

# **VPŠ DOBA**

**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

## **ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA**

**Loti Ziegler**

Maribor, 2008



**VPŠ DOBA**  
**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

**UGOTAVLJANJE IN OCENJEVANJE  
USPEŠNOSTI Z LETNIMI POGOVORI**  
**(diplomsko delo)**

**Loti Ziegler**

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton Mihelič, višji predavatelj

Lektorica: Lili Salamon, PRU slovenskega jezika s književnostjo

Prevod v tuji jezik: Ksenija Ličer, prof. angleškega jezika

## **POVZETEK**

Za poslovno uspešnost in konkurenčnost organizacij imajo izjemen pomen uspešni in zadovoljni zaposleni. Organizacije bi morale njihovem razvoju in zadovoljstvu pripisovati enak pomen kot zadovoljstvu lastnikov, kupcev in drugemu zunanjemu okolju. Skrb za potrebe zaposlenih je osnova za uspešno in učinkovito vodenje, ki pa brez motiviranih zaposlenih ni mogoče. Zato danes organizacije, ki se soočajo z velikimi spremembami v svetu dela, razvijajo in uporabljajo različna orodja in aktivnosti za razvoj zaposlenih in jih spodbujajo, da sami aktivno sodelujejo pri svojem osebnostnem in poklicnem razvoju.

Komunikacije so temeljni pogoj za medsebojno sporazumevanje v vsaki organizaciji in zagotavljajo dobre odnose med zaposlenimi ter ustrezno, pravočasno in odgovorno opravljanje delovnih zadolžitev oziroma nalog. Pri tem imajo pomembno vlogo redni letni pogovori, ki so lahko velik motivator za zaposlene, če so pravilno vodeni in preko katerih je mogoče sistematično spremljati in ugotavljati delovno uspešnost vsakega posameznika.

V prvem, teoretičnem delu naloge najprej s področja ravnanja z ljudmi pri delu obravnavam management človeških virov, nato razložim človekove zmožnosti, ugotavljam pomembnost ustvarjalnosti in inovativnosti ter učinkovitega komuniciranja in motiviranja. V nadaljevanju obravnavam področje uspešnosti zaposlenih pri delu, namen in cilje ter metode spremljanja delovne uspešnosti. Nazadnje v teoretičnem delu predstavljam redni letni razgovor kot orodje za razvoj in motiviranje zaposlenih in sklepni del pri ugotavljanju delovne uspešnosti.

Pridobljena teoretična izhodišča so mi služila za pripravo ugotovitev in zaključkov raziskave o uporabi orodja letnih pogovorov za spremljanje delovne uspešnosti in učinka na zadovoljstvo zaposlenih v družbi Petrol d. d., Ljubljana. Raziskavo predstavljam v drugem, empiričnem delu naloge. Najprej predstavim organiziranost skupine Petrol, posebej matično družbo in ravnanje z ljudmi pri delu, nato izvajanje Petrolovega letnega pogovora in nazadnje raziskavo ter končne sklepe.

### **KLJUČNE BESEDE:**

redni letni pogovor, vodenje, motiviranje, komuniciranje, informiranje, kariera, uspešnost, zadovoljstvo, organizacijska klima, človeški viri.

## ABSTRACT

It is of vital importance for a company's business success and competitive position that its employees are successful and satisfied at work. Companies should lay equal emphasis on the development and satisfaction of their employees, as they do on the satisfaction of their owners, buyers and other external factors. Caring for the needs of employees is the basis for successful and effective management, which is not possible if employees are unmotivated. For this reason, companies which encounter significant changes occurring today in the employment sphere, develop and apply a variety of tools and activities aimed at stimulating the employees' motivation to participate actively in their personal and vocational development.

Communication is a key condition for mutual understanding in every company. It fosters good relations between the employees, as well as adequate, timely and responsible performance of tasks. Regular annual interviews are aimed at the systematic monitoring and evaluation of each individual's performance. If carried out in a proper way, they have an important role in employee motivation.

