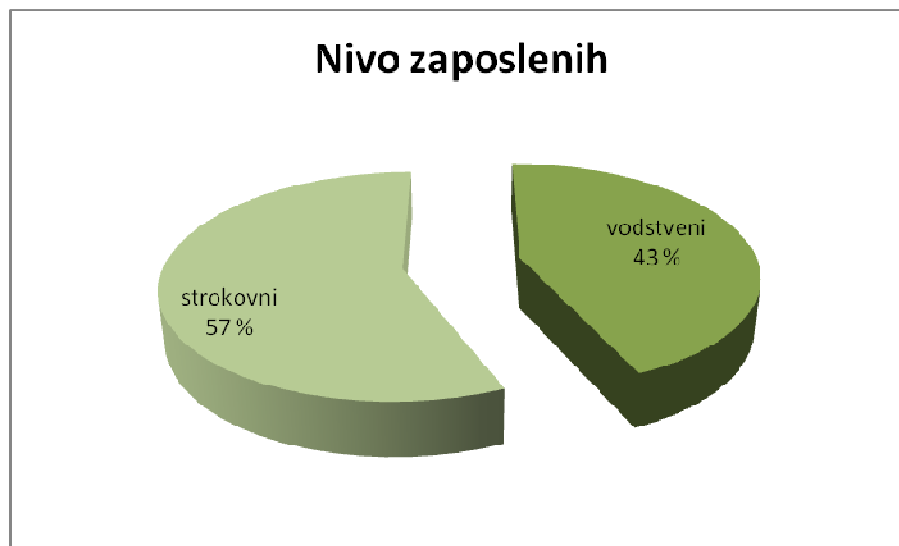
Slika 2: Struktura anketirancev po spolu



V. 2 Nivo zaposlenega

Pri anketiranju je sodelovalo 13 strokovnih sodelavcev, kar predstavlja 57 % sodelujočih in 10 vodstvenih sodelavcev, kar predstavlja 43 % sodelujočih.

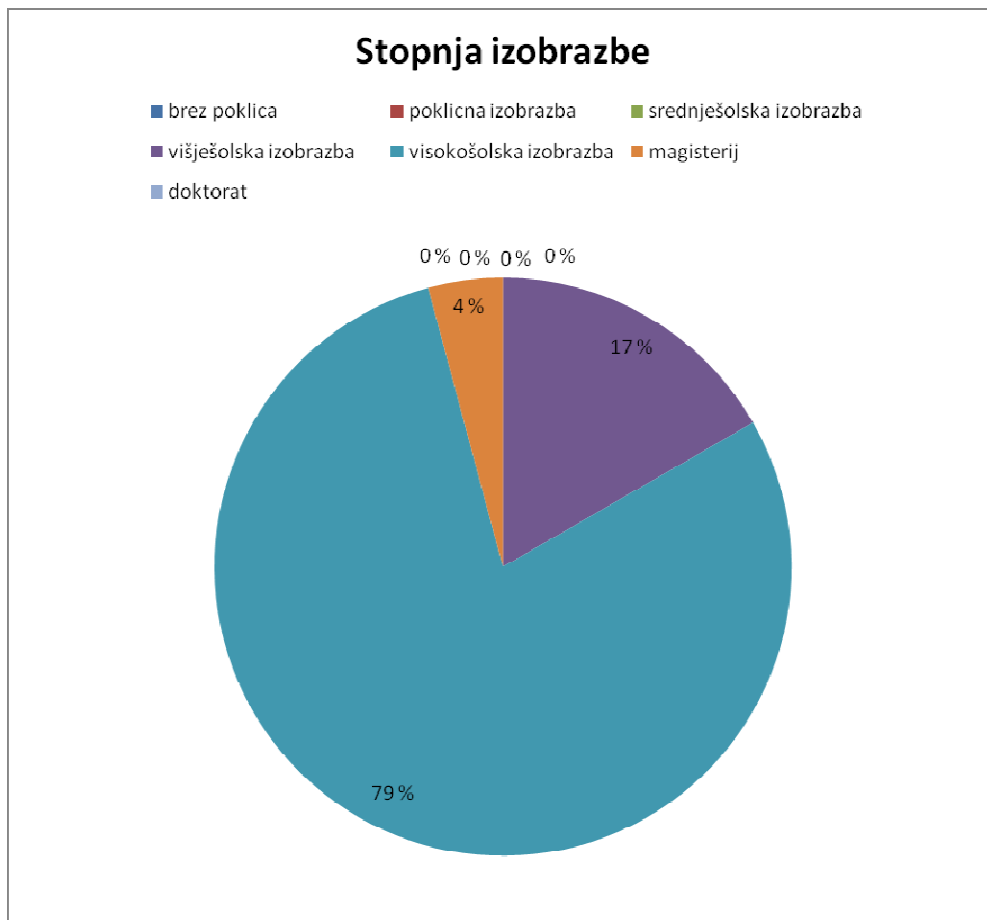
Slika 3: Nivo zaposlenih



V. 3 Stopnja izobrazbe

V anketi so sodelovali 4 (17 %) vprašani z višješolsko izobrazbo, 19 (79 %) anketiranih pa ima visokošolsko izobrazbo. Anketo je izpolnil 1 sodelavec, ki ima zaključen magisterij.

Slika 4: Stopnja izobrazbe



5.5.2 Zadovoljstvo zaposlenih

Nabor vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih, je razdeljen na dva sklopa. V prvega spadajo vprašanja od 4. do vključno 11. Zasnovan je tako, da so anketiranci na vprašanja odgovarjali z ocenami od 1 do 6. 1 je predstavljala najnižjo oceno, 6 pa najvišjo možno. Drugi sklop z vprašanji od 12. do vključno 16. vprašanja pa je zasnovan tako, da so anketiranci izbirali med možnimi odgovori. Pri nekaterih vprašanjih je bilo možnih več odgovorov.

