

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

**UVEDBA OSEBNIH LETNIH
RAZGOVOROV V PODJETJU
A1, INVESTICIJSKO UPRAVLJANJE,
D. D.**

Irena Hlebš

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton Mihelič, višji predavatelj

Somentorica: spec. Mirjana Franković, dipl. ekon.

Lektor/Lektorica: Aleksandra Jankovič, prof. slovenskega jezika

Prevod v tuji jezik: Aleksandra Jankovič, prof. slovenskega jezika

POVZETEK

Uspešno poslovanje je močno povezano z uspešno komunikacijo. Ta pa se začne pri ljudeh. Vsak zaposleni je pomemben del podjetja, zato mora vedeti kaj se v njem in njegovem okolju dogaja. Vedeti mora, kakšna je njegova vloga pri doseganju skupnih ciljev podjetja. Redno ugotavljanje mnenj in stališč zaposlenih je ena od oblik komuniciranja zaposlenih in predstavlja smernice za izboljšanje delovnih področjih, na katerih še niso izkoriščene vse možnosti.

Vrsta komuniciranja v podjetju je interno komuniciranje. Predstavlja motivacijo za dobro delo zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom. Namen internega komuniciranja je doseči pri zaposlenih želeno, visoko motivirano podporo podjetju in njegovim ciljem. Ena od vrst internega komuniciranja je osebni letni pogovor, ki je tudi element uspešnega vodenja zaposlenih. Prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, hkrati pa k večji delovni uspešnosti in k uresničevanju lastnih ciljev in ciljev podjetja.

Zato sem se odločila, da v zaključni strokovni nalogi predstavim uvajanje osebnih letnih pogovorov v družbi A1, investicijsko upravljanje, d. d.. Tako bi se v podjetju izboljšala komunikacija med vodjem in zaposlenimi, kar je ključnega pomena za vzpostavitev stika med zaposlenimi in managementom.

V uvodnem delu naloge predstavim najprej pomen razvoja človeških virov s poudarkom na usposabljanju in izobraževanju zaposlenih, nato pa preidem na poglobljeno obravnavo osebnih letnih pogovorov, pri čemer celovito opredelim pomen in cilje teh pogovorov v družbi.

Nadaljujem z empiričnim delom, v katerem predstavim podjetje A1, investicijsko upravljanje, d. d., in raziskavo mnenja zaposlenih o uvedbi osebnih letnih pogovorov.

Šesto poglavje vsebuje glavne ugotovitve raziskave s predlogi izboljšav. Konkreten proces uvedbe osebnih letnih pogovorov v družbi predstavljam v sedmem poglavju, v katerem opredelim tudi vse ključne parametre za uspešno uvedbo pogovorov.

V osmem poglavju preidem na seznam aktivnosti, ki jih moramo opraviti pred uvedbo osebnih letnih pogovorov in načrt njihove izvedbe. Strokovno nalogo zaključujem s kritično analizo in zaključkom.

Ključne besede:

osebni letni pogovor, komunikacija, vodenje zaposlenih, vodja, zaposleni, človeški viri

»Ustvariti delovno okolje, v katerem ljudje res lahko postanejo najboljši od najboljšega, je velik izziv.« (Frederick W. Smith)

SUMMARY

Successful business nowadays is closely linked to successful communications. Communication originates in people. Each employee is an important part of the company, so he/she has to know, what is going on in the company and its business environment. He/she has to be aware of his/her role in achieving the companies' common goals. One of the ways of communication among the leaders and employees are regular opinion pools which are meant to improve the company's results in the non optimized areas.

The internal communication is a means of motivating the employees and increasing their satisfaction with their work. The purpose of internal communication is to gain highly motivated support to the company and its goals among the employees. One of the forms of internal communication is a personnel annual interview that is an element of successful human resources management. It improves professional and personal satisfaction among employees, increases their efficiency and helps achieving professional and company's goals.

The diploma work is about the introduction of annual personnel interviews in the company A1 - Investment Management, Ltd. These would improve the communication between the manager and the employees, which is essential for successful relations between employees and the management.

In my work I also deal with the empirical part - presentation of the A1, Investment Management, ltd., and the questionnaire concerning the introduction of annual personnel interviews.

The sixth chapter contains the main findings of my research and suggested improvements. I have given a concrete account of the introduction of annual personnel interviews in the company in the seventh chapter, where I listed all the key parameters for successful implementation of the interviews.

In the eighth chapter I have listed what has to be done before implementing the annual personnel interviews and a plan for conducting them. I conclude my diploma work with a critical analysis and the conclusion.

KEY WORDS:

annual personnel interview, communication, personnel management, manager, employees, human resources

"To create a working environment where people become the best of the best is a great challenge." (Frederick W. Smith)

ZAHVALA

Ob koncu študija na Visoki poslovni šoli Doba bi se rada zahvalila mentorju mag. Antonu Miheliču, višjemu predavatelju za sprejem mentorstva in strokovno pomoč, ki mi jo je nudil pri pripravi dispozicije in izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi somentorici v podjetju, spec. Mirjani Franković, dipl. ekon., za pomoč in koristne nasvete, ki so mi pomagali pri pripravi diplomske naloge.

Za potrpežljivost in vzpodbudo pa bi se zahvalila tudi možu in hčerkama, ki so me med študijem vzpodbujali in se z mano veselili vsakega opravljenega izpita

KAZALO

1	UVOD	10
1.1	Opredelitev problema	10
1.2	Namen zaključne strokovne naloge.....	10
1.3	Cilj zaključne strokovne naloge	11
1.4	Uporabljene metode dela	12
2	RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV	13
2.1	Razvoj zaposlenih.....	14
2.1.1	Osebnostni razvoj zaposlenih.....	14
2.1.2	Strokovni razvoj zaposlenih	15
2.1.3	Delovni razvoj zaposlenih.....	15
2.2	Usposabljanje zaposlenih.....	15
2.2.1	Izvedba usposabljanja	16
2.3	Izobraževanje zaposlenih.....	17
2.3.1	Cilji izobraževanja	18
2.3.2	Motivacija za izobraževanje.....	19
2.4	Nagrajevanje zaposlenih	19
3	OSEBNI LETNI POGOVORI.....	21
3.1	Pomen osebnih letnih pogovorov	21
3.2	Cilji in namen osebnih letnih pogovorov.....	23
3.3.	Priprava letnih pogovorov	24
3.4	Vsebina in potek osebnih letnih pogovorov.....	25
3.5	Zapis osebnega letnega pogovora	27
4.	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	28
4.1	Pomen podjetja.....	28
4.2	Podatki o zaposlenih.....	29
5.	RAZISKAVA MNENJA ZAPOSLENIH O UVEDBI OSEBNIH LETNIH POGOVOROV	32
5.1	Problem, namen in cilji raziskave	32
5.2	Populacija in vzorec	33
5.3	Metode in tehnike.....	35
5.4	Delovne hipoteze.....	35
5.5	Interpretacija rezultatov	36
5.6	Testiranje hipotez	42
6	GLAVNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV.....	44
6.1	Glavne ugotovitve	44
6.2	Moji predlogi.....	45
7	UVEDBA OSEBNIH LETNIH POGOVOROV V DRUŽBI.....	46
7.1	Vloga vodstva in vodij pri uvedbi osebnih letnih pogovorov.....	46
7.2	Prednosti, ki jih bi pridobili z uvedbo osebnih letnih pogovorov	47
7.3	Ovire, na katere lahko naletimo pri uvedbi osebnih letnih pogovorov	48
8	AKTIVNOSTI, KI SO POTREBNE PRED UVEDBO OSEBNIH LETNIH POGOVOROV	49
8.1	Načrt uvajanja osebnih letnih pogovorov	49
8.2	Seznanitev zaposlenih z uvedbo osebnih letnih pogovorov	50
8.3	Seznanitev vodij z uvedbo osebnih letnih pogovorov in priprava na usposabljanje	51
8.4	Navodila vodjem za vodenje osebnih letnih pogovorov.....	52
8.5	Izdelava obrazca za vodenje osebnega letnega pogovora.....	53
8.6	Določitev metode za ocenjevanje zaposlenih	53

8.7	Priprava vabila	54
8.8	Zagotovitev podatkov o zaposlenih.....	54
8.9	Preverjanje poteka priprav in nudenje pomoči	54
8.10	Priprava vodja na osebni letni pogovor	55
8.10.1	Kaj mora vodja narediti po končanih osebnih letnih pogovorih	55
9	KRITIČNA ANALIZA	57
10	ZAKLJUČEK	58
11	LITERATURA IN VIRI:.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti najpogostejših načinov usposabljanja za delo	17
Tabela 2: Pogovori med vodjem in zaposlenim na osebnem letnem pogovoru.....	22
Tabela 3: Starost zaposlenih (Kadrovska služba družbe)	29
Tabela 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih (Kadrovska služba družbe)	30
Tabela 5: Delež anketirancev po spolu	33
Tabela 6: Starost anketirancev.....	33
Tabela 7: Dosežena stopnja izobrazbe	34
Tabela 8: Mnenje zaposlenih o koristnosti uvedbe osebnih letnih pogovorov	36
Tabela 9: Mnenje anketiranih zakaj se jim zdijo osebni letni pogovori koristni	37
Tabela 10: Iskrenost v pogovoru z vodjem	38
Tabela 11: Ali bi vodju med pogovorom zaupali svoje cilje	39
Tabela 12: Mnenje zaposlenih o skladanju osebnih ciljev s cilji podjetja	39
Tabela 13: Ali menite, da bi vodja po osebnem letnem pogovoru, med katerim ste mu zaupali svoje osebne cilje, naredil kaj, da bi se ti uresničili?	40
Tabela 14: Ali menite, da bi osebni letni pogovor lahko prispeval k vaši večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu?	41
Tabela 15: Katere teme bi vas med osebnim letnim pogovorom posebej pritegnile?	42

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Starost zaposlenih (Kadrovska služba družbe).....	29
Graf 2: Stopnja izobrazbe zaposlenih (Kadrovska služba družbe).....	30
Graf 3: Primerjava števila zaposlenih, ki se izobražujejo ob delu v letih 2006 in 2007 (Kadrovska služba družbe)	31
Graf 4: Delež anketirancev po spolu.....	33
Graf 5: Starost anketirancev	34
Graf 6: Stopnja izobrazbe anketirancev	35
Graf 7: Mnenje zaposlenih o koristnosti uvedbe osebnih letnih pogovorov.....	36
Graf 8: Mnenje anketiranih o tem, zakaj se jim zdijo osebni letni pogovori koristni	37
Graf 9: Iskrenost med pogovorom z vodjem.....	38
Graf 10: Ali bi vodju med pogovorom zaupali svoje cilje.....	39
Graf 11: Mnenje zaposlenih o skladanju osebnih ciljev s cilji podjetja	40
Graf 12: Ali menite, da bi vodja po osebnem letnem pogovoru, med katerim ste mu zaupali svoje osebne cilje, naredil kaj, da bi se ti uresničili?	40
Graf 13: Ali menite, da bi osebni letni pogovor lahko prispeval k vaši večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu?	41
Graf 14: Katere teme bi vas med osebnim letnim pogovorom posebej pritegnile?	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Prednosti usposabljanja	16
Slika 2: Učinki plače.....	19

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Podjetja se morajo zavedati pomembnosti znanja, izkušenj in sposobnosti ter nenehno vlagati v razvoj človeških virov. Z omenjenim se ukvarja kadrovski management. Za osebni razvoj pa je odgovoren vsak sam.

Uspešna podjetja se zavedajo, da so razvoj, motivacija, napredovanje in izobraževanje zaposlenih pot za doseganje želenih ciljev. V podjetjih se pogosto zgodi, da vodstvo premalo komunicira z zaposlenimi. Velikokrat se zgodi, da nima podatkov o tem, kakšno je mnenje zaposlenih, kakšne so želje posameznikov. Mnenju in zadovoljstvu zaposlenih bi morali pripisovati enak pomen kot zadovoljstvu zunanje javnosti.

Letni pogovori pa so lahko tudi podlaga za razvoj lastnega kadra, kajti vodstveni delavci med njimi spoznajo želje in interese svojih zaposlenih.

Ta vprašanja se mi zdijo aktualna in zanimiva, zato sem se odločila, da bom skušala s svojo zaključno strokovno nalogo vodstvo podjetja spodbuditi, da bi uvedlo osebne letne pogovore z zaposlenimi. Tako bi se okrepila komunikacija med vodstvenim kadrom in zaposlenimi, hkrati pa bi vodje vedeli, kaj si zaposleni želijo, zaposleni pa, kaj od njih pričakujejo. Na osebnih letnih pogovorih bi se pogovorili o preteklem delu, trenutnem delu in načrtih za prihodnost, o željah, možnosti napredovanja, izobraževanju in osebnem razvoju.

1.2 Namen zaključne strokovne naloge

Namen moje zaključne strokovne naloge je predstaviti pomen letnih pogovorov za uspešno in učinkovito delovanje podjetja A1, investicijsko upravljanje, d. d..

V zaključni strokovni nalogi sem največ pozornosti namenila pripravam na uvedbo osebnih letnih pogovorov. Menim, da ti, če so seveda dobro in strokovno pripravljani in izpeljani, lahko bistveno pripomorejo k razvoju človeškega in intelektualnega kapitala in konkurenčni sposobnosti organizacije. Osebni letni pogovori so vir informacij o zadovoljstvu zaposlenih, komuniciranju, organizacijski klimi in medsebojnih odnosih.

Hkrati je moj namen tudi, da med zaposlenimi utrdim prepričanje, da je poleg poslovanja v podjetju zelo pomembna tudi veščina komuniciranja. Ta opredeli predvsem vizijo in poslanstvo podjetja, zahteve in odgovornosti pri delu, povratne informacije o uspešnosti podjetja in posameznika, potrebe posameznika ter kolektivne in osebne cilje.

1.3 Cilj zaključne strokovne naloge

Cilj moje zaključne strokovne naloge je predstaviti osebne letne pogovore s teoretičnega vidika, hkrati pa tudi aktivnosti, ki so potrebne za uvedbo takih pogovorov v podjetju A1, investicijsko upravljanje, d. d..

Z zaključno strokovno nalogo želim vodstvo podjetja prepričati o koristnosti osebnih letnih pogovorov. Želim, da bi jih vodstvo sprejelo in z njihovo pomočjo:

- jasno in konstruktivno ocenilo uspešnost zaposlenega v preteklem obdobju;
- določilo cilje zaposlenega za naslednje leto;
- zapisalo načrtovane usmeritve poklicne poti zaposlenega.

Pripravila sem obrazec za vodenje osebnih letnih pogovorov in predlagala metodo, ki naj bi jo uporabili za ocenjevanje zaposlenih, in kratka navodila vodjem za izvedbo osebnih letnih pogovorov.

Vsem zaposlenim v podjetju sem poslala anketo, s katero sem želela izvedeti, kakšno je njihovo mnenje o osebnih letnih pogovorih, predvsem, ali vidijo v njihovi uvedbi prednosti ali slabosti.

Z anketo sem želela potrditi ali ovreči naslednje hipoteze:

1. hipoteza: zaposleni si želijo osebnih letnih pogovorov
2. hipoteza: z uvedbo osebnih letnih pogovorov se bo izboljšala komunikacija med vodjem in zaposlenimi
3. hipoteza: uvedba osebnih letnih pogovorov bo prispevala k večji učinkovitosti in uspešnosti pri delu.

1.4 Uporabljene metode dela

V teoretičnem delu bom na podlagi prebrane literature in z znanjem, ki sem si ga pridobila med študijem na Visoki poslovni šoli Doba Maribor, z metodo deskripcije pojasnila osnovne pojme. Pri pisanju naloge bom primerjala različne vire.

V praktičnem delu bom povezala teoretična in praktična spoznanja in predlagala uvedbo in izvedbo osebnih letnih pogovorov v podjetju A1, investicijsko upravljanje, d. d.. Med zaposlenimi sem opravila raziskavo o tem, kaj menijo o uvedbi osebnih letnih pogovorov. Rezultate ankete bom prikazala v 5. poglavju. Anketo bom obdelala s kvantitativno obdelavo, in sicer z deskriptivno statistično metodo analize, in jo tudi grafično prikazala. Opisala bom dejavnosti, ki jih je treba opraviti pred uvedbo osebnih letnih pogovorov.