The first, theoretical part of the thesis deals with the management of human resources. The abilities of an individual and the importance of creativity, innovation, effective communication and motivation are explored. The thesis is also concerned with employee performance and the purpose, goals and methods of its monitoring. The theoretical part is concluded by showing an annual interview as a tool for the development and motivation of employees and as means for stating employee performance.

The above-mentioned theoretical bases served for the preparation of conclusions of my research into the application of the annual interview as a tool for monitoring employee performance, and into effects on employee satisfaction within Petrol d. d., Ljubljana. The research is presented in the second, empirical part of my thesis. First, the organisation of the Petrol Group is shown, particularly the parent company and its human resource management. This is followed by a description of an annual interview carried out at Petrol, and concluded by presenting the research and the final conclusions.

**KEY WORDS:**

regular annual interview, management, motivation, communication, information, career, performance, satisfaction, organisational climate, human resources.

*"Večina ljudi si želi svoje delo opraviti dobro.*

*Večina ljudi želi biti soudeleženi in prispevati dobre ideje.*

*Večina ljudi želi dobiti povratne informacije o uspešnosti svojega dela.*

*Torej: izkoristimo to, kar si ljudje že tako ali tako želijo storiti, pa bomo uspeli."*

*(Richard Johnson)*

## ZAHVALA

Ob koncu študija se zahvaljujem mentorju mag. Antonu Miheliču za strokovno pomoč pri izdelavi naloge ter za izjemno sodelovanje in hiter odziv na vsa zastavljena vprašanja.

Sodelavkam v družbi Petrol, d. d. se zahvaljujem za podporo in pomoč pri zbiranju potrebnih podatkov in informacij za pripravo naloge.

Hvala sodelavki Kseniji Ličer za prevod povzetka naloge in sestri Lili Salamon, ki je poskrbela za slogovno in jezikovno pravilnost besedila.

Posebno zahvalo za potrpežljivost in vzpodbudo namenjam vsem, ki so se z menoj med študijem veselili vsakega opravljenega izpita in me vzpodbujali.

## KAZALO VSEBINE

<b>1.</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>10</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema .....	10
1.2	Namen zaključne strokovne naloge.....	10
1.3	Osnovne trditve in cilji .....	10
1.4	Uporabljene metode raziskovanja .....	11
<b>2.</b>	<b>RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU.....</b>	<b>12</b>
2.1	Management človeških virov .....	12
2.2	Človekove zmožnosti .....	13
2.3	Ustvarjalnost in delovna uspešnost .....	15
2.4	Komuniciranje.....	16
2.5	Motiviranje.....	17
<b>3.</b>	<b>SPREMLJANJE IN UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI PRI DELU .....</b>	<b>19</b>
3.1	Namen in cilji spremljanja delovne uspešnosti.....	19
3.2	Metode ugotavljanja delovne uspešnosti .....	20
<b>4.</b>	<b>REDNI LETNI POGOVORI .....</b>	<b>21</b>
4.1	Namen in cilji.....	21
4.2	Vloga letnega pogovora v procesu razvoja kariere .....	23
4.3	Faze letnega pogovora .....	24
4.4	Povratna informacija .....	25
<b>5.</b>	<b>UGOTAVLJANJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI Z LETNIMI POGOVORI V SLOVENSKI ENERGETSKI DRUŽBI PETROL, D. D., LJUBLJANA.....</b>	<b>26</b>
5.1	Predstavitev skupine Petrol.....	26
5.1.1	Matična družba Petrol d. d., Ljubljana .....	26
5.1.2	Podjetja v skupini Petrol.....	28
5.2.	Zaposleni v skupini Petrol .....	30
5.2.1	Struktura zaposlenih .....	30
5.2.2	Usposabljanje in izobraževanje.....	31
5.2.3	Informiranje in interno komuniciranje .....	31
5.2.4	Nagrajevanje .....	32
5.3	Spremljanje delovne uspešnosti managementa v Petrolu.....	32
5.4	Sistem nagrajevanja vodilnih delavcev .....	33
5.5	Kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti.....	33