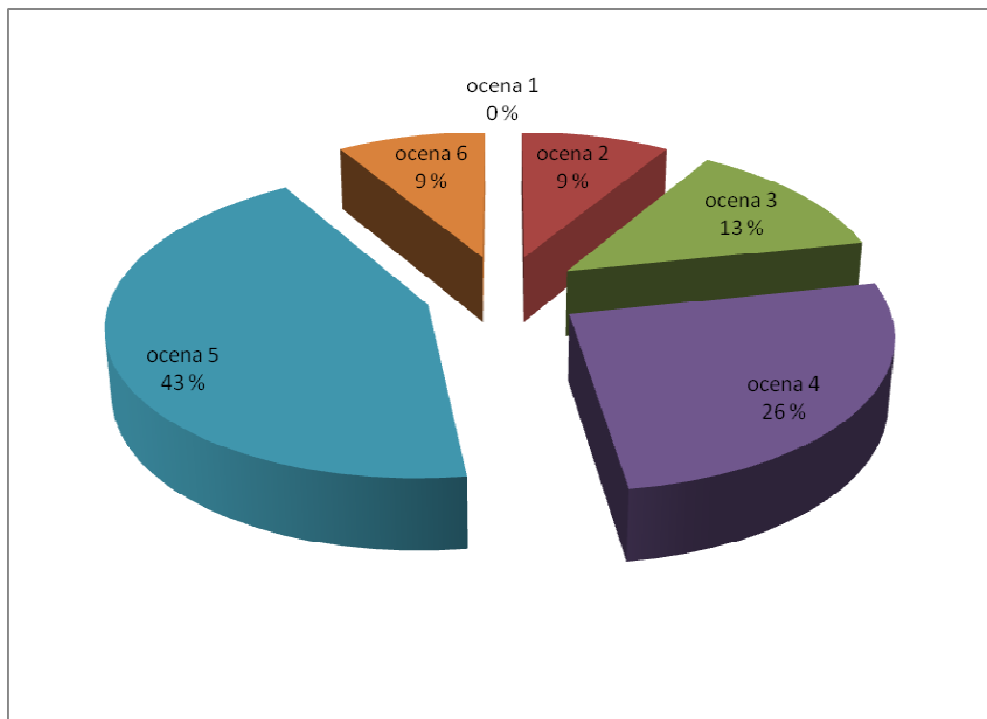
V. 4 S kakšnimi občutki ste se pripravljali na Metalov letni pogovor?

Sodelavci so svoja občutja pred letnim razgovorom ocenili pozitivno. 9 % jih je svoje občutke pred letnim razgovorom ocenilo z najvišjo možno oceno. Slaba

polovica, kar 43 %, je občutja ocenila z visoko oceno 5. 26 % sodelavcev je še pozitivno ocenilo svoja občutja, in sicer z oceno 4. Slabo, z oceno 2, je ocenilo svoja občutja 9 % sodelavcev. Malo bolje se je počutilo 13 % vprašanih. Ti so svoja občutja ocenili z oceno 3. Popolnoma negativne ocene svojih občutij ni podal nihče izmed anketiranih.

Iz teh odgovorov lahko sklepamo, da je večina pričakovala izvedbo letnega razgovora v pozitivnem duhu.

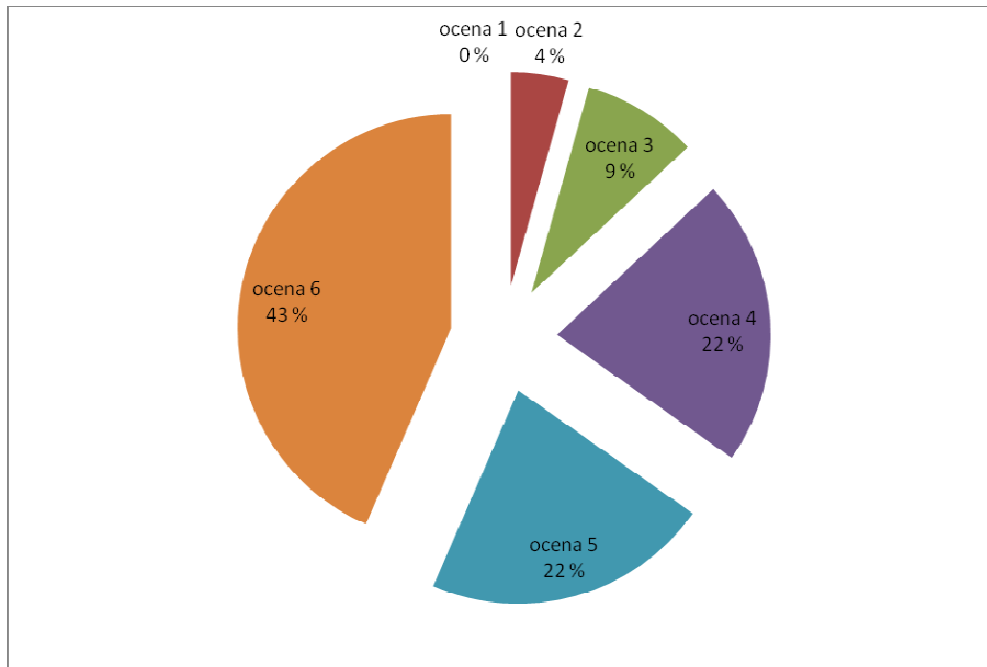
Slika 5: Občutja med pripravo na letni pogovor



V. 5 Ali ocenjujete Metalov letni pogovor kot koristno orodje?

Velika večina anketirancev meni, da je Metalov letni pogovor koristno orodje. 43 % jih je podalo najvišjo možno oceno: 6. 22 % je podalo pozitivno oceno 5 in prav tako 22 % še vedno pozitivno oceno 4. Manjšina ne čuti koristnosti letnega pogovora. 9 % sodelujočih je podalo oceno 3, le 4 % oceno 2. Nihče pa ne čuti letnega pogovora kot nekoristno orodje. Negativna ocena 1 ni bila podana.

Slika 6: Koristnost Metalovega letnega pogovora

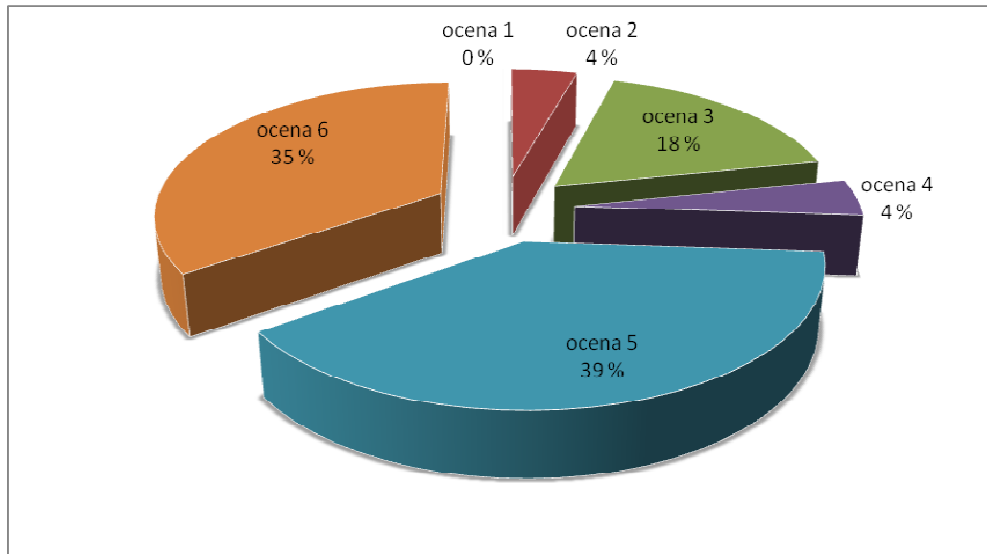


V. 6 Ocenite vodjo kot poslušalca!

Sodelujoči so podali naslednje ocene. 8 anketirancev oziroma 35 % je podalo najvišjo možno oceno, 39 % oziroma 9 sodelavcev je podalo zelo visoko oceno 5, oceno 4 pa je dal le en sodelujoči (kar predstavlja 4 % vzorca). Slabšo oceno 3 so napisali 4 anketiranci (18 %). Oceno 2 je podal zgolj en anketiranec. Najslabše ocene 1 ni podal nihče.