Praktični del bom napisala s pomočjo znanja, ki sem ga pridobila na seminarju o osebnih letnih pogovorih, med pogovori s strokovnjaki s tega področja in s podatki, pridobljenimi v kadrovske službi. Predstavila bom svoje predloge o tem, kako bi v podjetju uvedla osebne letne pogovore in kaj vse je treba storiti pred njihovo uvedbo.

2 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV

Razvoj človeških virov pojmuje kot *»sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadziranja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Temeljna naloga razvoja človeških virov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na razvitost in strateške cilje podjetja. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov«* (Jereb, 1998, str. 45). Razvoj človeških virov je torej pridobivanje, ustvarjanje in prenašanje znanj v podjetju, s čimer naj bi povečali njegovo konkurenčnost.

Podjetja morajo skrbeti za razvoj in uporabo znanja zaposlenih tako, da se ti lahko odzivajo na spremembe, ki jih od njih zahteva čedalje hitrejši razvoj. Pri upravljanju človeških virov je v ospredju razvijanje sposobnosti učenja, prilagajanja novostim in spreminjanju. Z vsem tem se povečuje možnost zaposlenih za doseganje uspehov in dosežkov.

»Znanje prihaja v organizacijo z novimi zaposlenimi in z razvojem že zaposlenih. Zaradi spreminjanja znanja (zastarevanja) moramo tega dograjevati, in sicer z učenjem, posledica tega pa je uspešnejša organizacija. Vsaka organizacija bi morala imeti vizijo znanja, ta pa bi morala vsebovati odgovore na vprašanja: zakaj je znanje pomembno za razvoj organizacije, ali znanje ustvarja dodano vrednost, ali se dobro pretaka v organizaciji in ali konkurenčna prednost organizacije temelji na intelektualnem kapitalu« (Mayer, 2002, str. 213). Podjetje mora skrbeti, da zaposleni spremljajo in uvajajo novosti na svojem področju in skrbijo za svoj osebni in strokovni razvoj.

Za učinkovit sistem poslovanja celotne družbe so zelo pomembni načrtovanje in izbira kadrov, ocenjevanje dela in učinkov, razvoj zaposlenih, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Pravilno upravljanje človeških virov lahko iz zaposlenega izvabi vse, kar je nujno potrebno za uspešno poslovanje podjetja. Podjetje si z razvojem človeških virov zagotavlja razvoj in optimalno usposobljenost zaposlenih za delo. *»Razvoj kadrov je najpomembnejša dolgoročna naložba v sleherni organizaciji, zato mora uživati vsestransko podporo in sodelovanje menedžmenta organizacije«* (Mihelič, 2005, str. 74)

Zaposleni so ključni dejavnik uspeha za prihodnost. S svojim znanjem, motivacijo in pripadnostjo družbi so pomemben kapital, v katerega je treba vlagati, ga razvijati in varovati. Kadar je razvoj zaposlenih uspešen, se izboljša kakovost, učinkovitost in produktivnost posameznikov in celotne organizacije.

Razvoj človeških virov je zagotavljanje poklicne, izobrazbene in kvalifikacijske strukture vseh zaposlenih. To pa je pogoj za doseganje strateških ciljev podjetja.

2.1 Razvoj zaposlenih

Podjetje, ki se želi razvijati in rasti, mora poskrbeti, da se najprej razvijajo zaposleni. Za zaposlene je zelo pomembno, da aktivno sodelujejo pri lastnem razvoju. Pri razvoju zaposlenih gre predvsem za proces usklajevanja ciljev posameznika s cilji podjetja. Vodje od zaposlenih pričakujejo sposobnost in pripravljenost za učenje novih spretnosti. Želijo, da se zaposleni čim bolj prilagajajo novim razmeram, da znajo reševati probleme in ponujati lastne zamisli.

»Z vidika zaposlenih je razvoj kadrov za zaposlene pomemben zato, ker:

- *zagotavlja možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj;*
- *zagotavlja možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezane ugodnosti, kot so: večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti;*
- *povečuje zanesljivost zaposlitve in s tem socialne varnosti;*
- *povečuje posameznikovo poklicno fleksibilnost in mobilnost*
- *povečuje možnost za poklicno samopotrjevanje» (Mihelič, 2005, str. 74).*

Razvoj zaposlenih je rezultat treh glavnih skupin razvoja, ki se med seboj močno prepletajo – osebnostnega, strokovnega in delovnega.

2.1.1 Osebnostni razvoj zaposlenih

Če se želi zaposleni razvijati, mora poznati svoje lastnosti, sposobnosti, pomanjkljivosti in prednosti. Imeti mora svoje cilje in vizijo tega, kako se bo razvijal, predvsem pa mora vedeti, kaj si v prihodnosti želi in kaj bi rad dosegel.

Učinki osebnostnega razvoja zaposlenih se kažejo v organizaciji v večji storilnosti, boljši kakovosti dela in večji prilagojenosti zaposlenega na delo.

2.1.2 Strokovni razvoj zaposlenih

Strokovni razvoj predstavlja doseženo formalno in neformalno izobrazbo, znanje, sposobnosti in spretnosti, ki jih zaposleni pridobi v izobraževalnem procesu, z izpopolnjevanjem in delovnimi izkušnjami. Uspešnost je zaposlenemu zagotovljena le, če ves čas spremlja novosti, se z njimi seznanja in jih v svoje delo tudi uvaja.

2.1.3 Delovni razvoj zaposlenih

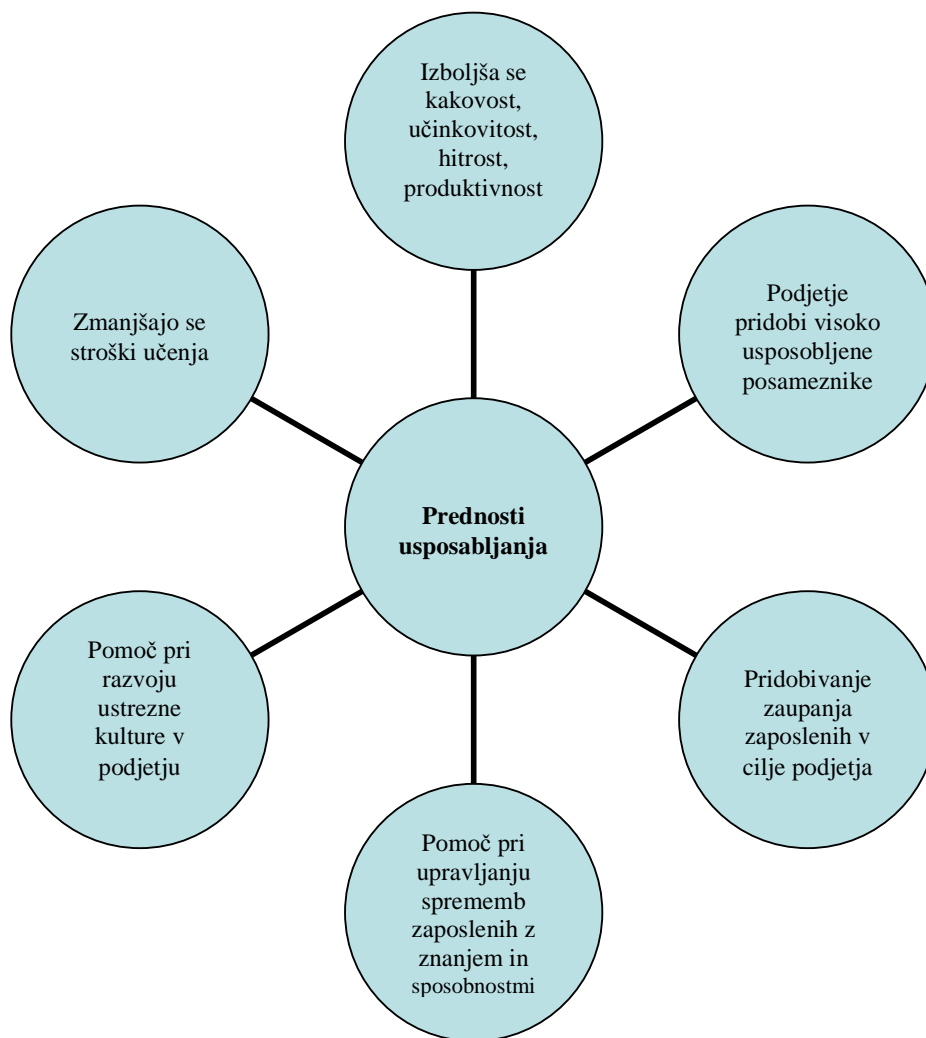
Delovni razvoj je doseganje delovnih rezultatov v organizaciji. Izraža se z doseganjem delovnega položaja in delovnih rezultatov v organizaciji. Za delovni razvoj zaposlenega sta najpomembnejša njegova usposobljenost in ustreznost za delo. Pri zaposlenem je zaželen usmerjenost v prihodnost ter razvijanje zmožnosti, ki jih bo potreboval pri delu v prihodnje, pa naj bo to za trenutno delovno mesto ali pa delovno mesto v prihodnosti.

2.2 Usposabljanje zaposlenih

»Usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih ta potrebuje pri opravljanju nekih konkretnih del in nalog v okviru določene dejavnosti« (Jereb, 1989, str. 16)

Usposabljanje je pomembno za uspešnost posameznika in podjetja. Prednosti usposabljanja za organizacijo so naslednje:

Slika 1: Prednosti usposabljanja



(Vir: Treven 1998)

Posameznik se mora zato, da svoje delo opravlja dobro in kakovostno, vseskozi strokovno usposabljati. Izkušnje, ki jih pridobi z delom, mora okrepiti s teorijo. Tehnološki postopki se spreminjajo čedalje hitreje in zahtevajo od zaposlenih nenehno prilagajanje. Nenehno strokovno usposabljanje je edini način, da zaposleni obnavlja in dopolnjuje svoje znanje in spretnosti, ki jih potrebuje za učinkovito opravljanje dela, in to vso delovno dobo.

2.2.1 Izvedba usposabljanja

Usposabljanje pripravimo glede na potrebe zaposlenih, ki jim je namenjeno. Vodje lahko usposabljammo med opravljanjem njihovega dela ali s formalnimi metodami usposabljanja. Namen formalnih metod usposabljanja je razširitev znanja, razvoj manjkajočih spretnosti ali

sprememba vedenja. Tudi pri drugih zaposlenih je mogoče uporabiti različne metode formalnega usposabljanja in usposabljanja pri delu (Treven, 1998).

Poznamo več različnih metod usposabljanja. Vsak od navedenih načinov pa ima prednosti in pomanjkljivosti (Tabela 1).

Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti najpogostejših načinov usposabljanja za delo

<i>Metode</i>	<i>Prednosti</i>	<i>Pomanjkljivosti</i>
Rotiranje	<i>Ljudje opravljajo veliko različnih del in si pri tem pridobijo veliko izkušenj.</i>	<i>Ni popolnega občutka odgovornosti, ker se ljudje premalo časa ukvarjajo s posameznim delom.</i>
Programirane inštrukcije	<i>Zagotovljeni so individualno učenje in takojšnje povratne informacije.</i>	<i>Porabljen je čas za razvoj, stroški so sprejemljivi samo za velike skupine.</i>
Videosimulacije	<i>Potrebne informacije spoznavajo vsi zaposleni.</i>	<i>Ni posebnih individualnih povratnih informacij.</i>
Igranje vlog	<i>Seznanjanje z drugimi deli, s posebnim poudarkom na medosebnih zmožnostih.</i>	<i>Ni mogoče poustvariti resnične situacije.</i>
Interaktivni video	<i>Hitrost učenja je individualno pogojena in omogoča takojšnje povratne informacije na računalniku.</i>	<i>Drag postopek razvoja, ki zahteva usposobljene ljudi in drago opremo.</i>

(Vir: Lipičnik, 1997, str. 106)

2.3 Izobraževanje zaposlenih

Izobraževanje je pridobivanje znanja, spretnosti in sposobnosti za dobro opravljanje dela. Izobraževanje je del vsakega usposabljanja. Vsebuje tudi vzgojno metodo, ki se kaže v pridobivanju življenjskih in delovnih izkušenj. Hkrati pa pripomore tudi h kritičnemu odnosu zaposlenega do dela, ki ga opravlja.

Glede na cilje in vsebino izobraževanje delimo na splošno in strokovno. Obe obliki se prepletata in pogojujeta.

Dolžnost vsakega zaposlenega je, da se nenehno strokovno izobražuje. Večina delovnih mest zahteva tudi čedalje bolj izobražene zaposlene. Zato se morajo zaposleni ves čas izobraževati in skrbeti za svoj razvoj, za to, da imajo čim več znanja. Potrebna izobrazba zaposlenih je določena vnaprej in opredeljena z opisi del in nalog za vsako delovno mesto.

Izobraževanje mora biti načrtovano, saj si z izobraževanjem podjetje zagotavlja boljšo izrabo človeških virov. Zaposleni, ki se dodatno izobražujejo in svoje delo nenehno izboljšujejo, dosegajo boljše delovne rezultate. Glavne prednosti izobraževanja zaposlenih so naslednje:

- poveča se produktivnost dela, delo je bolje opravljeno;
- boljše, hitreje in lažje uvajamo nove metode dela;
- manjša je potreba po nadzoru delavcev, saj so za opravljanje svojega dela ustrezno izobraženi, manj je nesreč pri delu;
- večje je zadovoljstvo pri delu, zato je tudi manj menjavanja ali odpovedi zaposlitev.

Ločimo formalno in neformalno izobraževanje. Formalno izobraževanje je tisto, s katerim pridobimo višjo stopnjo izobrazbe, diplomo. Neformalno izobraževanje pa je izobraževanje, pri katerem znanje pridobivamo na seminarjih in tečajih.

Zaposleni si z izobraževanjem zagotavlja osebno rast in razvoj; podjetje pa z izobraževanjem zaposlenih pridobi strokovno boljše usposobljene zaposlene. Uspešnost izobraževanja je odvisna od vloženega dela, pa tudi od motiviranosti za izobraževanje in sprejemanje novih znanj.

2.3.1 Cilji izobraževanja

Z izobraževanjem zaposlenih se povečujeta produktivnost zaposlenih in kakovost njihovega dela. Cilji izobraževanja v podjetju so:

- usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih v skladu z razvojem tehnologije;
- načrtno uvajanje, usposabljanje, napredovanje in usmerjanje zaposlenih v nadaljnje izobraževanje;
- nenehno preučevanje in zadovoljevanje potrebe organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih z ustreznimi profili;

- preverjanje dosežkov izobraževanja in uporaba naučenega v praksi. (Jereb, 1989)

V podjetjih so cilji izobraževanja povezani s poslovnimi cilji podjetja. Podjetje z določitvijo ciljev izobraževanja določi, kaj mora izobraževanje doseči, da bodo zaposleni s pridobljenim znanjem dosegli določene poslovne cilje. Cilji morajo biti realni. Pomembno pa je, da so vnaprej določena merila, na podlagi katerih bo mogoče ugotoviti učinkovitost izobraževanja.

2.3.2 Motivacija za izobraževanje

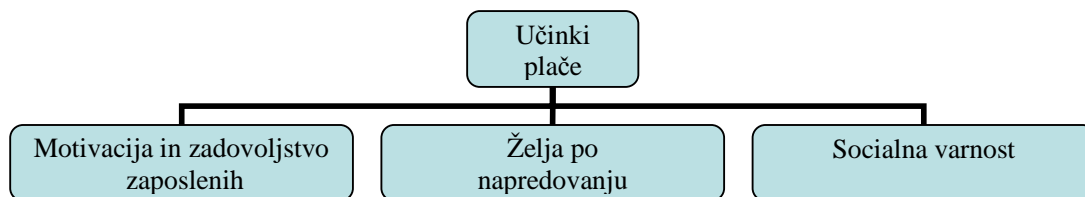
Zaposleni se za izobraževanje odloči takrat, ko ima za to določene motive. Če je za nekoga nek motiv pomemben in trajen, je to največkrat tudi zagotovilo, da bo pri izobraževanju uspešen. Če pa zaposleni za izobraževanje ni motiviran ali če je vanj prisiljen, je velika verjetnost, da izobraževanje ne bo uspešno.