Anketiranci so z visokimi ocenami dobro ocenili vodje kot poslušalce.

Slika 7: Ocena vodje kot poslušalca

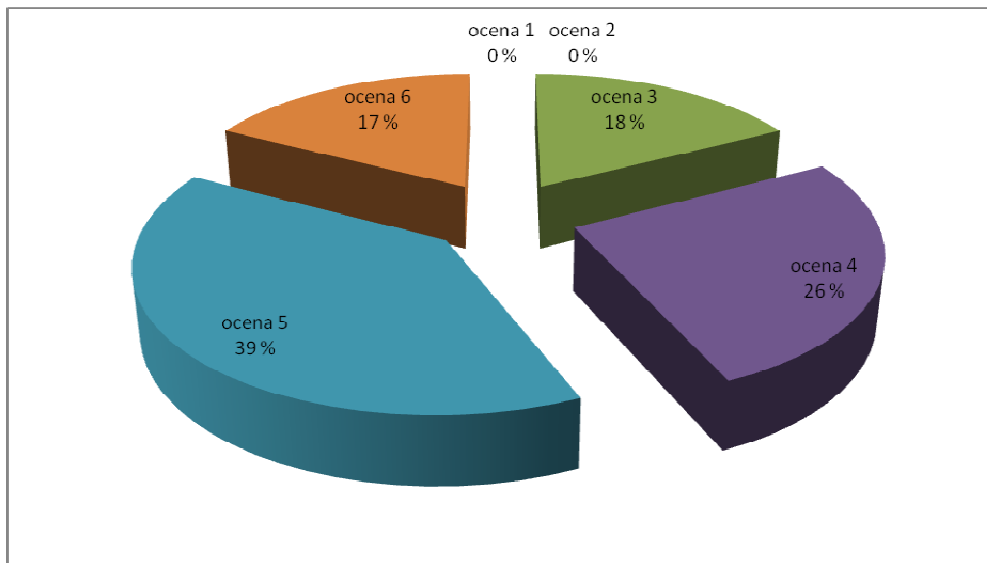


V. 7 Kako ste se počutili med razgovorom?

Večina sodelavcev se je med razgovorom počutila dobro. 4 sodelujoči oziroma 17 % je svoje počutje med razgovorom ocenilo z najvišjo možno oceno. Kar 39 % oziroma 9 anketirancev je ocenilo svoje počutje z oceno 5. 26 % sodelujočih je svoje počutje označilo z oceno 4, ki ima še vedno pozitiven trend. Malenkost slabše se je počutilo 18 % anketirancev, saj so svoje počutje ocenili z oceno 3. Nihče izmed anketirancev se ni počutil tako slabo, da bi svoje počutje ocenil z oceno 1 ali 2.

Sodelavci se med razgovorom počutijo dobro, kar je posledica medsebojnega zaupanja in pozitivnih izkušenj preteklih razgovorov. Del anketiranih je svoje počutje ocenilo še vedno s pozitivnimi ocenami, a ne zelo visokimi. Predvidevamo, da so to lahko sodelavci, ki v preteklosti še niso sodelovali v Metalovem letnem pogovoru, ali pa so imeli slabe izkušnje z vodjami v preteklosti. Enako lahko predvidevamo za tiste sodelavce, ki so označili svoje počutje malenkost bolj negativno. Ti verjetno potrebujejo več časa, da sprejmejo vodjo in način komunikacije. Pri njih je v bodoče treba ustvariti takšno komunikacijsko klimo, da bodo ustvarjeni ustrezni psihološki pogoji za uspešen razgovor.

Slika 8: Počutje med razgovorom



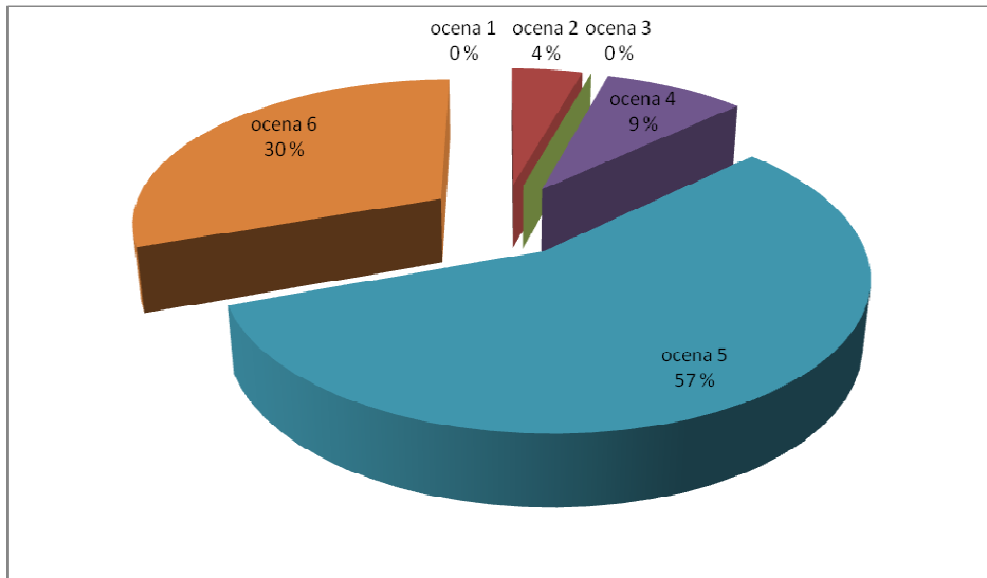
V.8 Ali je bil vaš pogovor z vodjo iskren?

Večina anketiranih je iskrenost pogovora ocenila z najvišjimi ocenami. 30 % jih je pripisalo oceno 6. Kar 57 % (13 sodelujočih) je ocenilo iskrenost pogovora z oceno 5, 9 % pa oceno 4. Nihče je ni ocenil s 3 ali 1. Zgolj en sam anketirani je ocenil iskrenost z oceno 2.

Rezultati kažejo, da je velika večina sodelavcev s svojo vodjo imela iskren pogovor. Za vsak pogovor velja, da bomo dosegli rezultate le, če zaupamo sebi in hkrati tudi sogovorniku. Koliko se bomo v razgovoru odprli, je odvisno od zaupanja v sogovornika. Ljudje smo se pripravljene odpreti samo tistim, ki se tudi sami odprejo.

Podatki iz analize so zanimivi in kažejo na medsebojno zaupanje, kar je posledica sproščenega in ustvarjalnega vzdušja v podjetju.

Slika 9: Ocena iskrenosti pogovora z vodjo

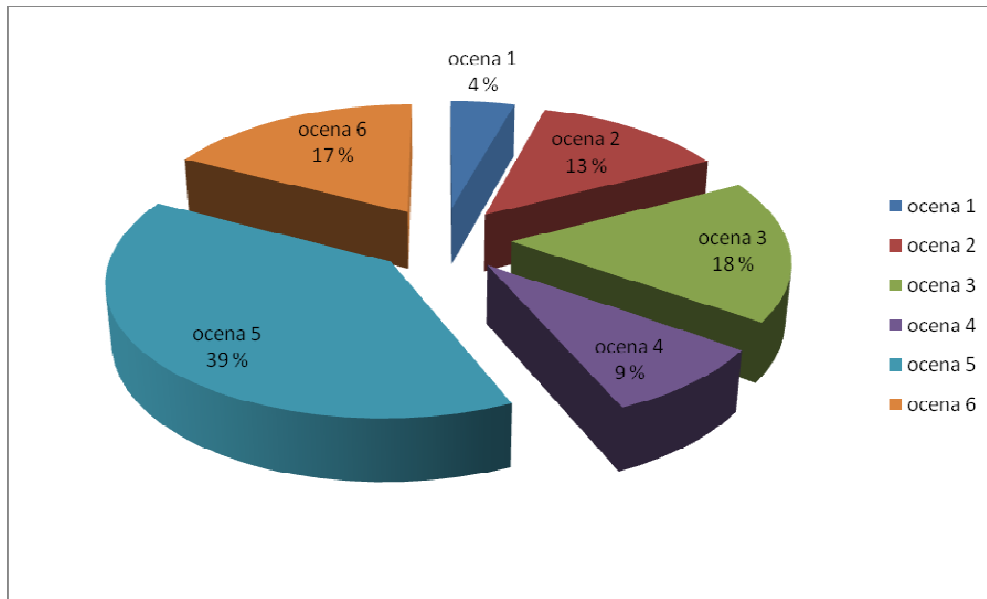


V. 9 Ali ste zadovoljni s sprejetimi dogovori?

Sprejeti dogovori so za večino pozitivni. To pomeni, da so 4 anketirani podali najvišjo oceno 6, 9 (39 %) jih je podalo oceno 5, 2 (9 %) pa sta dala še pozitivno oceno 4. Za razliko od ocen prej navedenih vprašanj, se je pri temu pojavil rahel porast ocen z negativnim trendom. Štirje anketirani so podali oceno 3, trije pa oceno 2. Eden je sprejete dogovore ocenil izrazito negativno.

Sklepamo lahko, da je polovica anketirancev še vedno zadovoljna s sprejetimi dogovori, predvidevamo pa, da je razlog za porast tistih, ki so podali negativne ocene, sprejemanje dogovorov brez obojestranskega dogovora. Res pa je, da je sprejemanje dogovorov včasih tudi sprejemanje kompromisov, in da so lahko pričakovanja večja kot pa je rezultat. Obstaja tudi možnost, da je razlog za izrazito negativno oceno nesprejetje dogovora.

Slika 10: Ocena zadovoljstva s sprejetimi dogovori



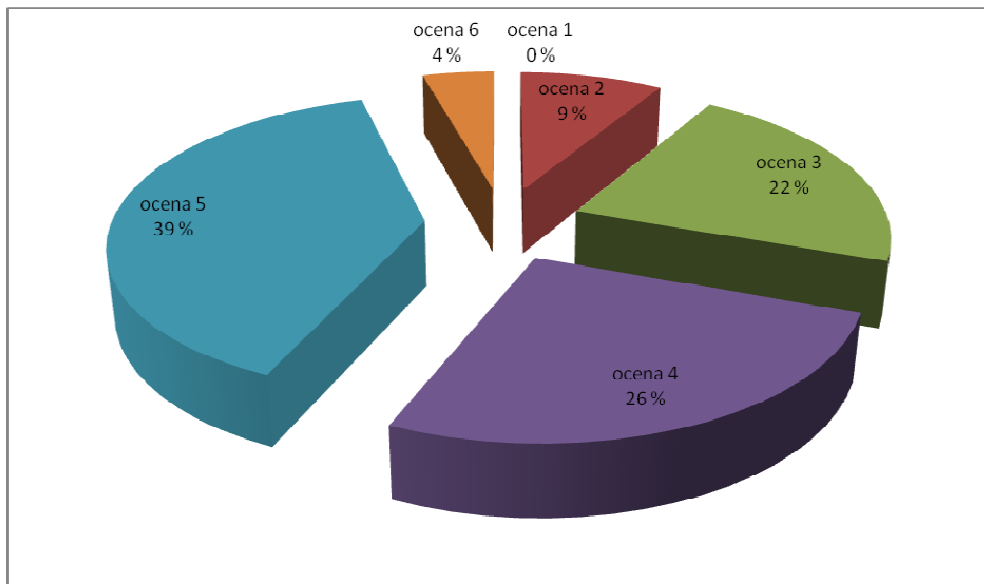
V. 10 Kako ste zadovoljni z izvedbo dogovorov?

Več kot polovica anketiranih je izvedbo dogovorov ocenila pozitivno. Eden ji je podal najvišjo oceno, 39 % oziroma 9 jih je podalo oceno 5. 26 % oziroma 6 sodelavcev jo je ocenilo z oceno 4. Oceno 3 je podalo 5 sodelavcev, oceno 2 sta podala dva anketiranca (9 %), oceno 1 pa zgolj 1 anketirani.

Ker je bila anketa posredovana anketirancem precej časa po izvedbi letnih razgovorov, so anketirani sodelavci lahko objektivno ocenili izvedbo dogovorov v tekočem letu, kot tudi izvedbo dogovorov preteklih letnih razgovorov.

Iz rezultatov lahko razberemo, da so bili dogovori v neki meri izpolnjeni. Del njih pa ni bil realiziran oziroma niso bila izpolnjena pričakovanja sodelavcev.