Menim, da se odrasli za izobraževanje ob delu največkrat odločijo zaradi pridobitve novega znanja, izboljšanje svojega delovnega položaja, uspešnosti pri delu, zahtev na delovnem mestu, zaradi možnosti drugačne zaposlitve ali večje možnosti zaposlitve.

2.4 Nagrajevanje zaposlenih

Zaposleni so za opravljanje svojega dela nagrajeni. Osnovna oblika nagrade, ki jo zaposleni prejme za opravljeno delo, je plača.

Slika 2: Učinki plače



Poudariti pa moramo, da lahko znesek plače, ki ga zaposleni prejema, postane zanj samoumeven. Nekateri zaposleni se čez čas ne trudijo več tako kot na začetku, saj menijo, da bodo s pogodbo dogovorjeni znesek plače pač dobili. Zato moramo delo zaposlenih ves čas

spremljati, saj podjetje od zaposlenega pričakuje, da bo za višjo plačo tudi več naredil in bo bolj predan svojemu delu.

Tiste, ki dobro delajo, moramo stimulirati in jih omogočiti napredovanje, hkrati s tem pa tudi zvišanje plače.

Poleg večje osnovne plače, ugodnosti in napredovanja so pomembne še nedenarne nagrade, kot so pohvala, večja odgovornost pri delu, občutek zadovoljstva nad dobro opravljenim delom, osebni razvoj zaposlenih.

3 OSEBNI LETNI POGOVORI

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

Preden se odločimo za uvedbo osebnih letnih pogovorov, se moramo kritično vprašati, kakšne koristi bomo imeli od njih in zakaj jih pravzaprav potrebujemo. Če se zanje odločimo, moramo k temu pristopiti resno in odgovorno. Če bi osebne letne pogovore opravljali slabo oziroma jih nekateri vodje sploh ne bi, bi imeli od tega več škode kot koristi.

3.1 Pomen osebnih letnih pogovorov

Osebni letni pogovor je srečanje, za katerega se vodja in zaposleni dogovorita vnaprej in ga načrtujeta. Na njem izmenjata svoja razmišljanja o preteklem in trenutnem delu zaposlenega, pričakovanja o prihodnjem delu, možnem napredovanju in osebnem razvoju zaposlenega ter o drugih načrtih, ki so pomembni tako za zaposlenega kot za podjetje. Na pogovoru vodja zaposlenemu pove, kako je zadovoljen z njegovim dotedanjim delom in kaj pričakuje od njega v prihodnje. Izmenjata mnenja in informacije o počutju zaposlenega v organizaciji, o tem, česa si zaposleni v prihodnje želi, kaj bi rad izboljšal in kaj od njega pričakuje podjetje. Osebni letni pogovor naj bi pozitivno vplival na zaposlenega, zato je za podjetje posebej priporočljivo, da vsako leto opravi osebne letne pogovore z zaposlenimi.

Osebni letni pogovor opravi z zaposlenim njegov neposredno nadrejeni. To je oblika medsebojne komunikacije, pri kateri se pokaže pozornost do delavca. Hkrati je to tudi priložnost, da se vodja in zaposleni zblížata in si povesta stvari, ki si jih med rednim delovnim procesom ne. Med njima se razvije neko zaupanje in sproščeno sodelovanje. Zaradi boljšega odnosa z vodjem dobi zaposleni novo energijo za dobro opravljanje nalog in novo motivacijo. Vodja ga vzpodbudi k njegovemu razvoju, utrdi mu samozavest ter mu poveča občutek, da je v podjetju, kjer je zaposlen, pomemben in spoštovan član kolektiva. Hkrati so ti pogovori tudi podlaga za načrtovanje kariere zaposlenega.

V osebnem letnem pogovoru se vzpostavi boljši odnos med vodjem in zaposlenim (Tabela 2). Izmenjata si mnenja in informacije o tem, kako se zaposleni počuti, česa si želi, kaj bi rad izboljšal. Vodja med pogovorom ugotavlja, kako se zaposleni v podjetju počuti, kakšni so njegovi načrti. Zaposlenemu pove, kaj od njega v prihodnje pričakuje ter to uskladi s cilji, ki jih želi zaposleni doseči v prihodnosti.

Tabela 2: Pogovori med vodjem in zaposlenim na osebnem letnem pogovoru

DELAVEC	VODJA
<i>Vodju predstavi:</i>	<i>Delavcu predstavi:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje, povezane s svojim preteklim delom in trenutnimi nalogami</i> • <i>načrte</i> • <i>želje</i> • <i>želeni razvoj in zamišljeno delovno kariero</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi</i>
<i>Vodji razloži:</i>	<i>Ugotavlja:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>pretekle dosežke in vzroke za dosežene rezultate</i> • <i>uporabljene delovne metode</i> • <i>predloge za izboljšanje delovnih razmer in organizacije dela</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>kako delavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizacij</i> • <i>kako delavec razmišlja o organiziranosti in o delu, ki ga opravlja</i> • <i>kakšni so njegovi načrti za prihodnost</i> • <i>kako se počuti v delovnem okolju</i> • <i>pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in iz osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom</i>
<i>Z vodjem usklajuje:</i>	<i>Z delavcem usklajuje:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>svoje delovne cilje in prioritete</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>njegove delovne cilje in prioritete</i>

<ul style="list-style-type: none"> • <i>želje po izobraževanju</i> • <i>možnosti napredovanja</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>potrebe po izobraževanju</i> • <i>možnosti napredovanja</i>
---	---

(Vir: Majcen 2001 str. 52)

Vodja, ki pogovor vodi, mora vedeti, da je osebni letni pogovor pregled dotedanjega dela in postavitev ciljev za prihodnost in ni namenjen kritiziranju dela in ravnanja zaposlenega.

3.2 Cilji in namen osebnih letnih pogovorov

Cilji in namen osebnih letnih pogovorov morajo biti določeni tako, da bo imelo podjetje od teh pogovorov korist, ne pa da bodo ti postali nekakšna rutina oziroma bi se zaradi njih v podjetju pojavila »slaba volja« in negativen odziv zaposlenih.

Podjetje mora imeti pri osebnih letnih pogovorih zastavljene jasne cilje. Najučinkovitejši so takrat, ko vsi v podjetju – vodje in zaposleni – vedo, zakaj se letni pogovori opravljajo. Hitro se namreč lahko zgodi, da postanejo osebni letni pogovori sami sebi namen. Biti morajo pravilno vodeni. Njihov cilj mora biti jasen podjetju in zaposlenim. Če so slabo opravljeni, lahko na motivacijo in delovno uspešnost vplivajo negativno. Zaposleni, ki so prepričani, da so ocenjeni narobe, se lahko zaprejo vase.

Cilji in namen osebnih letnih pogovorov:

- z osebnim letnim pogovorom primerjamo rezultate preteklega dela s standardi dela za določeno delovno mesto;
- zaposleni dobi povratno informacijo o svojem delu – na osebem letnem pogovoru vodja zaposlenemu da povratno informacijo o njegovi uspešnosti na delovnem mestu in o pričakovanih za delo v prihodnjem obdobju. Če zaposleni ne dosega dobrih delovnih rezultatov, je mogoče za to ugotoviti vzroke;
- izboljšati želimo prihodnje rezultate dela – zaposleni dobi informacijo o tem, kaj se od njega pričakuje, vodja pa mu pove, kaj bi bilo dobro še popraviti;
- zaposleni med pogovorom z vodjem temu lahko zaupa svoje mnenje, pripombe in ideje, s katerimi bi lahko pripomogli k boljšim rezultatom podjetja;
- vodja med pogovorom bolje spozna svojega zaposlenega in njegovo razmišljanje, njegovo znanje, sposobnost, poklicne želje in osebne lastnosti; izboljša se komunikacija med njima;

- ugotavljamo lahko potrebe po izobraževanju in usposabljanju ter po napredovanju – vodja izve, ali se želi zaposleni dodatno izobraževali in usposablјati, v kateri smeri in ali si želi napredovati na višje delovno mesto;
- ugotavljamo potencial, ki ga ima zaposleni – med pogovorom vodja ugotovi, kakšna dodatna znanja že ima zaposleni in ali bi mu lahko naložil dodatne naloge oziroma ga preusmeril na drugo področje, kjer bi lahko koristno izkoristili njegovo znanje in sposobnosti;
- zaposleni vidi, kako njegovo delo vpliva na uspešnost podjetja in kje je njegovo mesto v viziji podjetja;
- izboljšujemo zadovoljstvo med zaposlenimi ter povečujemo njihovo motivacijo;
- zbiramo podatke za načrtovanje in izvajanje izobraževanja ter napredovanja zaposlenih.

Osebni letni pogovor je uspešen, če doseže namen in cilje, ki vodijo k izpolnjevanju ciljev organizacije.

3.3. Priprava letnih pogovorov

Za dober osebni letni pogovor je zelo pomembno, da je dobro pripravljen, saj bo le tako tudi učinkovit. V podjetju moramo določiti, do katerega nivoja se bodo izvajali letni pogovori. Če je zaposlenih veliko, jih izvajamo največkrat le do določenega nivoja. V manjših podjetjih pa je priporočljivo, da osebne letne pogovore opravimo z vsemi zaposlenimi.

Pripraviti moramo časovni načrt osebnih letnih pogovorov in določiti, kdo jih bo opravljal. Poskrbeti moramo, da jih opravijo vsi zadolženi vodje. Lahko se namreč zgodi, da se vodje, ki težko komunicirajo z zaposlenimi, osebnih letnim pogovorom izognejo z različnimi izgovori, npr. da imajo že tako preveč dela, da nimajo časa itd.

Za dober pogovor je pomembno tudi, da se med vodjem in zaposlenim ustvari zaupanje. Če ni zaupanja, zaposleni vodju nekaterih reči ne bo povedal, tak pogovor pa izgubi svoj namen.

Vodja mora zaposlenega pravočasno obvestiti o datumu in uri osebnega letnega pogovora in se ju tudi držati. Zelo slabo bi vplivalo na zaposlenega, če bi vodja termin letnega pogovora prestavil. Zaposleni bi potem mislil, da ni dovolj pomemben, da so drugi sestanki za vodja

pomembnejši. Oba morata poskrbeti, da bosta imela za pogovor dovolj časa in se bosta v miru o vsem pogovorila. Pogovor naj bi trajal od ene ure do ure in pol. Vodja mora zaposlenega obvestiti tudi o poteku pogovora. Priporočljivo je, da mu poleg vabila in dnevnega reda izroči tudi vprašalnik ter mu razloži, kaj od njega med pogovorom pričakuje.

Osebni letni pogovor mora potekati v mirnem okolju, ki omogoča sproščen pogovor. Poskrbeti moramo, da pogovora ne bo nihče motil, da vmes ne bo telefonskih klicev. Prostor, v katerem bodo pogovori potekali, mora biti tak, da ne bo možnosti, da bi pogovor lahko slišal še kdo drug. Osebnega letnega pogovor naj bi prav tako ne pripravili v pisarni vodja, ampak v kakšni nevtralni pisarni. Zaposleni bi se namreč v pisarni vodja lahko počutil slabo, zlasti če bi vodja sedel za svojo mizo.

3.4 Vsebina in potek osebnih letnih pogovorov

Vsebino osebnega letnega pogovora med vodjem in zaposlenim sestavljajo pregled opravljenega in trenutnega dela ter določitev načrtov in ciljev za prihodnost.

Osebni letni pogovori so najučinkovitejši takrat, ko so usmerjeni v prihodnost. Kadar se ukvarjajo predvsem s preteklostjo, so neučinkoviti. Med pogovorom bi morali zato ocenjevanju preteklosti nameniti le 20 % časa, ostalih 80 % časa pa naj bi govorili o prihodnosti.

Med pogovorom je uspešnejši tisti, ki več posluša, kot govori. S poslušanjem pridobiva informacije, tako o temi pogovora kot o sogovorniku. Med govorjenjem posreduje ta informacije o predmetu pogovora in o samem sebi (Tavčar, 1995).

Med osebnim letnim pogovorom mora vodja poslušati zaposlenega. Postavljati mu mora vprašanja, vendar naj ne sprašuje z vprašalnico »zakaj«. Namesto tega naj uporabi npr. »kako to«. Priporočljivo je tudi, da ne uporablja sestavljenih vprašanj in da ne prekinja zaposlenega, ko ta odgovarja na vprašanje.

Prvi korak je priprava dobrega vzdušja že na začetku pogovora. Vodja mora vzpostaviti dober odnos z zaposlenim. To naredi tako, da začne pogovor s splošnimi vprašanji o delu. Zaposlenega lahko npr. vpraša, kako se počuti, kako mu gre od rok delo ipd. Nato zaposlenega prosi, naj sam oceni svoje delo. Zaposleni oceni svoje delo in svoj prispevek pri

delu v oddelku in podjetju. Dobro je, če zaposleni sam ugotovi, ali je mogoče delati bolje in kaj je treba spremeniti. Vodja mu mora prisluhniti in z odprtimi vprašanji usmerjati pogovor k rešitvam.

Če zaposleni svojega dela ne opravlja dobro in je do tega nekritičen, mu mora vodja nanizati konkretna dejstva in ga vzpodbuditi, da bo razmislil o spremembi svojega dela ali ravnanja. Vodja mu mora odkrito povedati, česa ni naredil dobro in kdaj. Med pogovorom mora uporabljati dokumentacijo. Pri razlaganju dejstev se mora osredotočiti predvsem na to, kaj se je zgodilo, in ne, zakaj se je zgodilo. Ne sme ocenjevati osebnosti, ampak delo. Izreči kritiko zaposlenemu je zelo zahtevna naloga, ki jo mora vodja prilagoditi vsakemu zaposlenemu posebej. Pri tem pa ne sme pozabiti, da tudi slab delavec nekatere reči opravi dobro. To mora poudariti in pohvaliti. Vodja mora biti vztrajen, in ne sme prehitro obupati, tudi če zaposleni ne sprejme nobene kritike na račun svojega dela. Povedati mu mora, naj spremeni svoje ravnanje in odnos do dela.

Med osebnim letnim pogovorom moramo paziti, da ne porabimo več časa za ocenjevanje minulega dela kot za načrtovanje prihodnjega. Vodja ne sme primerjati zaposlenega z drugimi, npr. Janez je pa to naredil bolje. Lahko mu le reče, naj poskuša delati tako kot npr. Janez. Vedeti mora, kaj je za določeno delovno mesto pomembno, da ne bo ocenjeval in meril nepomembnih stvari.

Zaposleni in vodja morata izdelati načrt za prihodnje delo. Tako bo zaposleni videl, da se njegovo mnenje in predlogi upoštevajo in spoštujejo. Pri izdelavi načrta se morata pogovarjati o konkretnih rečeh. Načrt naj bo uresničljiv in dosegljiv. Ko določata cilje, jih mora zaposleni sprejeti kot svojo obvezo. Za uresničitev načrta in doseganja zastavljenih ciljev morata skrbeti oba. Zaposleni se mora obvezati, da bo dosegel zastavljene cilje. Vodja pa mora skrbeti, da bo izpolnil, kar je dogovorjeno (boljši pogoji dela, izobraževanje, usposabljanje).

Na koncu pogovora, ko se vodja in zaposleni že vse dogovorita, vodja na kratko povzame vsebino pogovora in zaposlenemu omogoči, da se dopolni z morebitnimi pripombami in dopolnitvami. Dogovorjeno na kratko zapišeta v poročilo.

Za konec je primerno tudi, da vodja pogovor zaključi z besedami, da zaposlenemu zaupa in se mu zahvali za sodelovanje.

3.5 Zapis osebnega letnega pogovora

Vodja in zaposleni bosta med osebnim letnim pogovorom sprejela nekatere sklepe. Te je treba zapisati, saj bo pogovor koristen le, če se bosta oba držala sprejetih dogovorov in jih v delovnem procesu tudi izpolnjevala.