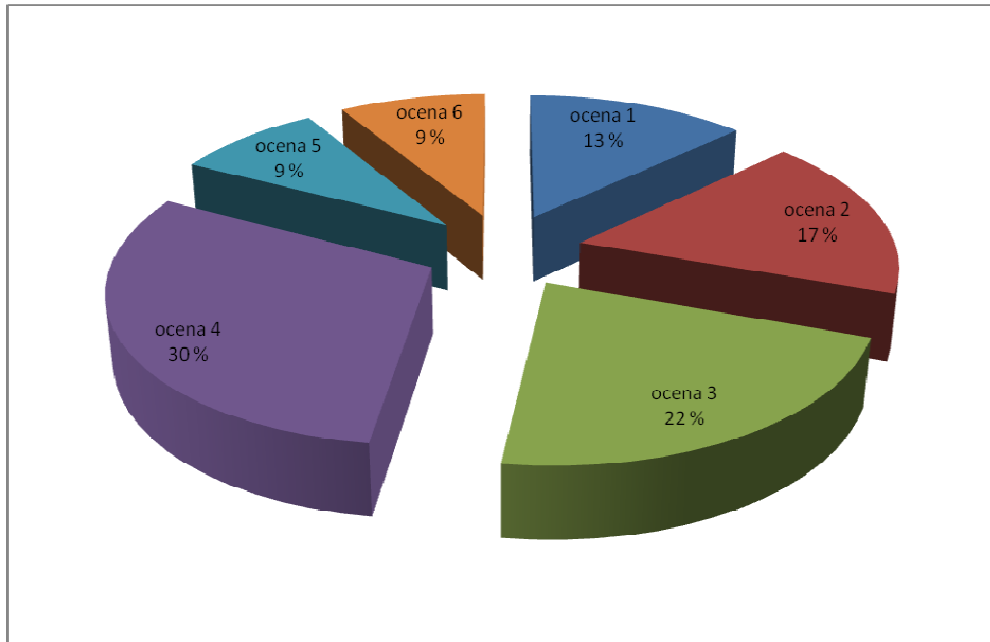
Slika 11: Ocena izvedbe dogovorov



V. 11 Ali ste z letnim razgovorom lahko vplivali tudi na vaš karierni razvoj?

Dva vprašana sta vpliv razgovora na osebni karierni razvoj ocenila z najvišjo oceno 6 (9 %). Prav tako sta dva podala oceno 5. Še vedno pozitivno oceno 4 je podalo 30 % sodelavcev, oceno 3 22 %, oceno 2 pa 4 oziroma 17 %. Trije sodelavci (13 %) so menili, da letni razgovor ne vpliva na njihov karierni razvoj. Iz teh informacij lahko sklepamo: Del sodelavcev meni, da je letni razgovor koristen za njihov karierni razvoj. Je pa v porastu število tistih, ki menijo, da letni razgovor za kaj takega ni bistvenega pomena oziroma vpliva na njihov razvoj v manjši meri. To lahko razumemo tudi kot to, da po letnem razgovoru niso imeli prave priložnosti za razvijanje svojih potencialov.

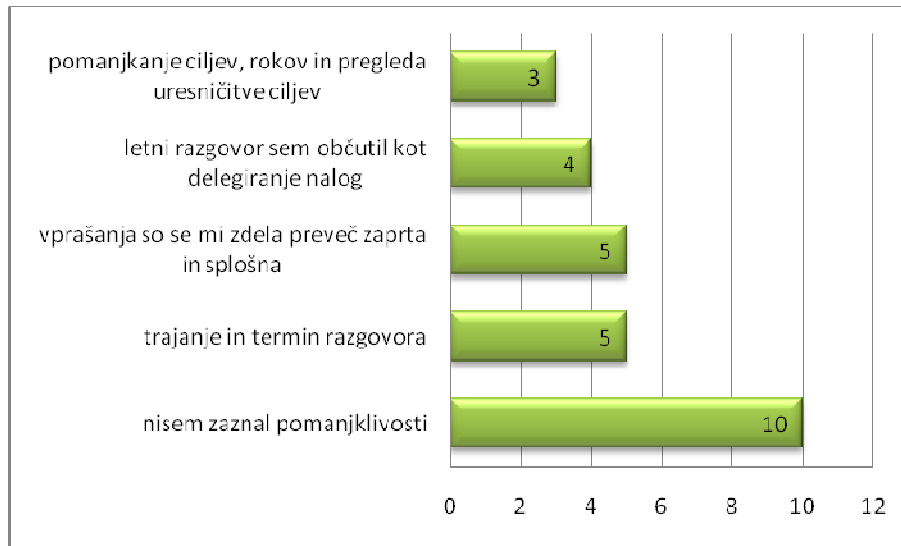
Slika 12: Ocena vpliva na karierni razvoj



V. 12 Kaj ste začutili kot pomanjkljivosti pri vodenju letnih razgovorov?

Anketirani sodelavci so izbirali med večimi možnimi odgovori. Dobra informacija za podjetje je, da največ sodelavcev ni zaznalo pomanjkljivosti. Med večkrat izbranimi odgovori sta bila tudi trajanje in termin razgovora. Odgovor je bil izbran petkrat. Prav tolikokrat je bil izbran odgovor, da so se sodelavcem zdela vprašanja preveč zaprta in splošna. Štirikrat so izbrali občutenje razgovora kot delegiranje nalog. Najmanjkrat so obkrožili pomanjkanje ciljev, rokov in pregleda uresničitve ciljev. Zadnji odgovor je najverjetneje povezan s tistimi sodelavci, ki so v predhodnih vprašanjih menili, da dogovori niso bili sprejeti ali izpolnjeni. Koristna informacija za podjetje je, da sodelavcem ne ustrezata termin in dolžina razgovora, kot tudi ne vprašalnik. Vse to je v procesu priprave letnega razgovora v novem krogu mogoče izpopolniti. Predvidevamo lahko, da so anketirani občutili delegiranje nalog zaradi pomanjkanja učinkovite komunikacije posamezne vodje.

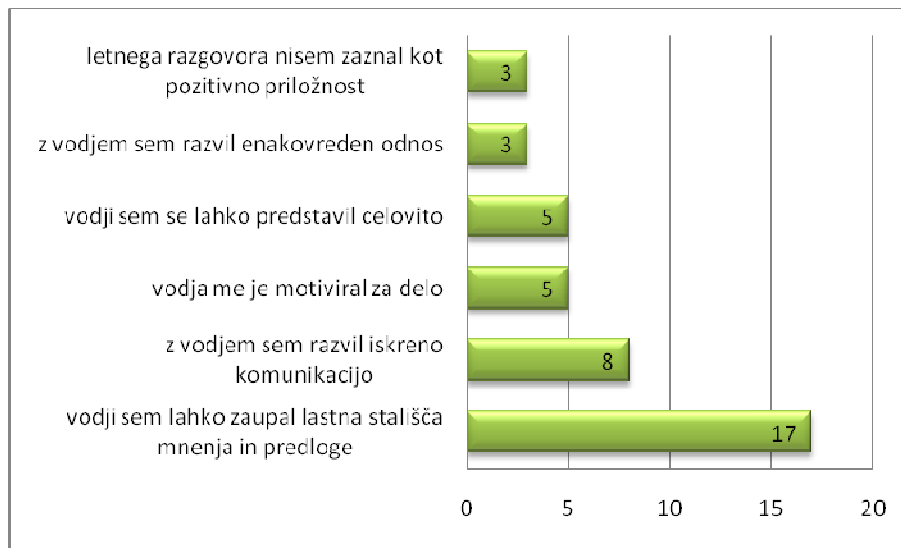
Slika 13: Pomanjkljivosti letnega razgovora



V. 14 Zakaj ste občutili letni razgovor kot pozitivno priložnost?

Anketirani sodelavci so izbirali med večimi možnimi odgovori. Največkrat (17) je bil izbran odgovor , ki nakazuje, da so vodji lahko zaupali lastna stališča in predloge. Izstopa tudi odgovor, ki predstavlja iskreno komunikacijo z vodjo. Izbran je bil 8-krat. Po 5-krat je bil izbran odgovor, da so se sodelavci vodji lahko predstavili celovito, in da jih je vodja motiviral za delo. Trije so odgovorili, da so z vodjo razvili enakovreden odnos. To je verjetno posledica zelo sproščene komunikacije. Trije letnega razgovora niso zaznali kot pozitivne priložnosti, kar je povezano z nekaj slabšimi ocenami v predhodnih odgovorih.

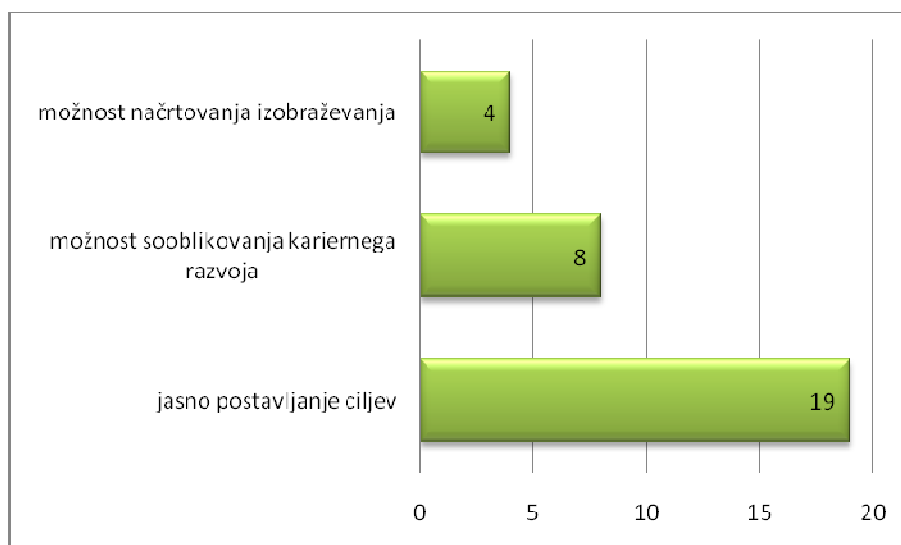
Slika 14: Priložnosti letnega razgovora



V. 15 Katere vsebine so vas v letnih razgovorih še najbolj pritegnile?

Tudi tu so vprašani izbirali med večimi možnimi odgovori. Največkrat so izbrali odgovor, da jih je najbolj pritegnilo jasno postavljanje ciljev. Zanima jih tudi možnost sooblikovanja kariernega razvoja. Štirikrat pa so se odločili za odgovor možnost načrtovanja izobraževanja.

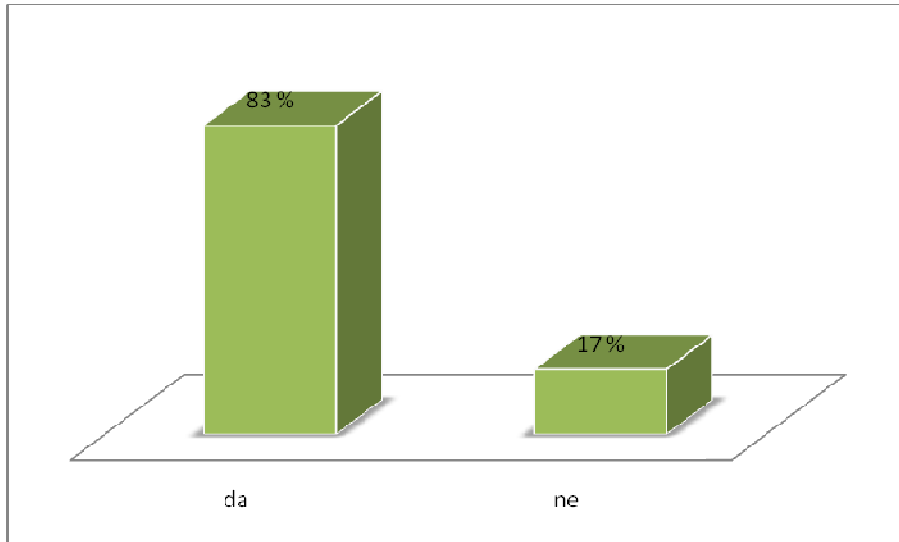
Slika 15: Privlačne vsebine letnega razgovora



V. 16 Ali si v prihodnjih obdobjih še želite letnih razgovorov?

Na to vprašanje jih je kar 83 % odgovorilo z da in 17 % z ne. Velika večina je potrdila smiselnost in zaželenost letnih razgovorov tudi v bodoče.

Slika 16: Zaželenost letnih razgovorov v prihodnjih obdobjih



5.6 Ključne ugotovitve

Hipoteza 1:

Letni razgovori so koristni in pozitivno vplivajo na zaposlene.

Sodelavci so s svojimi odgovori potrdili, da je Metalov letni pogovor koristno orodje. Pred njim so se dobro počutili in so na razgovor šli s pozitivnimi občutki. Z odgovori so pokazali, da so razvili iskreno komunikacijo, po njem so bili dodatno motivirani in posledično tudi uspešnejši. Vodjam so zaupali svoja stališča in predloge. Vodja je ustvaril dobro komunikacijsko klimo, saj so s sodelavci razvili iskren pogovor.