Obrazec izpolnjujeta oba udeleženca pogovora po naslednjem vrstnem redu: najprej se pogovorita o prvi temi. Ko temo izčrpata, vodja na kratko ponovi, kaj sta se dogovorila. Ko zaposleni potrdi, da se strinja z dogovorom, ga vodja vpraša, ali je to njun sklep in ga lahko zapiše v obrazec. Če se zaposleni s predlagamo obliko sklepa ne strinja, se dogovarjata toliko časa, da sta si enotna. Vodja nato sklep zapiše v obrazec. Potem nadaljujeta pogovor o naslednji temi. Ob koncu te se postopek ponovi – vodja spet ponovi, kar sta se dogovorila, zaposlenega vpraša, ali se strinja, in če se, vodja sklep zapiše. Sklepe zapisujeta kratko in s čim bolj konkretnimi načrtovanimi rezultati. Zapisano je pisni zapis dogovorov in sklepov, ki sta jih vodja in zaposleni sprejela med pogovorom in je v pomoč pri nadaljnjem delu. Pravzaprav je orientacija za to, kako priti do zastavljenih ciljev. (Majcen, 2001).

Osebni letni pogovor poteka v realnem času, zato se vodja in zaposleni ne moreta sklicevati na premor za premislek, posvetovanje, iskanje dodatnih informacij. Tvegano je, če letni pogovor začneta nepripravljena.

Pisni zapis osebnega letnega pogovora je pomemben zaradi dokumentarnosti in dokazljivosti, ki omogočata predvsem:

- potrditev mnenj, ki sta jih zaposleni in vodja med pogovorom izmenjala;
- podlago za pogovor naslednje leto;
- načrtovanje ciljev posameznika in celotne organizacije;
- načrtovanje izobraževanj;
- načrtovanje sprememb in poklicne poti.

Osebni letni pogovor je ciljno početje, zato je pomembno, da so izpolnjene vse rubrike v obrazcu. Ocena realizacije ciljev in postavljeni cilji morajo biti navedeni jasno in zapisani. Zato se mora vodja pogovora truditi za razumljivost in preprostost, kar pomeni logično zgradbo podajanja in jasno členitev. Razumljivost se kaže v jedrnatosti in ciljni naravnosti.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje A1, investicijsko upravljanje, d. d., (v nadaljevanju besedila: družba) v katerem sem zaposlena, je bilo ustanovljeno leta 1996 in ima pomembne predhodnike z dolgoletnim uspešnim poslovanjem na področju avtomobilizma. Uspešno poslovanje je bil temelj za razširitev avtomobilskega programa in postopno razvijanje drugih področij, ki so obetala ustrezen donos.

Družba ima svoje naložbe v vrsti uspešnih podjetij, ki sestavljajo Skupino A1. Organizirana je kot holding, ki ga sestavljajo krovna družba A1, investicijsko upravljanje, d. d., in odvisne družbe.

4.1 Pomen podjetja

Poslanstvo družbe je predvsem zagotavljanje vseh potrebnih virov za uspešno poslovanje hčerinskih podjetij in nadzor njihovega poslovanja. Družba sodeluje s hčerinskimi podjetji in področji poslovanja predvsem pri strateškem managementu, financah, računovodstvu, kadrovske funkciji, informatiki in pravni službi.

Družba skrbi za varnost in ustrežno donosnost kapitalskih vložkov njenih lastnikov. Posebna skrb je namenjena iskanju novih tržnih priložnosti, zagotavljanju in usposabljanju vseh potrebnih virov za uspešen vstop novih podjetij na trg (A1, d. d. 2007).

Družba je sestavljena iz več področij poslovanja:

- Področje poslovanja Uprava
- Področje poslovanja Finance
- Področje poslovanja Računovodstvo
- Področje poslovanja Tehnični pregledi
- Področje poslovanja Leasing
- Področje poslovanja Nepremičnine.

4.2 Podatki o zaposlenih

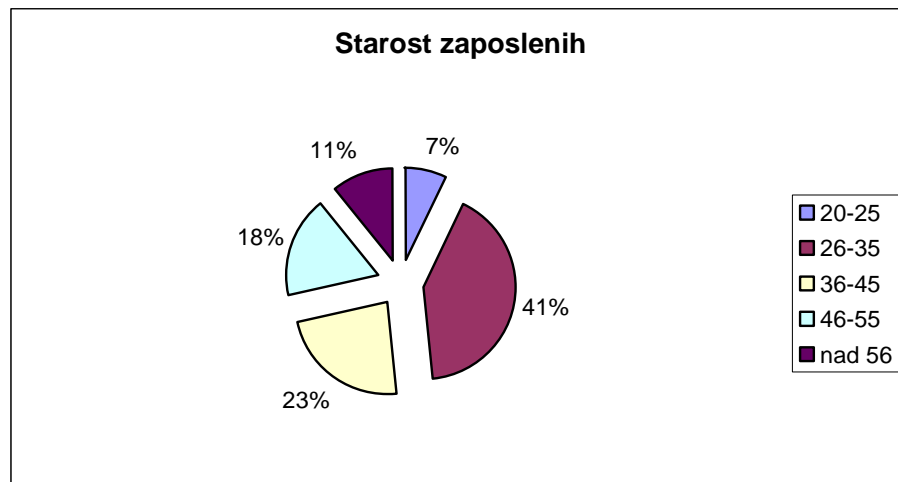
V družbi je 56 zaposlenih. Fluktuacija zaposlenih je razmeroma majhna. Večinoma smo vsi zaposleni za nedoločen čas. Za določen čas so zaposleni le trije zaposleni, ki nadomeščajo sodelavke na porodniškem dopustu.

Predstavila bom starostno in izobrazbeno strukturo zaposlenih ter število zaposlenih, ki se izobražujejo ob delu. Podatke sem pridobila v kadrovski službi družbe.

Starost zaposlenih

Tabela 3: Starost zaposlenih (Kadrovska služba družbe)

Starost	Število	Delež v %
20-25	4	7%
26-35	23	41%
36-45	13	23%
46-55	10	18%
nad 56	6	11%



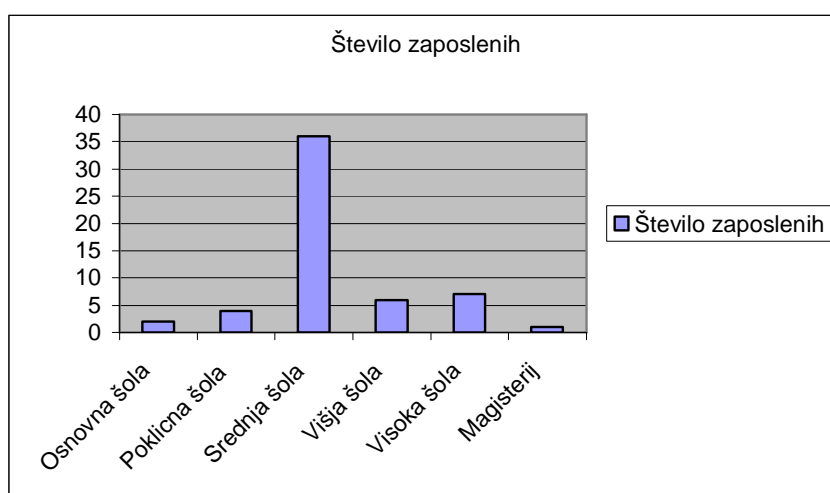
Graf 1: Starost zaposlenih (Kadrovska služba družbe)

Največ zaposlenih je starih od 26 do 35 let. Iz grafa je razvidno, da je skoraj polovica zaposlenih mlajša od 36 let, kar pomeni, da smo razmeroma mlad kolektiv.

Dosežena stopnja izobrazbe

Tabela 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih (Kadrovska služba družbe)

Stopnja izobrazbe	Število	Delež v %
Osnovna šola	2	4 %
Poklicna šola	4	7 %
Srednja šola	36	64 %
Višja šola	6	11 %
Visoka šola	7	13 %
Magisterij	1	2 %



Graf 2: Stopnja izobrazbe zaposlenih (Kadrovska služba družbe)

Izobrazbena struktura zaposlenih se vsako leto izboljšuje. Znižuje se delež zaposlenih, ki imajo le osnovnošolsko izobrazbo ali poklicno šolo. Mednje spadajo predvsem starejši zaposleni, ki se bližajo upokojitvi, prav zato se ta delež zaposlenih zmanjšuje.

V podjetju ima največ zaposlenih srednjo šolo. To je zato, ker je največ zaposlenih v podjetju na Tehničnih pregledih, kjer je srednja šola predpisana najnižja izobrazba. Zadnja leta pa se povečuje število zaposlenih, ki imajo višjo in visoko šolo, saj se kar nekaj zaposlenih izobražuje ob delu.

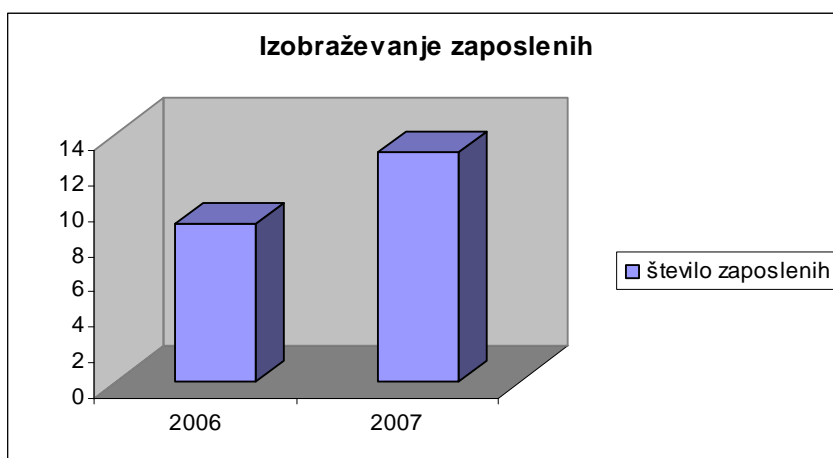
Izboljšanje izobrazbene strukture je posledica novih zaposlitev, saj podjetje zaposluje ljudi, ki imajo najmanj srednješolsko izobrazbo, večinoma pa so to zaposleni, ki so imeli ob zaposlitvi

srednjo šolo, potem pa so si s študijem ob delu pridobili višjo ali visoko izobrazbo. Tudi magister ekonomskih znanosti si je naziv pridobil z izobraževanjem ob delu.

Izobraževanje ob delu

V družbi se iz leta v leto povečuje interes zaposlenih za pridobitev višje formalne izobrazbe. Če študij ustreza poslovni in kadrovski politiki družbe in zahtevam po znanju na delovnem mestu, družba zaposlenim omogoči študij in jim pomaga pri plačilu stroškov izobraževanja. Z zaposlenim sklene pogodbo o izobraževanju ob delu. Največ zaposlenih je usmerjenih v pridobitev izobrazbe v ekonomiji in organizaciji dela.

V študij ob delu je po podatkih kadrovske službe vključenih 13 zaposlenih, kar pomeni 23 % vseh zaposlenih. V primerjavi s preteklim letom se letos izobražujejo štirje zaposleni več. Primerjavo med številom zaposlenih, ki so se izobraževali ob delu preteklo leto, in številom zaposlenih, ki se izobražujejo letos, prikazuje Graf 3 (Graf 3).



Graf 3: Primerjava števila zaposlenih, ki se izobražujejo ob delu v letih 2006 in 2007 (Kadrovska služba družbe)

5. RAZISKAVA MNENJA ZAPOSLENIH O UVEDBI OSEBNIH LETNIH POGOVOROV

5.1 Problem, namen in cilji raziskave

Z dobro komunikacijo v podjetju se lahko velikokrat izognemo nepotrebnih težavam in nesoglasjem. Osebni letni pogovori so pomembni za boljšo komunikacijo med vodjem in zaposlenimi. Pomembni so za izmenjavo informacij o uspešnosti posameznika in nadaljnjih nalogah in ciljih.

V podjetju, kjer sem zaposlena, komunikacija ni najboljša. Vodje se z zaposlenimi premalo pogovarjajo, zato sem se odločila, da za boljšo komunikacijo in izboljšanje odnosov med vodjem in zaposlenimi predlagam uvedbo osebnih letnih pogovorov. Še pred tem pa sem hotela od sodelavcev izvedeti, kaj o takih pogovorih menijo. Zaposlenim sem razdelila anketne vprašalnike.

Z njimi sem želela ugotoviti:

- ali zaposleni vidijo koristi, ki bi jih prinesla uvedba osebnih letnih pogovorov in kje jih vidijo;
- njihovo iskrenost med osebnim letnim pogovorom;
- ali bi vodju zaupali svoje osebne cilje in ali menijo, da bi vodja naredil kaj, da bi se ti cilji uresničili;
- ali menijo, da se njihovi osebni cilji skladajo s cilji podjetja;
- ali menijo, da bi osebni letni pogovori prispevali k boljši uspešnosti in učinkovitosti pri delu;
- o katerih temah bi se zaposleni posebej želeli pogovarjati s svojim vodjem.

Zanimalo pa me je tudi, katera skupina zaposlenih se bo najboljše odzvala na izpolnjevanje ankete. Ali bodo to ženske ali moški, kolikšna bo starost anketirancev in kakšno izobrazbo imajo.

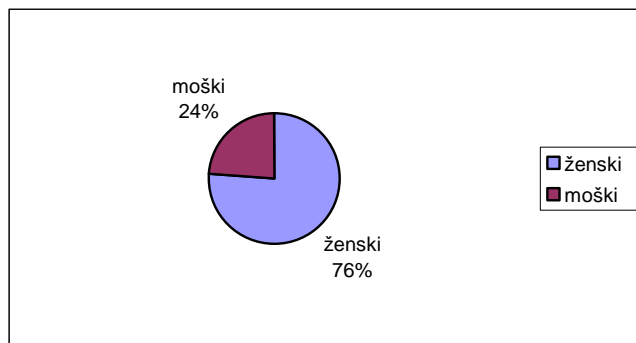
5.2 Populacija in vzorec

Anketo mi je od 56 zaposlenih vrnilo 42 zaposlenih, to je 75 % zaposlenih. 25 % zaposlenih tega ni storilo. Menim, da so to predvsem tisti, ki se z uvedbo osebnih letnih pogovorov ne strinjajo, najbrž pa je kdo anketo tudi pozabil izpolniti.

1. Spol anketirancev

Tabela 5: Delež anketirancev po spolu

Spol	število	Delež v %
Ženske	32	76 %
Moški	10	24 %



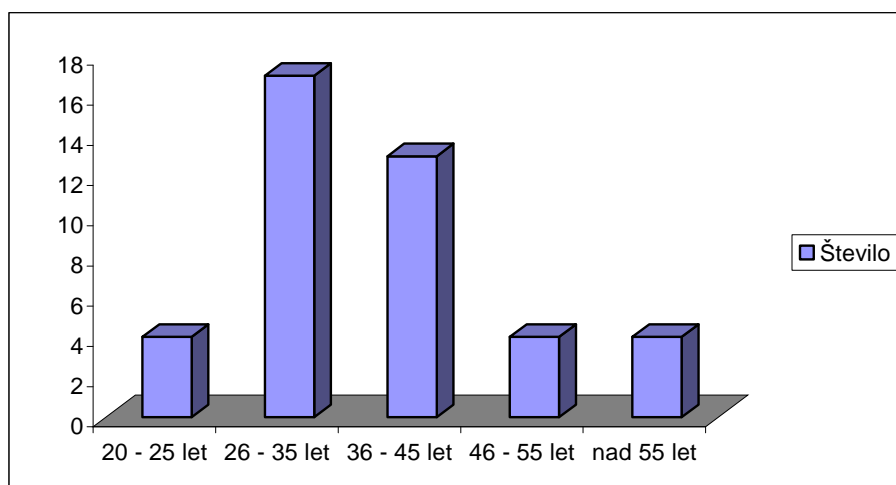
Graf 4: Delež anketirancev po spolu

V anketi je sodeloval 32 žensk, kar je 76 % vseh anketirancev, in le 10 moških. V podjetju je sicer več žensk kot moških, vendar sem kljub temu pričakovala, da se bo na mojo anketo odzvalo več moških, kot se jih je. Očitno je, da si ženske bolj želijo pogovora, želijo se pogovarjati o svojih ciljih in povedati svoje mnenje.