Na podlagi informacij, pridobljenih z anketo, lahko hipotezo 1 **potrdimo**.

Hipoteza 2:

Z letnimi razgovori so se uresničila vsa pričakovanja zaposlenih.

Iz odgovorov je razvidno, da so sicer sodelavci v večini zadovoljni s sprejetimi dogovori, vendar ne v vseh primerih. Na nekaj odstopanj namreč kažejo negativni odgovori, ki se navezujejo na izpolnjevanje dogovorov. V porastu je bilo število tistih, ki so vpliv letnega razgovora na njihov karierni razvoj slabo ocenili.

Iz pridobljenih informacij lahko hipotezo 2 **zavrnamo**.

Hipoteza 3:

Zaposleni si letnih razgovorov želijo tudi v bodoče?

Anketirani sodelavci so z jasnimi odgovori nakazali, da si letnih razgovorov želijo tudi v bodoče.

Hipotezo 3 lahko v celoti **potrdimo**.

5.7 Predlogi in rešitve

Rezultati ankete kažejo, da so anketirani sodelavci letnim razgovorom naklonjeni. Štejejo jih kot koristno orodje ter si takšne oblike komuniciranja želijo tudi v bodoče. Nekateri razgovori pa so pokazali, da v podjetju niso realizirali vseh pričakovanj zaposlenih oziroma dogovorov, ki so jih sklenili vodje in njihovi sodelavci.

Pred ponovnim krogom letnih razgovorov je pomembno, da približamo namen, smisel in potek letnih razgovorov tako vodjam, ki bodo pogovore izvajali, kot tudi zaposlenim, ki bodo v letne razgovore vključeni.

Da bo Metalov letni pogovor dosegal resnične pozitivne učinke je treba:

- strokovno usposobiti vodje za izvedbo letnih razgovorov;
- zagotoviti pripravljenost vodje za izvedbo letnega razgovora;
- letni razgovor morajo izvesti vse vodje;
- vodja se naj na letni razgovor temeljito pripravi;

- ustvariti zaupno ozračje med vodjo in zaposlenim (sodelavec naj sprejme vodjo v svoj svet kvalitete oziroma vrednot in obratno);

- sodelavce pravočasno vabiti na letne razgovore;

V kolikor je sodelavec v preteklosti že sodeloval na letnih razgovorih, se iz preteklih zapisnikov preveri realizacija dogovorov, pripravijo pa se tudi argumenti za morebitno nerealizacijo dogovorov.

Letne razgovore naj bi izvedli z vsemi zaposlenimi. Izdelati je treba program izobraževanja in izpeljati treninge za vodenje letnih razgovorov za vse vodje ločeno, glede na to, ali vodje že imajo osnovna znanja vodenja letnega razgovora, in za vodje, ki v preteklosti še niso bili deležni izobraževanj na to temo.

Znanje je smiselno osvežiti pred vsakim krogom izvedbe letnih razgovorov. Usposabljanja naj zajamejo osvojitve širših znanj s področja upravljanja s človeškimi viri, motivacije in poslovne komunikacije.

Pogosta praksa podjetij je, da sodelavci ne dobijo povratne informacije o kvaliteti svojega dela. Največkrat so seznanjeni zgolj s pomanjkljivostmi izvedbe delovnih nalog, malokrat pa so pohvaljeni. Cilj vsakega letnega razgovora mora biti objektivna ocena opravljenega in pričakovanega dela slehernega zaposlenega. Cenjenje dela sodelavcev je eden izmed bistvenih faktorjev higienikov, ki preprečujejo nezadovoljstvo na delovnem mestu. Če faktorji higieniki niso odstranjeni, slabo delujejo tudi faktorji motivatorji.

Eden izmed ciljev letnega razgovora naj bo tudi razvijanje delavčevih talentov v skupno korist podjetja in sodelavca motivirati za povečanje delovne učinkovitosti ter pretoka informacij v medosebni motivaciji.

Letni razgovori naj pomenijo prevzem novih odgovornosti na obeh straneh ter osredotočenost na delo in iskanje novih rešitev.

Letni razgovor bi moral biti v podjetju na prvem mestu orodij, ki določajo okvirje za nagrajevanje, izobraževanje, načrtovanje aktivnosti v zvezi z delom in razvojem zaposlenega.

Da bi Metalov letni razgovor lažje izvajali in kasneje spremljali, bi bilo smiselno uvesti ustrezen informacijski sistem.

6 SKLEP

V diplomski nalogi sem obravnavala zadovoljstvo zaposlenih z izvedbo letnih razgovorov.

Letni razgovor naj sodelavce informira ter jih motivira za osebni razvoj in za proaktivno sodelovanje v podjetju. Kvalitetno opravljeni letni razgovori naj bodo za sodelavce priložnost v osebnostnem in kariernem razvoju. Ker tega v podjetju še ni nihče analiziral, je bil namen mojega dela ugotoviti zadovoljstvo sodelavcev z letnim razgovorom.

Cilj moje diplomske naloge je bil ugotoviti pomen letnih razgovorov za zaposlene, ga predstaviti, analizirati zadovoljstvo z njegovo izvedbo, ugotoviti, ali je bil opravljen v skladu z njihovimi pričakovanji, ugotoviti, kakšna je stopnja zaupanja med sodelavcem in vodjo ter, ali si sodelavci tudi v bodoče želijo letnih razgovorov.

Anketirano so s svojimi odgovori potrdili, da je Metalov letni pogovor koristno orodje. Pred pogovorom so se dobro počutili in so na razgovor šli s pozitivnimi občutki. Z odgovori so pokazali, da so razvili iskreno komunikacijo, so bili po razgovoru dodatno motivirani in posledično tudi uspešnejši. Vodjam so zaupali svoja stališča in predloge. Vodja je ustvaril dobro komunikacijsko klimo, saj so s sodelavci razvili iskren pogovor. Pozitivno naravnost do letnih razgovorov so sodelujoči uokvirili s trditvijo, da si letnih razgovorov želijo tudi v bodoče.

Letni razgovor je orodje, ki se iz leta v leto razvija in pridobiva na kvaliteti. To dejstvo je treba upoštevati tudi pri pripravi naslednjih krogov Metalovih letnih pogovorov, saj so sodelavci v anketi nakazali, da se sprejeti dogovori v celoti ne izpolnijo. Prav tako so negativno ocenili vpliv letnega razgovora na njihov karierni razvoj.