2. Starost anketirancev

Tabela 6: Starost anketirancev

Starost	Število	Delež v %
20 - 25 let	4	10%
26 - 35 let	17	40%
36 - 45 let	13	31%
46 - 55 let	4	10%
nad 55 let	4	10%



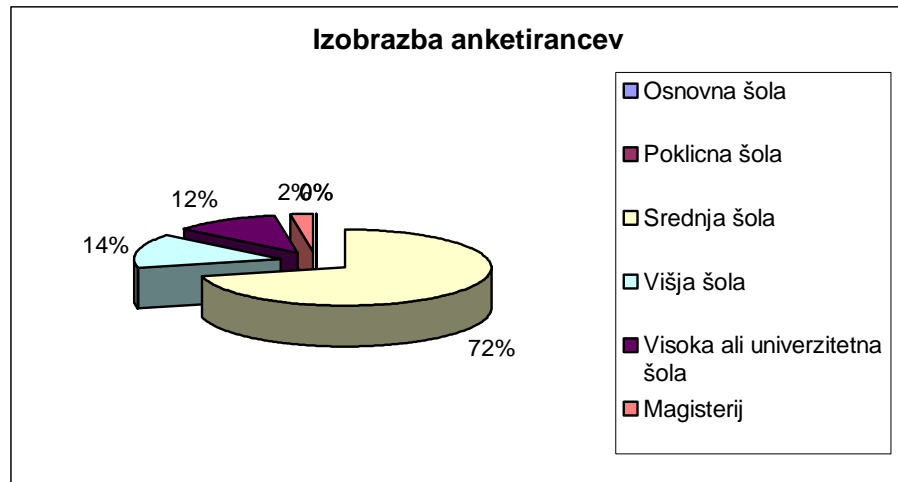
Graf 5: Starost anketirancev

Pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika je sodelovalo največ zaposlenih v starosti od 26 do 45 let. Ker je toliko starih največ zaposlenih, menim, da so to ljudje, ki si najbolj želijo uvedbe osebnih letnih pogovorov, želijo se pogovoriti z vodjem o svojih ciljih in dobiti povratno informacijo. Ti zaposleni imajo do upokojitve še kar nekaj let, zato jih najbrž najbolj zanima, kje jih vodstvo vidi v prihodnosti, nekateri od njih pa se želijo najbrž pogovoriti tudi o možnostih dodatnega izobraževanja.

3. Dosežena stopnja izobrazbe

Tabela 7: Dosežena stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe anketirancev	Število	Delež v %
Osnovna šola	0	0%
Poklicna šola	0	0%
Srednja šola	30	71%
Višja šola	6	14%
Visoka ali univerzitetna šola	5	12%
Magisterij	1	2%



Graf 6: Stopnja izobrazbe anketirancev

Največ, kar 72 % anketirancev ima srednješolsko izobrazbo. 14 % anketirancev ima končano višjo šolo, 12 % visoko šolo in 2 % magisterij. Na anketni vprašalnik ni odgovoril nihče od zaposlenih, ki imajo zaključeno le osnovno šola sli triletno poklicno šolo. Najbrž zato, ker so v tej skupini le starejši ljudje, nekateri že tik pred upokojitvijo in si zato ne želijo nobenih sprememb več.

5.3 Metode in tehnike

Raziskavo mnenja o uvedbi osebnih letnih pogovorov sem opravila s pomočjo ankete. Anketo sem novembra 2007 po elektronski pošti poslala vsem zaposlenim in je bila anonimna. Anketni vprašalnik (PRILOGA 4) je vseboval vprašanja zaprtega tipa.

Anketo sem obdelala s kvantitativno obdelavo in sicer z deskriptivno statistično metodo analize in jo grafično prikazala.

5.4 Delovne hipoteze

Z anketo sem želela potrditi ali ovreči hipoteze, ki sem si jih zastavila za cilj zaključne strokovne naloge:

1. hipoteza: Zaposleni si osebnih letnih pogovorov želijo.
2. hipoteza: Z uvedbo osebnih letnih pogovorov se bo izboljšala komunikacija med vodjem in zaposlenimi.

3. hipoteza: Uvedba osebnih letnih pogovorov bo vplivala na večjo učinkovitost in uspešnost pri delu.

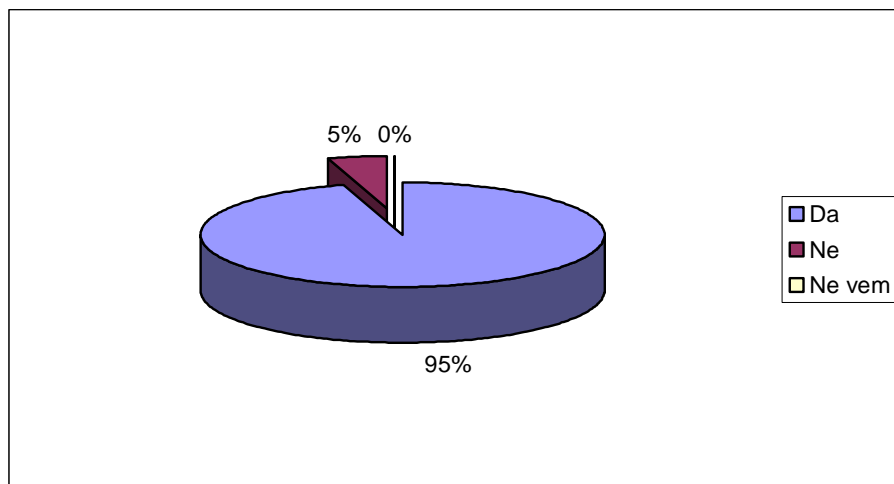
5.5 Interpretacija rezultatov

V nadaljevanju bom predstavila rezultate raziskave in interpretirala pridobljene rezultate:

1. Ali menite, da bi bilo koristno, če bi v A1, d. d., uvedli osebne letne pogovore?

Tabela 8: Mnenje zaposlenih o koristnosti uvedbe osebnih letnih pogovorov

	Število	Delež v %
Da	40	95 %
Ne	2	5 %
Ne vem	0	0 %



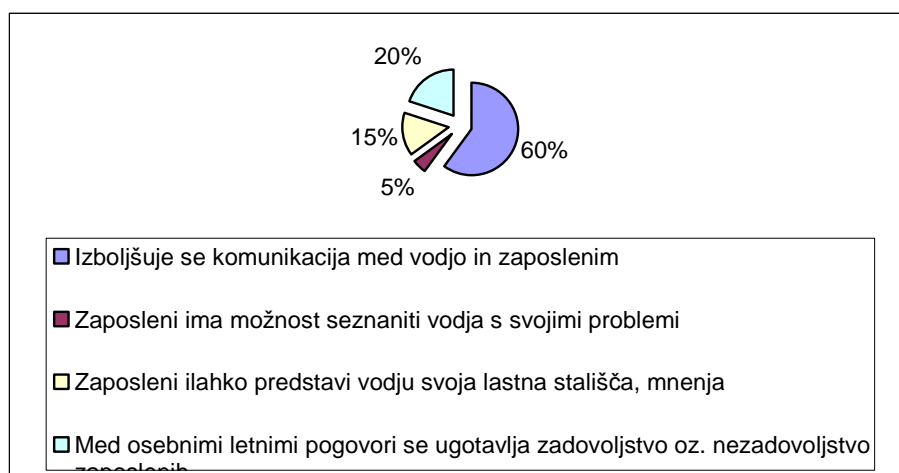
Graf 7: Mnenje zaposlenih o koristnosti uvedbe osebnih letnih pogovorov

Kar 95 % zaposlenih si želi, da bi pogovore uvedli, saj se jim zdijo koristni. Očitno je, da pogrešajo pogovore s svojim vodjem in želijo od njega dobiti povratno informacijo o tem, kako so vodje z njimi zadovoljni. Le dva zaposlena menita, da so osebni letni pogovori nekoristni. Eden od njiju je pripisal, da se kljub uvedbi ne bi nič spremenilo, drugi pa, da se s svojim vodjem vse pogovorita med delom in bi bila to izguba časa.

2. Če ste odgovorili pritrdilno, me zanima, zakaj se vam zdijo osebni letni pogovori koristni?

Tabela 9: Mnenje anketiranih zakaj se jim zdijo osebni letni pogovori koristni

	Število	Delež v %
Izboljšuje se komunikacija med vodjem in zaposlenim	24	60 %
Zaposleni lahko seznanijo vodja s svojimi problemi	2	5 %
Zaposleni lahko predstavijo vodju svoja lastna stališča, mnenja	6	15 %
Med osebnimi letnimi pogovori se ugotavlja zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih	8	20 %



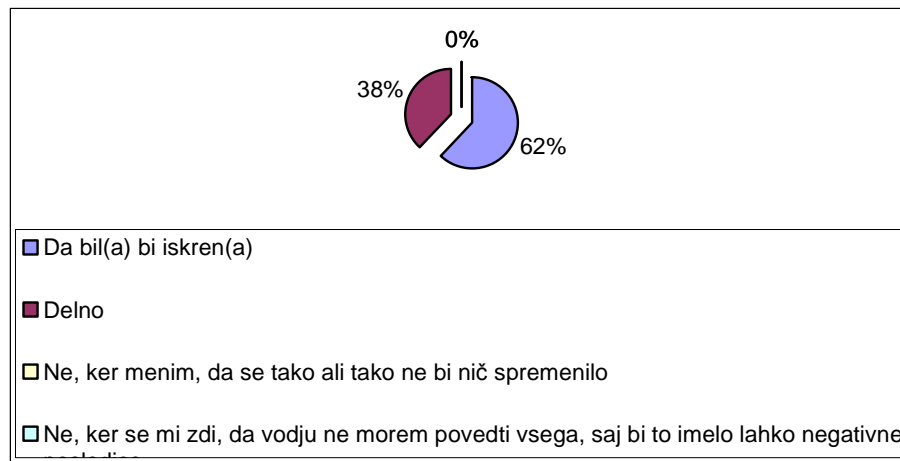
Graf 8: Mnenje anketiranih o tem, zakaj se jim zdijo osebni letni pogovori koristni

V prejšnjem vprašanju sem že ugotovila, da se zdijo pogovori zaposlenim koristni. Največji delež, kar 60 % anketirancev, vidi korist v izboljšanju komunikacije med vodjem in zaposlenimi. Dobra komunikacija lahko reši marsikateri problem in nastalo nesoglasje. 20 % zaposlenih vidi korist v ugotavljanju zadovoljstva oz. nezadovoljstva zaposlenih. Če so zaposleni pri svojem delu zadovoljni, so večji tudi njihovi dosežki v podjetju. 15 % zaposlenih pa si želi pogovora zato, da bi vodju predstavili svoja stališča in mnenja o svojem delu, delovnim razmerah in podjetju. Samo 5 % zaposlenih bi se želelo z vodjem pogovarjati o svojih težavah.

3. Ali bi bili v pogovoru z vodjem iskreni?

Tabela 10: Iskrenost v pogovoru z vodjem

	Število	Delež v %
Da bil(a) bi iskren(a)	26	62 %
Delno	16	38 %
Ne, ker menim, da se tako ali tako ne bi nič spremenilo	0	0 %
Ne, ker se mi zdi, da vodju ne morem povedati vsega, saj bi to imelo lahko negativne posledice	0	0 %



Graf 9: Iskrenost med pogovorom z vodjem

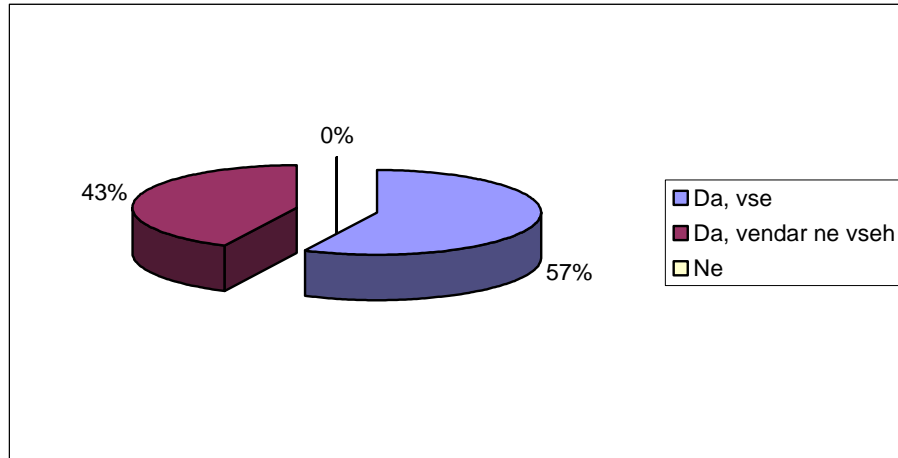
Zaposleni menijo, da je iskrenost med vodjem in zaposlenim poglavitna lastnost. 62 % anketiranih bi bilo v pogovoru s svojim vodjem iskrenih, 38 % pa le delno iskrenih. Z iskrenostjo lažje zadovoljijo svoje potrebe in z vodjem bi tako lažje našli skupne cilje.

Zaposleni, ki zaupa svojemu vodju, bo tudi med pogovorom z njim bolj iskren, kot če tega zaupanja ne bi bilo. Pri tem pa hkrati pričakujejo, da bo do njih iskren in korekten tudi vodja in da jim bo med pogovorom povedal resnico in ne bo ničesar prikrival. Iskrenost mora biti obojestranska. Osebni letni pogovor je priložnost, da se zaposleni in vodja zblížata in si povesta vse, česar si med rednim delom ne. Med njima naj bi se razvilo zaupanje in sproščeno sodelovanje.

4. Ali bi vodju med pogovoru zaupali svoje osebne cilje?

Tabela 11: Ali bi vodju med pogovorom zaupali svoje cilje

	Število	Delež v %
Da, vse	24	57 %
Da, vendar ne vseh	18	43 %
Ne	0	0 %



Graf 10: Ali bi vodju med pogovorom zaupali svoje cilje

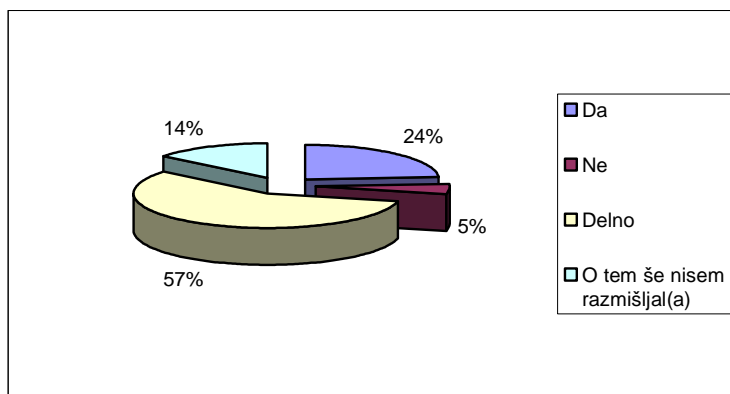
57 % anketirancev bi svojemu vodju med osebnim letnim pogovorom zaupalo svoje osebne cilje, 43 % pa bi mu cilje sicer zaupalo, vendar ne vseh.

Med osebnim letnim pogovorom se vodja in zaposleni pogovorita tudi o osebnih ciljeh in načrtih zaposlenega. Zaposleni naj bi vodju zaupal osebne cilje. Tako bi vodja vedel, kaj si zaposleni želi, kaj od njega pričakuje, v kateri smeri bi se rad še razvijal, ali ga kakšno delovno področje še posebej veseli in tudi, ali se želi za to še dodatno izobraževati.

5. Ali menite, da se vaši osebni cilji skladajo s cilji podjetja?

Tabela 12: Mnenje zaposlenih o skladanju osebnih ciljev s cilji podjetja

	Število	Delež v %
Da	10	24%
Ne	2	5%
Delno	24	57%
O tem še nisem razmišljal(a)	6	14%



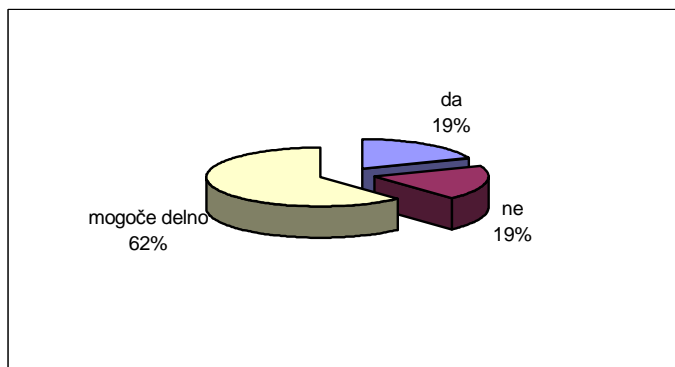
Graf 11: Mnenje zaposlenih o skladanju osebnih ciljev s cilji podjetja

Največ zaposlenih, kar 57 %, meni, da se njihovi osebni cilji delno skladajo s cilji podjetja. 24 % anketirancev meni, da se njihovi osebni cilji popolnoma skladajo s cilji podjetja, 14 % jih o tem še ni razmišljajo, 5 % anketiranih pa pravi, da se njihovi osebni cilji ne skladajo s cilji podjetja. Menim, da bi bilo za zadnje boljše, da si poiščejo zaposlitev v podjetju, v katerem bi se njihovi cilji skladali s cilji podjetja.

6 Ali menite, da bi vodja po osebnem letnem pogovoru, med katerim ste mu zaupali svoje osebne cilje, naredil kaj, da bi se ti uresničili?

Tabela 13: Ali menite, da bi vodja po osebnem letnem pogovoru, med katerim ste mu zaupali svoje osebne cilje, naredil kaj, da bi se ti uresničili?

	Število	Delež v %
Da	8	19 %
Ne	8	19 %
Mogoče delno	26	62 %



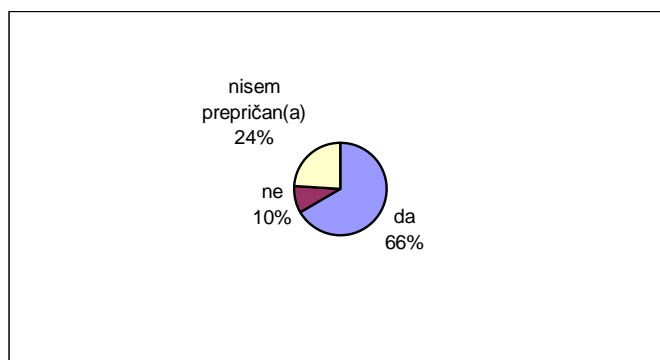
Graf 12: Ali menite, da bi vodja po osebnem letnem pogovoru, med katerim ste mu zaupali svoje osebne cilje, naredil kaj, da bi se ti uresničili?

62 % anketiranih meni, da bi se jim cilji morda delno uresničili. 19 % anketiranih meni, da vodje ne bi naredili ničesar, prav tako 19 % jih meni, da bi vodje nekaj storili. Anketirani niso preveč prepričani o tem, da bi njihovi vodje pripomogli k temu, da bi se zaposlenim uresničili osebni cilji. Očitno v podjetju prevladuje rahlo nezaupanje v vodje. Ti bi se morali zato med osebnim letnim pogovorom še bolj potruditi, da bi jim zaposleni bolj zaupali. Nezaupanje bi lahko privedlo do tega, da zaposleni ne bi odgovarjali tako, kot v resnici mislijo in kot si želijo. Menili bi namreč, da se tako ali tako ne bo nič spremenilo.

7. Ali menite, da bi osebni letni pogovor lahko prispeval k vaši večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu?

Tabela 14: Ali menite, da bi osebni letni pogovor lahko prispeval k vaši večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu?

	Število	Delež v %
Da	28	66 %
Ne	4	10 %
Nisem prepričan(a)	10	24 %



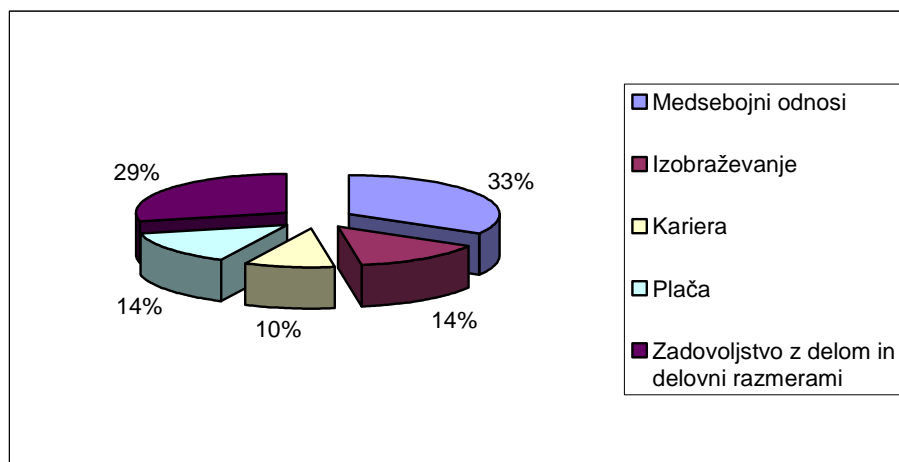
Graf 13: Ali menite, da bi osebni letni pogovor lahko prispeval k vaši večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu?

Kar 66 % zaposlenih je prepričanih, da bi uvedba osebnih letnih pogovorov prispevala k njihovi večji učinkovitosti pri delu. Le 10 % anketiranih jih meni nasprotno. Menim, da to dokazuje, da si zaposleni resnično želijo, da bi podjetje uvedlo osebne letne pogovore. Med osebnim letnim pogovorom bi vodja in zaposleni pregledala delo v minulem obdobju, trenutno delo in skupaj postavila cilje za nadaljnje prihodnje obdobje. Zaposleni bi tudi vedel, kako vodja ocenjuje njegovo delo, kakšno mnenje ima o njem in kje ga vidi v prihodnje. To bi bilo zanj dodatno vzpodbuda in motivacija za delo. Povečala bi se tudi njegova delovna učinkovitost.

8. Katere teme bi vas med osebnim letnim pogovorom posebej pritegnile?

Tabela 15: Katere teme bi vas med osebnim letnim pogovorom posebej pritegnile?

	Število	Delež v %
Medsebojni odnosi	14	33 %
Izobraževanje	6	14 %
Kariera	4	10 %
Plača	6	14 %
Zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami	12	29 %



Graf 14: Katere teme bi vas med osebnim letnim pogovorom posebej pritegnile?

Kar 33 % zaposlenih si želi govoriti o medsebojnih odnosih, slaba tretjina pa o zadovoljstvu z delom in delovnimi razmerami. Očitno je, da so v podjetju največji problem medsebojni odnosi iz zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami. Zaposleni se želijo o tem pogovoriti in najbrž tudi pomagati do boljših odnosov. Osebni letni pogovor je kot nalašč za to. Le 14 % zaposlenih se želi pogovarjati o nadaljnjem izobraževanju in plači, 10 % pa o načrtovanju svoje kariere.

5.6 Testiranje hipotez

1. hipoteza: Zaposleni si osebnih letnih pogovorov želijo

Hipotezo potrjujem, saj so rezultati raziskave pokazali, da si zaposleni želijo, da bi podjetje uvedlo osebne letne pogovore. Analiza raziskave je pokazala, da si uvedbo osebnih letnih pogovorov želi kar 95 % zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi. Želijo si boljše

komunikacije z vodjem in pogovora o medsebojnih odnosih in o zadovoljstvu z delom in delovnimi razmerami.

2. hipoteza: Z uvedbo osebnih letnih pogovorov se bo izboljšala komunikacija med vodjem in zaposlenimi

Potrjujem tudi drugo hipotezo, saj je kar 60 % anketiranih menilo, da bi bila prednost uvedbe osebnih letnih pogovorov prav boljša komunikacija med vodjem in zaposlenimi. Z boljšo komunikacijo bi lahko odpravili marsikatero težavo in nesoglasje. Zaposleni bi bili tudi bolje seznanjeni z dogajanjem v podjetju. Tako pa zaradi nekomunikacije v podjetju krožijo različne neuradne informacije, ki slabo vplivajo na organizacijsko klimo v njem. Te novice so posledica slabe komunikacije med vodjem in zaposlenimi.

3. hipoteza: Uvedba osebnih letnih pogovorov bo prispevala k večji učinkovitosti in uspešnosti pri delu

Tudi zadnjo hipotezo potrjujem, saj kar 2/3 zaposlenih menita, da bi osebni letni pogovori prispevali k večji učinkovitosti in uspešnosti pri delu. Zaposleni, ki čutijo, da so cenjeni in spoštovani, se pri delu bolj potrudijo in prispevajo k dobrim poslovnim rezultatom podjetja. Zaposleni bi bili med osebnim letnim pogovorom seznanjeni s tem, kako opravljajo svoje delo in kaj bi morali še popraviti. Tako bi pridobili povratno informacijo o tem, kako jih vidijo vodje, kaj menijo o njih in kaj od njih pričakujejo. Skupaj z vodjem bi postavili cilje za nadaljnje obdobje. Pogovorili bi se tudi o morebitnih težavah in nejasnostih.

6 GLAVNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

6.1 Glavne ugotovitve

Analiza raziskave je pokazala, da je sodelovalo v anketi kar dvakrat več žensk kot moških. Prevladovali so anketiranci, stari od 26 do 45 let. Ker prevladujejo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, me ni presenetilo, da ima tudi največ izpolnjevalcev ankete končano srednjo šolo.

Kar 96 % anketiranih si želi, da bi v podjetju uvedli osebne letne pogovore, in sicer kar 60 % zaposlenih predvsem zaradi izboljšanja komunikacije med vodjem in zaposlenimi. Hkrati pa dve tretjini zaposlenih menita, da bi osebni letni pogovori prispevali k njihovi večji učinkovitosti pri delu.

Zaposleni pravijo, da bi bili med osebnimi letnimi pogovori popolnoma ali delno iskreni, nobeden pa ne bi bil neiskren. Z vodjem bi se želeli pogovarjati tudi o svojih ciljih, saj jih večina meni, da se njihovi cilji delno ali popolnoma skladajo s cilji podjetja. Niso pa najbolj prepričani, da bi vodja kaj naredil, da bi se ti cilji uresničili. Očitno je, da v podjetju vlada nekakšno nezaupanje do vodij, kar bi bilo seveda treba izboljšati. Dobri 2/3 zaposlenih menita, da bi uvedba osebnih letnih pogovorov prispevala k večji učinkovitosti in uspešnosti pri delu.

Zaposleni bi se najraje pogovarjali o medsebojnih odnosih in zadovoljstvu pri delu. Precej nizek odstotek zaposlenih pa bi želel govoriti o nadaljnjem izobraževanju, plači in o načrtovanju svoje kariere.

Pri anketi me najbolj preseneča, da bi se o nadaljnjem izobraževanju želelo pogovarjati tako malo zaposlenih. Po podatkih kadrovske službe se namreč vsako leto odloči za nadaljnje izobraževanje vsaj nekaj zaposlenih. Tudi anketo so izpolnjevali predvsem zaposleni s srednješolsko izobrazbo, stari toliko, da bi si morali želeli dodatnega izobraževanja, saj bodo delali do upokojitve še veliko let.

6.2 Moji predlogi

Ugotovila sem, da si zaposleni želijo, da bi v podjetju uvedli osebne letne pogovore. Želijo si boljše komunikacije v podjetju in boljšega komuniciranja s svojim vodjem. Želijo vedeti, kaj podjetje v prihodnosti pričakuje od njih in kje jih vidi.

Menim, da bi imela pomembno vlogo pri izboljšanju komunikacije med vodjem in zaposlenimi prav uvedba osebnih letnih pogovorov. S komunikacijo bi usmerjala pozornost na področja, ki jih je treba izboljšati. Pogovori so pomembni za izmenjavo informacij o uspešnosti posameznika, o nadaljnjih nalogah in ciljih, pomagajo pa tudi odpravljati vzroke za morebitno nezadovoljstvo zaposlenih, pomagajo oceniti želje in pričakovanja posameznika v zvezi z morebitnim napredovanjem in želje za pripravljenost na dodatno izobraževanje.

Zato bom vodstvu podjetja predlagala, naj začne razmišljati o uvedbi osebnih letnih pogovorov, predstavila jim bom prednosti, ki bi jih podjetje z njihovo uvedbo imelo, ter jih skušala prepričati, da pogovore tudi uvedemo. Predstavila jim bom dejavnosti, ki so potrebne še pred uvedbo osebnih letnih pogovorov, in jih seznanila z obrazci, ki sem jih že pripravila.

Predstavila jim bom rezultate ankete in upam, da jih bom z vsem tem prepričala, da bom v podjetju uvedli osebne letne pogovore.

7 UVEDBA OSEBNIH LETNIH POGOVOROV V DRUŽBI

Uvajanje sprememb v podjetju je proces, ki traja dalj časa. Če želimo, da zaposleni spremembe sprejmejo, jih moramo uvajati postopoma. Za doseganje ciljev podjetja je zelo pomembna dobra organizacijska klima, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, produktivnost in uspešnost poslovanja. Zelo pomembna je tudi komunikacija med vodji in zaposlenimi. Večkrat bi se namreč lahko izognili nepotrebnim težavam, nesoglasjem in slabi volji, če bi se komunikacija izboljšala. Menim, da bi se z uvedbo letnih pogovorov v A1, investicijsko upravljanje, d. d., komunikacija med vodjem in zaposlenimi izboljšala. Tudi zato sem se odločila, da vodstvu podjetja predlagam uvedbo osebnih letnih pogovorov.

Letne pogovore se izvaja ponavadi po hierarhiji, to je od vrha navzdol. Tako najlažje in najpregledneje razdelamo sistem nalog in odgovornosti in hkrati vključimo vanj vse zaposlene. Predlagam, da se letni pogovori izvajajo enkrat letno, navadno ob istem času. Menim, da bi bilo to najbolj smiselno v prvih mesecih leta, ko so že znani poslovni rezultati minulega leta in je tudi pravi trenutek za določitev ciljev za tekoče leto.

7.1 Vloga vodstva in vodij pri uvedbi osebnih letnih pogovorov

Za uvedbo osebnih letnih pogovorov je zelo pomembno, da jih podpre celotno vodstvo. Vodstvo mora verjeti, da bodo osebni letni pogovori koristni za organizacijsko klimo. Pomembno je tudi, da se pogovori v podjetju opravijo v celoti in kakovostno. V podjetjih, kjer vodstvo ni popolnoma prepričano o koristnosti osebnih letnih pogovorov, je tudi pripravljenost vodij za izvedbo pogovorov manjša.

Vodstvo mora projekt podpreti in zaposlene vzpodbujati, če hočemo, da osebni letni pogovori dosežejo svoj namen. Zaposlenim mora biti za zgled, kajti največji zagon dobi akcija takrat, kadar opravlja osebne letne pogovore tudi vodstvo.

Pri uvedbi osebnih letnih pogovorov je zelo pomembna vloga vodij. V članku *Zakaj odpovedujejo programi osebne strokovnega razvoja* (Gruban, 2007) so napisane najpomembnejše naloge vodij:

- opredeliti individualne in organizacijske potrebe;
- usmerjati zaposlene;

- pomagati zaposlenim pri pripravi osebnega načrta. Pri tem naj mu postavi vprašanja: Kako točno se nameravate tega lotiti in kdaj mislite, da boste lahko zadevo končali;
- zaposlenemu po tehtnem razmisleku odobriti razvojni načrt;
- skrbeti za izvedbo programov osebnega razvoja zaposlenih.

7.2 Prednosti, ki jih bi pridobili z uvedbo osebnih letnih pogovorov

Osebne letne pogovore želim v podjetju uvesti zaradi prednosti, ki jih prinašajo:

- večja ciljna naravnost in učinkovitost pri opravljanju dela;
- uskladitev ciljev posameznikov s cilji podjetja;
- boljši medsebojni odnosi, odprta komunikacija, večje medsebojno razumevanje;
- večja motivacija;
- podlaga za osebni in razvoj;
- dovolj zgodnje odkrivanje nesporazumov in konfliktov v podjetju ali na področju;
- odkrivanje potencialov zaposlenih;
- načrtovanje razvojne poti zaposlenih.

Z uvedbo osebnih letnih pogovorov bi zagotovili stalen razvoj zaposlenih. Zaposleni, ki čutijo, da so cenjeni in spoštovani, se pri delu bolj potrudijo in več prispevajo k dobrim poslovnim rezultatom. Pomembno vlogo pri tem imajo vodje, saj so prav oni tisti, ki se vsak dan srečujejo s problematiko v oddelku. Njihova naloga je, da vodijo procese dela in ljudi, kar pa pogosto ni prav lahko. Več pozornosti bi morali nameniti tudi motivaciji zaposlenih.