Zavedati se je treba, da so zaposleni na vseh ravneh jedro podjetja. Vsak sodelavec pričakuje od podjetja in neposredne vodje ključne informacije, na osnovi katerih bo lažje razumel usmeritve in cilje podjetja, oddelka, in jasneje prepoznaval svojo vlogo pri vsakodnevnem delu. Tako bo tudi bolje izvajal delovne aktivnosti in izpolnjeval pričakovanja, ki jih ima podjetje od njega.

V Metalu Ravne so letni razgovori dobro zastavljen projekt, ki se iz leta v leto razvija tako po številu sodelujočih kot po kvaliteti izvedbe.

Sodelavci in vodje so razvili iskren in zaupljiv odnos, kar ustvarja dobre pogoje za dobre delovne rezultate. Morebitne negativne zaznave ali pomanjkljivosti ob izvedbi letnega razgovora ima dober vodja priložnost odpraviti v novem krogu. To naj stori s preudarnejšo komunikacijo in temeljito pripravo na naslednji letni razgovor. Zato lahko letni razgovor postane iz leta v leto kvalitetnejše orodje.

7 SEZNAM LITERATURE IN VIROV

Brečevič, D. (2000) *`Letni razgovor` Zbornik referatov Društva za vrednotenje dela, str. 76 – 78*

Dialogos, strateške komunikacije (2009) *Elektronski vir*, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/index.print.html>, [dostop 14. julija 2009].

Interni viri (2009) *Priročnik – Metalov letni pogovor*, Ravne na Koroškem, Metal Ravne.

Cuming, M. W. (1994) *The theory and practice of personnel management (7th edition)*, Oxford, Heinemann

Lipičnik, B. Mežnar, D. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Ljubljana, Gospodarski vestnik .

Mihelič, A. (2007) *Organizacija, organiziranje in menedžment*, Maribor, Doba

Mihalič, R. (2006) *Management človeškega kapitala*, Škofja Loka, Mihalič in Partner

Majcen, M. (2001) *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*, Ljubljana, GV Založba.

Možina, S. (1998) *Management kadrovskih virov*, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.

Dimovski, V., Glas, M., Gričar, J., Ivanko, Š., Kovač, B., Kralj, J., Lipičnik, B., Možina, S., Pučko, D., Rozman, R., Tavčar, M., Tekavčič, M. (2002) *Management nova znanja za uspeh*, Radovljica, Didakta.

Podjetje Metal Ravne (2009) *Elektronski vir*, <http://www.metalravne.com>
[dostop 14. julija 2009].

Portal znanja (2009) *Elektronski vir*, <http://www.portalznanja.com/najdi-izobrazevanje/izobrazevanje-opis/?tid=12965&iid=7132> [dostop 19. 10. 2009].

Žaler, J. (2006) *‘Vodenje s ciljem – kaŝipot do uspeha podjetja’*, *Revija MojeDelo [online]*. Dostopno na: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/vodenje-s-ciljem-kazipot-do-uspeha-podjetja-91.aspx> [dostop 5. 2. 2010].

8 PRILOGE

8.1 Vprašalnik za sodelavce

Spoštovane sodelavke in sodelavci ...

V letošnjem letu smo v podjetju Metal Ravne ponovno izvedli Metalov letni pogovor, ki je eden izmed pomembnih orodij vodenja, hkrati pa pomemben dejavnik internega komuniciranja. Sodelavce naj bi informiral o njihovem delu in stanju v podjetju ter jih motiviral za osebni razvoj in proaktivno sodelovanje v podjetju.

Pred koncem študija želim v svoji diplomski nalogi preveriti, v kolikšni meri so sodelavci z Metalovim letnim pogovorom zadovoljni, pa tudi to, ali si v prihodnjih obdobjih želijo tovrstne komunikacije. Pripravila sem anketni vprašalnik, ki mi bo pomagal zbrati vaša mnenja in pripombe na izvedbo letnega razgovora. Vaše mnenje oziroma pričakovanja glede letnih razgovorov bodo pomemben sooblikovalec priprave razgovora v letu 2010.

Priložen anketni vprašalnik je anonimen. Prosim, da izpolnjenega vrnete do 15. 12. 2009.

Hvala za pomoč in prijazen pozdrav,

Polona Vrabič

Ravne na Koroškem, 15. 11. 2009

METALOV LETNI POGOVOR

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

I. Demografski podatki

Obkrožite ustrezen odgovor.

1. Spol

moški ženski

2. Nivo zaposlenega

vodstveni nivo strokovni nivo

3. Stopnja izobrazbe

brez poklica

poklicna izobrazba

srednješolska izobrazba

višješolska izobrazba

visokošolska izobrazba

magisterij

doktorat

II. Zadovoljstvo zaposlenih

Obkrožite ustrezno oceno. Ob tem upoštevajte, da je 1 najslabša ocena, 6 najboljša ocena.

4. S kakšnimi občutki ste se pripravljali na Metalov letni pogovor?	1	2	3	4	5	6
5. Ali ocenjujete Metalov pogovor kot koristno orodje?	1	2	3	4	5	6
6. Ocenite vodjo kot poslušalca.	1	2	3	4	5	6
7. Kako ste se počutili med razgovorom?	1	2	3	4	5	6
8. Ali je bil vaš pogovor z vodjo iskren?	1	2	3	4	5	6
9. Ali ste zadovoljni s sprejetimi dogovori?	1	2	3	4	5	6
10. Kako ste zadovoljni z izvedbo dogovorov?	1	2	3	4	5	6
11. Ali ste z letnim razgovorom lahko vplivali tudi na vaš karierni razvoj?	1	2	3	4	5	6

13. Kaj ste začutili kot pomanjkljivosti pri vodenju letnih razgovorov?

Izberite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov.

- a) trajanje in termin razgovora
- b) pomanjkanje ciljev, rokov in pregleda uresničitve ciljev
- c) vprašanja so se mi zdela preveč zaprta in splošna
- d) letni razgovor sem občutil kot delegiranje nalog
- e) nisem zaznal pomanjkljivosti

14. Zakaj ste občutili letni razgovor kot pozitivno priložnost?

Izberite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov.

- a) vodja me je motiviral za delo
- b) vodji sem lahko zaupal lastna stališča, menja in predloge
- c) vodji sem se lahko predstavil celovito
- d) z vodjem sem razvil iskreno komunikacijo
- e) z vodjem sem razvil enakovreden odnos
- f) letnega razgovora nisem zaznal kot pozitivno priložnost

15. Katere vsebine so vas v letnih razgovorih še najbolj pritegnile?
Izberite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov.

- a) jasno postavljanje ciljev in pričakovanj
- b) možnost sooblikovanja kariernega razvoja
- c) možnost načrtovanja izobraževanja

16. Ali si v prihodnjih obdobjih še želite letnih razgovorov?
Izberite ustrezen odgovor.

- a) da
- b) ne