Osebne letne pogovore bi morali v podjetju uvajati postopoma. Prve pogovore bi moral opraviti direktor s svojimi najožjimi sodelavci – z direktorji področij. Tako bi dal zgled in moralno podporo ostalim vodjem in tudi zaposlenim. Najpomembnejše pa bi bilo, da bi tako vodje kot drugi zaposleni začutili, da so za podjetje pomembni in da bi z osebnimi letnimi pogovori vsi nekaj pridobili.

7.3 Ovire, na katere lahko naletimo pri uvedbi osebnih letnih pogovorov

Ob uvedbi osebnih letnih pogovorov lahko pričakujemo odpor nekaterih vodij in tudi nekaterih zaposlenih. Naštela bom nekaj razlogov za odpor:

- vodje in zaposleni menijo, da so osebni letni pogovori nepotrebni, da se o vsem pogovorijo sproti in da sproti odpravijo tudi vse težave;
- vodje in zaposleni menijo, da imajo že tako dovolj dela in da nimajo časa še za osebne letne pogovore; ti se jim zdijo izguba časa, nekaj nepotrebnega;
- oboji se lahko bojijo tudi neposrednega soočenja, saj jih je morda strah, da bi bili lahko med pogovori nespretni, da bi se znašli v situaciji, ko ne bi našli ustreznega odgovora ali argumenta;
- bojijo se pogovora o neprijetnih temah, saj se bojijo posledic oz. menijo, da bi prišle na dan neprijetne podrobnosti o vodju ali zaposlenemu;
- včasih je med vodjem in sodelavcem konflikt, ki še ni razčiščen, zato se oba bojita soočenja in ne vesta, kako bo pogovor potekal (Majcen, 2001).

Na ovire se moramo pripraviti že na začetku, pripraviti moramo tudi učinkovite argumente za pojasnitev, zakaj bomo osebne letne pogovore uvedli.

Vodjem moramo povedati, da si morajo vzeti čas za opravljanje osebnih letnih pogovorov in da morajo pogovore opraviti z vsemi zaposlenimi v oddelku. Pojasniti jim moramo, da to ni izguba časa, ampak možnost, da vidijo zaposlenega tudi v drugi luči, da slišijo njegove želje in potrebe. Nekateri vodje imajo težave pri navezovanju stikov z zaposlenimi in so zaprti vase. Tem moramo svetovati, naj začnejo pogovore s tistimi zaposlenimi, ki ne bodo povzročali dodatnih težav, s tistimi, ki so bolj samostojni, motivirani in komunikativni. Problematične naj si prihranijo za konec. Na koncu bi morali vodje ugotoviti, da sta čas in trud, vložena v osebni letni pogovor, poplačana z odzivi in rezultati zaposlenih.

Zaposlenim pa je treba povedati, da je to njihova priložnost, ko se bodo lahko v miru pogovorili s svojim vodjem in mu zaupali svoje težave. Skupaj z vodjem bodo pregledali dotedanje delo, postavili cilje za prihodnost, povedali, ali se želijo izobraževati oz. ali se že izobražujejo. Od vodja bodo izvedeli, ali je ta z njihovim delom zadovoljen in kaj bi po njegovem pri delu še izboljšali. Vodja jim bo tudi povedal, kje jih v prihodnosti vidi v podjetju.

8 AKTIVNOSTI, KI SO POTREBNE PRED UVEDBO OSEBNIH LETNIH POGOVOROV

Pred uvedbo osebnih letnih pogovorov je treba narediti marsikaj, če hočemo, da bo vse pripravljeno, ko bomo začeli pogovore izvajati, in ne bo prihajalo do nepotrebnih zapletov.

Ob začetku uvajanja osebnih letnih pogovorov bi imela največ dela kadrovska služba oz. uprava podjetja, ki bi morala pred uvedbo:

- izdelati načrt izvajanja osebnih letnih pogovorov;
- z zloženko vse zaposlene obvestiti o namenu in ciljih izvajanja osebnih letnih pogovorov in njihovem začetku;
- seznaniti vodje z uvajanjem osebnih letnih pogovorov in zagotoviti usposabljanje vseh vodij za dobro izvedbo pogovorov;
- izdelati navodila ali priročnik za pomoč vodjem za lažjo izvedbo osebnih letnih pogovorov (PRILOGA 1);
- izdelati obrazec za vodenje osebnega letnega pogovora (PRILOGA 2);
- določiti, po kateri metodi se bo ocenjevalo zaposlene (PRILOGA 3);
- pripraviti vabilo za zaposlenega na osebni letni pogovor;
- vodjem zagotoviti podatke o zaposlenem, s katerim bodo opravili osebni letni pogovor;
- preverjati potek priprav in nuditi vodjem pomoč in podporo.

Po opravljenih pogovorih pa bo morala kadrovska služba oz. uprava podjetja zagotoviti arhiviranje pridobljenih podatkov in te upoštevati pri načrtovanju izobraževanja in usposabljanja.

8.1 Načrt uvajanja osebnih letnih pogovorov

Pred začetkom uvedbe osebnih letnih pogovorov moramo izdelati časovni načrt izvedbe. Predlagala bom, da se začnejo pogovori v prvi polovici leta. Začeti bi jih moral direktor uprave. Opravil bi jih z direktorji področij.

Direktorji področij bi morali pripraviti časovni načrt osebnih letnih pogovorov za svoje področje. Predlagala bom, da se tudi ti pogovori opravijo v prvi polovici leta, takoj po pogovorih direktorja uprave. Ker na posameznih področjih ni veliko zaposlenih, bi pogovore

lahko opravili hitro. Največ pogovorov bi bilo treba opraviti na področju poslovanja Tehničnih pregledov, kjer je največ zaposlenih, in sicer 36. Tu se bodo osebni letni pogovori najbrž nekoliko zavlekli. Vodja Tehničnih pregledov si bo moral vzeti več časa, narediti dober načrt in ga začeti čim prej izvajati.

Po končanih pogovorih bi morali analizirati uspešnost letnih pogovorov in skrbeti, da bodo pridobljene podatke pravočasno oddali v kadrovske službe, ta pa jih mora vstaviti v osebno mapo zaposlenega.

8.2 Seznaiter zaposlenih z uvedbo osebnih letnih pogovorov

Pred uvedbo osebnih letnih pogovorov moramo zaposlene z njimi dobro seznaniti. Predlagala bom pripravo kratke zloženke, s katero bi pogovore in njihov pomen čim bolj preprosto predstavili zaposlenim.

V prvem delu zloženke naj bi predstavili namen in cilje uvedbe osebnih letnih pogovorov. Zaposleni bodo aktivno sodelovali pri pogovoru le, če bodo vedeli, zakaj se sploh izvajajo in kakšen je njihov namen.

V drugem delu zloženke bi za zaposlene pripravila nekaj splošnih vprašanj, s katerimi želim pri zaposlenih spodbuditi razmišljanje o njihovem dosedanjem delu, delovni uspešnosti in načrtovanju prihodnosti, npr.:

- Katera so ključna področja vašega dela?
- Kako uspešno ste opravljali svoje delo?
- Ali bi ga lahko opravljali še bolje? Kako? Ali potrebujete pri tem pomoč in podporo?
- Kakšni so vaši načrti za naprej?
- Ali si želite sprememb? Če si jih, kakšnih?
- Kakšne so vaše želje v zvezi z izobraževanjem? Ali ste se pripravljene dodatno izobraževati?
- Če si to želite, na katerih področjih bi se izobraževale?
- Kje se vidite v prihodnosti? Kakšno delo bi želele opravljati čez nekaj let?
- Kaj pričakujete od podjetja in od vašega vodja?
- Kako se počutite v podjetju in kakšni so vaši odnosi s sodelavci?
- Ali imate kakšne pripombe in predloge?

V tretjem delu pa bi za zaključek napisala vzpodbudno misel o osebnih letnih pogovorih.

Zloženko bi lepo oblikovala, natisnila bi jo v barvah in morda dodala še kakšno sliko. Skratka, pripravljena bi morala biti tako, da bo zaposlene takoj pritegnila, da jo bodo prebrali in jo upoštevali. Zelo slabo bi namreč bilo, če je zaposleni sploh ne bi prebrali ali bi jo takoj kam odvrgli.

Od zaposlenega pričakujemo odkrit in pošten odnos do priprave na pogovor. Temelj priprave je dnevni red o temah pogovora, ki ga mora zaposleni prejeti vsaj 14 dni pred pogovorom, da lahko o vsem dobro razmisli in se učinkovito pripravi na pogovor. V pomoč bi mu bila tudi zloženka, v kateri bi bila predstavljena ključna vprašanja, na katera naj poskuša odgovoriti. Priporočljivo je tudi, da si zaposleni napiše oporne točke za pogovor, saj se sicer lahko zgodi, da med pogovorom nehote pozabi na pomembno stvar, ki bi jo želel sporočiti svojemu vodju.

Pomembno je tudi, da zaposleni svojemu vodju zaupa. Zato se pričakuje, da se bo z njim odkrito pogovarjal o vseh vnaprej predvidenih in nepredvidenih vsebinah. Če zaposleni vodju ne zaupa, mu bo težko povedal, kaj si v resnici misli in česa si želi. Posledica bi lahko bili odgovori, ki ne bi odražali dejanskih razmer, tak letni pogovor pa ne bi koristil nikomur.

8.3 Seznanitev vodij z uvedbo osebnih letnih pogovorov in priprava na usposabljanje

Vse vodje, ki bodo opravljali osebne letne pogovore, bi morali o tem obvestiti in pripraviti zanje ustrezno usposabljanje. To bi moralo biti vsebinsko pripravljeno tako, da bi vodje seznanili najprej z namenom in cilji usposabljanja. Hkrati jih seznanimo z vsebino vprašalnika in temeljnimi načeli in načini medsebojnega komuniciranja. Za usposabljanje bi morali v podjetje povabiti strokovnjaka s tega področja, da bi vodjem predstavil namen in cilje osebnih pogovorov, kako naj bi se nanje pripravili, ki bi jim dal napotke za izvedbo dobrega pogovora, jih opozoril na najpogostejše napake in jim odgovoril na vsa vprašanja o osebnih letnih pogovorih. Z igranjem vlog in situacijskim reagiranjem bi jim moral tudi praktično ponazoriti potek osebnega letnega pogovora. Šele po takem usposabljanju naj bi vodje pridobili veščine za vodenje dobrega osebnega pogovora, pa tudi sposobnost za njegovo profesionalno izvedbo.

Usposabljanje vodij bi moralo biti tik pred izvedbo osebnih letnih pogovorov. Čim daljši je presledek med usposabljanjem in konkretnim osebnim pogovorom, več je možnosti, da vodja na kaj pozabi.

8.4 Navodila vodjem za vodenje osebnih letnih pogovorov

Za vodje sem poleg obrazca za opravljanje osebnega letnega pogovora pripravila krajša navodila – oporne točke za izvedbo čim boljšega osebnega letnega pogovora. V navodilih so zapisane glavne faze letnega pogovora, kako poteka učinkovit pogovor, kako se je treba nanj pripraviti, vsebujejo pa tudi povzetek in spremljanje letnega pogovora in opredelitev vsebine za letni pogovor v naslednjem letu. Navodila naj bi mu bila v pomoč pri pogovoru. Navodila so zaključni strokovni nalogi priložena (PRILOGA 1).

Vodje pa morajo tudi vedeti, da sta osebni letni pogovor in njegova vsebina tajna in zaupna. Vsebine obrazca ne sme zaupati osebam, ki za to niso pristojne. Izvod izpolnjenega zapisnika pa mora posredovati kadrovske službi, ki ga vstavi v osebno mapo zaposlenega.

Najbrž bodo nekateri vodje podvomili o uvedbi osebnih letnih pogovorov. Nekateri bodo verjetno dvomili o koristnosti pogovorov, zato jim bo treba še enkrat povedati, kaj je namen in cilj osebnih letnih pogovorov. Takim je treba posebej svetovati, da naj prve pogovore opravijo s tistimi zaposlenimi, ki niso problematični in so pripravljeni sodelovati. Za konec pa naj si pustijo zaposlene, ki so problematični, konfliktni oziroma že vnaprej menijo, da osebni letni pogovori niso potrebni.

Podjetje mora vztrajati, da morajo osebne letne pogovore opraviti prav vsi vodje, ne glede na izgovore, ki jih imajo. Če bi se zgodilo, da bi osebne letne pogovore opravila večina vodij, posamezni pa ne, bi na njihovem področju zavladala nelagodje in dvom, zaposleni pa bi se lahko počutili zapostavljene. Če vodja ni pripravljen opraviti osebnih letnih pogovorov, kaže, da je povezanost med njim in njegovimi sodelavci šibka. To pa pomeni, da so zaposleni v tej organizacijski enoti prepuščeni bolj sami sebi in da je tudi komunikacija v njej zelo slaba ali še huje, da je sploh ni.

Glavna naloga vodja je delo z zaposlenimi in usmerjanje njihovih zmogljivosti k načrtovanim rezultatom. Zato mora vse osebne letne pogovore s svojimi podrejenimi opraviti sam. Ne bi bilo dobro, da bi npr. s problematičnim zaposlenim opravil pogovor kdo drug. To bi takemu zaposlenemu dalo občutek, da se ga njegov neposredni vodja izogiba zato, ker ga ne mara, ali

pa zato, ker se ga boji in bi to odnose samo še poslabšalo. Za vodja pa bi to pomenilo, da mu nekdo jemlje kompetence in avtoriteto, spoštovanje drugih zaposlenih in predvsem samospoštovanje. Tako dobi občutek, da sam ne more obvladovati razmer na področju, za katerega odgovarja. Ne glede na to, da vodja meni, da lahko pričakuje težave, se mora potruditi in osebni letni pogovor opraviti z vsemi zaposlenimi.

8.5 Izdelava obrazca za vodenje osebnega letnega pogovora

Pripravila sem obrazec za vodenje osebnega letnega pogovora, ki ga izpolnita vodja in zaposleni in po končanem pogovoru tudi podpišeta (PRILOGA 2). Sestavljen je iz naslednjih poglavij: uvodni del, pregled opravljenega dela, odnosi, osebni razvoj, cilji za prihodnje obdobje, pričakovanja, pripombe in predlogi. Obrazec bi bilo treba po elektronski pošti še pred uvedbo osebnih letnih pogovorov poslati vsem vodjem.

8.6 Določitev metode za ocenjevanje zaposlenih

Preden pričnemo ocenjevati delo in rezultate, je treba narediti analizo delovnega mesta, določiti cilje in pričakovane rezultate, ki naj bi jih zaposleni na določenem delovnem mestu dosegel. *»Ocenjevanje dela in rezultatov je proces ugotavljanja kakovosti in količine opravljenega dela z namenom, da bi sprejeli čim bolj objektivne kadrovske odločitve«* (Srića, 1994, str. 231).

Pregledala sem več ocenjevalnih metod. Vse imajo nekaj prednosti in slabosti. Ne želim predlagati metode, ki bi bila prezahtevna za ocenjevanje zaposlenih in bi vodjem povzročila naredila preveč dodatnega dela. Zato sem se odločila, da bom vodstvu podjetja predlagala, da za ocenjevanje zaposlenih uporabi alfabetično-numerično metodo ocenjevanja zaposlenih, ki je priloga naloge (PRILOGA 3).

Prednost predlagane metode je to, da je razumljiva, pa tudi vodja, ki ocenjuje zaposlenega, jo zlahka uporablja. Na levi strani tabele so že zapisani kriteriji, v desni del pa vodja vpiše številčno oceno, za katero meni, da ustreza oceni dela zaposlenega. Največja slabost te metode pa je, da lahko pride do pristranskosti ocenjevalca in nagnjenosti k ocenjevanju s srednjimi ocenami (Brezigar, 2007).

Predlagano metodo ocenjevanja bi morali še pred uvedbo osebnih letnih pogovorov po elektronski pošti posredovati vsem vodjem, ki bodo pogovore opravljali. Vodje bodo tako imeli dovolj časa, da bodo metodo proučili, in če bo treba, zahtevali dodatna pojasnila za izpolnjevanje.

8.7 Priprava vabila

Predlagala bom, da se zaradi enotnosti v podjetju pripravi vzorec vabila. Na obrazcu naj bi bil že napisan tekst, ki je za vse enak – to je npr. naslov podjetja, naslov besedila (vabilo na osebni letni pogovor), pobuda, naj zaposleni vodju napišejo vprašanja, na katera želijo odgovor ipd. V delu, kjer se podatki spreminjajo (npr. ime, datum, ura, vprašanja), naj bo črta, da bo vodja pri izpolnjevanju lahko vnesel prave podatke.

Pripravljeni vzorec vabila bi bilo treba še pred uvedbo osebnih letnih pogovorov po elektronski pošti poslati vsem vodjem. Obrazec jim bo pomagal hitreje pripraviti vabilo, hkrati pa bo tudi opomnik za to, da česa ne bodo pozabili napisati.

8.8 Zagotovitev podatkov o zaposlenih

Pred začetkom osebnih letnih pogovorov mora kadrovska služba vodjem, ki bodo pogovore opravljali, zagotoviti osnovne kadrovske podatke o zaposlenih, kot so izobrazba zaposlenega, dodatna izobraževanja, delovna doba v podjetju, katera dela so opravljali pred vstopom v podjetje, dotedanja napredovanja in delovna mesta v podjetju. Vsi podatki so shranjeni v osebni mapi zaposlenega. Pripravi mu tudi opis delovnega mesta iz sistematizacije.

Podatke bodo vodje uporabili za to, da bodo pridobili vse potrebne podatke o zaposlenih, vnesli podatek o njihovi izobrazbi, o tem, ali so se že kdaj dodatno izobraževali, katera dela so v podjetju do zdaj opravljali. Skratka, s pomočjo vseh teh podatkov se bo vodja lahko kar najbolje pripravil na izvedbo osebnega letnega pogovora.

8.9 Preverjanje poteka priprav in nudenje pomoči

Kadrovska služba ali uprava podjetja mora ves čas spremljati potek osebnih letnih pogovorov. Pri vodju se mora pozanimati, ali ima pri izvedbi kakršne koli težave, ali potrebuje pomoč ali

dodatne informacije. Če ima vodja težave, mu mora stati ob strani, mu nuditi pomoč in ga hkrati vzpodbujati, da bo pogovore čim bolje izpeljal.

8.10 Priprava vodja na osebni letni pogovor

Pred izvedbo osebnih letnih pogovorov se mora vodja nanje temeljito pripraviti. Vedeti mora, kakšen je namen osebnega letnega pogovora, pregledati dokumentacijo o zaposlenih in o njihovem delu. Raziskava je pokazala, da bi se zaposleni najraje pogovarjali o medsebojnih odnosih in zadovoljstvu z delom in delovnimi razmerami. Vodja mora vedeti, kaj bi s pogovorom rad dosegel, predvsem pa, kaj od pogovora sploh pričakuje. Da bo pogovor uspešen, mora potekati čim bolj sproščeno.

Vodja mora razmisliti tudi, kje bo opravljal pogovore. Predlagala bom, da naj si izbere katero od praznih pisarn, ki je nihče ne uporablja. Prostor naj bo čist in pred pogovorom prezračen. Vodja mora poskrbeti tudi, da njega in sogovornika ne bo motil noben drug zaposleni ali morebitna stranka, oba pa morata med pogovorom izključiti telefone. Pomembno je tudi, da za pogovor načrtujeta dovolj časa, da med njim ne bosta živčna, ker bi se enem ali drugemu morda mudilo na naslednji sestanek. Z nervozo in hitenjem bi lahko poslabšala kakovost pogovora.

Vodja mora poskrbeti, da bodo zaposleni pravočasno dobili vabilo na pogovor, in jih pozvati, naj mu še pred pogovorom sporočijo, ali se želijo pogovarjati o konkretni temi, ki se jim zdi aktualna in zanimiva.

8.10.1 Kaj mora vodja narediti po končanih osebnih letnih pogovorih

Po končanih osebnih letnih pogovorih morajo vodje opraviti pregled in analizo opravljenih pogovorov. Zapišejo si svoje občutke, opažanja, opombe in zamisli. Ko vodja analizira svoje delo in pogovore, si mora odgovoriti na nekatera vprašanja:

- Ali sem bil pri izvedbi osebnih letnih pogovorov uspešen?
- Ali sem pri izvedbi osebnih letnih pogovorov dosegel, kar sem si zadal?
- Kako sem se med pogovorom z zaposlenimi počutil?
- Kaj je bilo med pogovorom dobro in kaj bi moral še izboljšati?
- Kje sem imel težave?
- Ali sem dobil vse želene informacije?

- Ali so me zaposleni razumeli, sem bil dovolj razumljiv?
- Ali sem zaposlene dobro poslušal?
- Ali sem se s posameznim zaposlenim pogovoril o vseh najpomembnejših rečeh, ki so pomembne za najin odnos in za uspešno sodelovanje v prihodnje? (Majcen, 2001).

Vodja izdelava pisno oceno zaposlenih, s katerimi je opravil osebne letne pogovore. Na podlagi tega izdelava svoj predlog in aktivnosti za naprej in predlaga morebitna dodatna izobraževanja.

9 KRITIČNA ANALIZA

Osebni letni pogovori so sestavni del vodenja in oblika komuniciranja med vodjem in zaposlenim. Med njimi se vodja z vsakim zaposlenim pogovori o njegovem delu v preteklosti, o trenutnem delu in o ciljih za prihodnost.

Zaposleni si uvedbe osebnih letnih pogovorov želijo. Menijo, da bi se tako izboljšala komunikacija med njimi in vodjem. Zaposleni, ki vedo, kako jih vodje vidijo in kako so z njimi zadovoljni, kje jih vidijo v prihodnosti, so pri delu bolj zadovoljni in pozitivno naravnani. To pa prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti pri delu.

Če bodo zaposleni učinkovitejši in uspešnejši pri delu, bo tudi poslovni rezultat podjetja boljši, organizacijska klima pa pozitivna. Zaradi (ne)komunikacije po podjetju ne bodo krožile napačne informacije, ki prinašajo veliko negativne energije in slabe volje. Zaradi kroženja takih informacij gre »v nič« kar nekaj delovnega časa.

10 ZAKLJUČEK

Z uvedbo letnih pogovorov, ki so sestavni del vodenja, se v podjetju izboljšata komunikacija med vodji in zaposlenimi in njihovi medosebni odnosi, kar je ključnega pomena za vzpostavitev stika med zaposlenimi in managementom. Za uvedbo osebnih letnih pogovorov je najpomembnejše, da jih podpre vodstvo.

Zaposleni morajo tudi sami ves čas skrbeti za svoj osebnostni, strokovni in delovni razvoj. Za dobro opravljanje dela se morajo pri svojem delu še naprej izobraževati in usposabljeni. Cilji izobraževanja morajo biti usklajeni s cilji podjetja.

S svojo zaključno strokovno nalogo sem prikazala pomen osebnih letnih pogovorov in prednosti, ki bi jih imelo podjetje z njihovo uvedbo. Za uspešno uvajanje letnih pogovorov je zelo pomembno, da se na pogovor pripravimo, opredelimo njegovo vsebino, potek in ga zapišemo.

Cilj moje naloge je predstavitev pozitivnih učinkov uvedbe osebnih letnih pogovorov s teoretičnega vidika in opisati aktivnosti, ki so potrebne za uvedbo osebnih letnih pogovorov v družbi A1, Investicijsko upravljanje, d. d..

Z anketo, ki sem jo v družbi izvedla, sem ugotovila, da si zaposleni uvedbe osebnih letnih pogovorov želijo, ker menijo, da bi se tako izboljšala komunikacija med njimi in vodjem, kar bi ugodno vplivalo tudi na njihovo učinkovitost in uspešnost.

11 LITERATURA IN VIRI:

1. A1, investicijsko upravljanje, d. d. (2007) Elektronski vir, <http://www.a1.si/vsebina.asp?va=a3&vs=s1>, (dostop 4. novembra 2008)
2. Brečevič, D. (2000) »Letni pogovor«, Zbornik referatov XV. Posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«, Kranj, Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, str. 77.
3. Brezigar, S. (2007) *Letni pogovori in ocenjevanje zaposlenih*, Ljubljana, Akademija Panta rei;
4. Gruban, B. (2007) »Zakaj odpovedujejo programi osebnega strokovnega razvoja«, Dialogos, dostopno na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/por/> (dostop 2. novembra 2007).
5. Jereb, J. (1989) *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*, Kranj, Moderna organizacija.
6. Jereb, J. (1998) *Izobraževanje in usposabljanje kadrov*, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
7. Lipičnik, B. (1997) *Človeški viri in ravnanje z njimi*, Ljubljana, Ekonomska poslovna fakulteta.
8. Majcen, M. (2001) *Redni letni pogovori med vodjo in sodelavci*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
9. Mayer, J. (2002) »Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja«, Kranj, Organizacija št. 9, str. 569.
10. Mihelič, A. (2005) *Vodenje in ravnanje z ljudmi*, Maribor, VPŠ.
11. Srića, V. (1994) *Inventivni menedžer*, Zagreb, Sterngrafika.
12. Tavčar, M. (1995) *Uspešno poslovno komuniciranje*, Ljubljana, Novi forum.
13. Treven, S. (1998) *Management človeških virov*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.

KAZALO PRILOG:

PRILOGA 1.....	61
PRILOGA 2.....	63
PRILOGA 3.....	66
PRILOGA 4:.....	67

PRILOGA 1

Kratka navodila vodjem za vodenje osebnih letnih pogovorov:

1. Glavne faze:

- priprava
- pogovor
- povzetek
- spremljanje

2. Kako poteka učinkovit pogovor:

- *Dialog*
Da bi lahko resnično sodelovali, morajo ljudje drug z drugim govoriti. Monologi niso rešitev. Poslušati je pomembno prav tako, kot govoriti.
- *Odgovornost*
Oba udeleženca sta enako odgovorna za uspeh pogovora. Na koncu pogovora ne bi smelo ostati nič prikritega nezadovoljstva. Vodja je odgovoren tudi za to, da poskrbi za naslednji pogovor.
- *Odkritost*
Vodja mora zaposlenemu odkrito povedati, kaj od njega pričakuje in kaj si misli o njegovi delovni uspešnosti. Zaposleni mora jasno povedati, kakšno vodenje potrebuje. Tako vplivata na delo drug drugega. Problemi se lahko zmanjšajo, priložnosti za kreativno sodelovanje bodo večje. Spoštovati je treba pravico drugih, da se z vsem ne strinjajo. Uskladitev vseh mnenj ni nujna.
- *Ostalo*
Pogovor mora biti napovedan. Preden se začne, je pomemben tudi dogovor o tem, kako dolgo bo trajal. Poskrbeti moramo, da med pogovorom ne bo motenj, npr. telefonskih klicev, strank. Prvi pogovor o delovni uspešnosti še ne more biti popoln. Vsak naslednji pa je lahko že učinkovitejši.

3. Priprava na letni pogovor

Podlaga za vsebinsko pripravo na pogovor je obrazec za zapis pogovora. Nanaša se na delovno uspešnost in razvoj zaposlenega. Zelo verjetno pa je, da se je treba pogovoriti še o čem, kar je povezanim s temeljno vsebino ali o kakšni postavki še podrobneje.

4. Povzetek in spremljanje

Povzetek dogovora je zelo pomemben. Na koncu srečanja vodja in zaposleni zapišeta dogovorjeno v obrazec. Zapis je podlaga za naslednji pogovor in za uresničevanje dogovora. Zapisati morata najpomembnejše zaključke v obrazec in se dogovoriti, kdaj in kako bosta spremljala dogovor. Na koncu dogovor oba podpišeta, en izvod prejme zaposleni, enega pa vodja, ki ga odda v kadrovske službi.

5. Kakšna bo vsebina pogovora naslednje leto:

- Ocena doseganja zastavljenih ciljev
- Dogovor za naprej na enak način kot letos.

PRILOGA 2

OSEBNI LETNI POGOVOR

Ime in priimek zaposlenega:

Ime in priimek vodja:

Področje dela:

Delovno mesto:

Datum predhodnega pogovora:

Datum pogovora:

1. PREGLED OPRAVLJENEGA DELA:

1. Pregled opravljenega dela

-

-

-

2. Pregled opravljenega izobraževanja in usposabljanja:

-

-

-

3. Pregled drugih opravljenih aktivnosti:

-

-

-

2. OCENA DELA:

1. Samoocenitev:

-

-

-

2. Prednosti zaposlenega:

-
-
-

3. Področje, ki ga je treba izboljšati:

-
-
-

3. ODNOS

1. Odnos do sodelavcev

-
-
-

2. Odnos z vodjem

-
-
-

3. Odnos do strank

-
-
-

4. OSEBNI RAZVOJ

1. Želje zaposlenega

-
-
-

2. Možnost napredovanja

-
-
-

3. Želja po dodatnem izobraževanju in usposabljanju

-
-
-

5. CILJI ZA PRIHODNJE OBDOBJE

1. Cilji, potrebne aktivnosti, roki

-
-
-

2. Pričakovanja

- zaposlenega do vodja in podjetja

-
-

- vodja in podjetja do zaposlenega

-
-

6. PRIPOMBE IN PREDLOGI

-
-
-

Podpis:

Vodja:

Zaposleni:

PRILOGA 3

OCENJEVALNA METODA ZA ZAPOSLENE

Ocenjevanje opravljenega dela	Visoko				Nizko
	1	2	3	4	5
Ocenjevanje opravljenega dela					
Sposobnost načrtovanja					
Sposobnost odločanja					
Natančnost pri delu					
Sposobnost ustnega komuniciranja					
Sposobnost pisnega komuniciranja					
Odprtost za nove ideje					
Zmožnost reševanja problemov					
Odnosi z nadrejenimi					
Odnosi s sodelavci					
Odnosi s podrejenimi					
Odnosi s strankami					

Vir: Brezigar 2007

PRILOGA 4:

ANKETA UVEDBA OSEBNIH LETNIH POGOVOROV V A1, D.D.

1. Spol:
 - a) ženski
 - b) moški

2. Starost:
 - a) 20 – 25
 - b) 25 – 35
 - c) 35 – 45
 - d) 45 – 55
 - e) nad 55 let

3. Izobrazba:
 - a) osnovna šola
 - b) poklicna šola
 - c) srednja šola
 - d) visoka šola
 - e) univerzitetna izobrazba
 - f) magisterij

4. Ali menite, da bi bilo koristno, če bi v A1, d. d., uvedli osebne letne pogovore?
 - a) da
 - b) ne
 - c) ne vem

5. Če ste odgovorili pritrdilno, me zanima, zakaj se vam zdijo osebni letni pogovori koristni?
 - a) izboljša se komunikacija med vodjem in zaposlenim
 - b) zaposleni lahko seznanijo vodjo s svojimi problemi
 - c) zaposleni vodju lahko predstavijo svoja stališča, mnenja
 - d) z osebnimi letnimi pogovori se ugotavlja zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih

6. Ali bi bili v pogovoru z vodjem iskreni?
 - a) da bil(a) bi iskren(a)
 - b) delno
 - c) ne, ker menim, da se tako ali tako ne bi nič spremenilo
 - d) ne, ker se mi zdi, da vodju vsega ne morem povedati, saj bi imelo to lahko negativne posledice

7. Ali bi vodju med pogovorom zaupali svoje osebne cilje?
 - a) da, vse
 - b) da, vendar ne vseh
 - c) ne

- d) ne, ker se mi zdi, da vodju vsega ne morem povedati, ker bi to lahko imelo negativne posledice
8. Ali menite, da se vaši osebni cilji skladajo s cilji podjetja?
- a) da
 - b) ne
 - c) delno
 - d) o tem še nisem razmišljal(a)
9. Ali menite, da bi vodja po osebnem letnem pogovoru, ko ste mu zaupali svoje osebne cilje, naredil kaj, da bi se ti uresničili?
- a) da
 - b) ne
 - c) mogoče delno
10. Ali menite, da bi osebni letni pogovor lahko prispeval k vaši večji uspešnosti in učinkovitosti pri delu?
- a) da
 - b) ne
 - c) nisem prepričan(a)
11. Katere teme bi vas pri osebnem letnem pogovoru posebej pritegnile?
- a) medsebojni odnosi
 - b) izobraževanje
 - c) načrtovanje kariere
 - d) plača
 - e) zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami

Zahvaljujem se vam za sodelovanje v anketi