5.5.1	Raziskava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih .....	34
5.5.2	Raziskava delovanja korporativnih in podpornih funkcij.....	34
5.5.3	Ugotavljanje managerskega razvojnega potenciala sodelavcev .....	34
<b>6.</b>	<b>PETROLOV LETNI POGOVOR .....</b>	<b>36</b>
6.1	Namen izvajanja letnih pogovorov v Petrolu.....	36
6.2	Priprava na letni pogovor.....	36
6.3	Izvedba letnega pogovora .....	37
6.3.1	Postavljanje ciljev .....	38
6.3.2	Ocena poslovnih ciljev .....	39
<b>7.</b>	<b>RAZISKAVA O UPORABI PLP KOT ORODJA ZA SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V DRUŽBI PETROL D. D., LJUBLJANA .....</b>	<b>40</b>
7.1	Namen raziskave .....	40
7.2	Definicija raziskovalnega problema .....	40
7.3	Cilji in omejitve raziskave .....	40
7.4	Delovne hipoteze.....	41
7.5	Načrt raziskave.....	42
7.5.1	Opredelitev vzorca .....	42
7.5.2	Opredelitev časa in prostora raziskave .....	42
7.5.3	Opredelitev uporabljenih raziskovalnih metod.....	42
7.6	Analiza informacij, prikaz rezultatov in testiranje hipotez.....	43
7.6.1	Analiza podatkov o izvedenih letnih pogovorih po posameznih letih opazovanega obdobja 2003 do 2007 .....	43
7.6.2	Primerjava podatkov med izvedenimi letnimi pogovori in posameznimi dimenzijami za opazovano obdobje 2003 do 2007 ter prikaz trenda .....	51
7.6.3	Izračun korelacije in aritmetične sredine.....	57
<b>8.</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>62</b>
<b>9.</b>	<b>SEZNAM LITERATURE IN VIROV .....</b>	<b>64</b>
<b>10.</b>	<b>PRILOGE .....</b>	<b>66</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Vpletenost kadrovske funkcije v proces strateškega upravljanja .....	13
Slika 2: Model upravljanja človekovih zmožnosti .....	14
Slika 3: Vpliv vrednot in motivov na posameznikov razvoj .....	24
Slika 4: Faze letnega pogovora.....	25
Slika 5: Shema organiziranosti matične družbe Petrol d. d. ....	27
Slika 6: Skica lastniških povezav skupine Petrol: .....	28
Slika 7: Dejavnosti in lastništvo v odvisnih, skupaj obvladovanih in pridruženih podjetjih v skupini Petrol .....	29

## KAZALO TABEL

Tabela 2: Letni pogovori v letu 2003.....	43
Tabela 4: Letni pogovori v letu 2004.....	45
Tabela 6: Letni pogovori v letu 2005.....	46
Tabela 8: Letni pogovori v letu 2006.....	47
Tabela 10: Letni pogovori v letu 2007.....	49
Tabela 11: Število sektorjev, glede na razvrstitev v razrede po odstotkih izvedenih letnih pogovorov .....	52
Tabela 12: Povprečne vrednosti dimenzij organizacijske klime – vodenja in razvoja kariere, glede na delež izvedenih letnih pogovorov.....	54
Tabela 13: Povprečne vrednosti dimenzij organizacijske klime – notranjega komuniciranja in informiranja ter motivacije in zavzetosti, glede na delež izvedenih letnih pogovorov .....	55
Tabela 14: Povprečne vrednosti organizacijske klime in zadovoljstva pri delu, glede na delež izvedenih letnih pogovorov.....	56
Tabela 15: Izračun korelacijskih koeficientov med posameznimi spremenljivkami.....	58
Tabela 16: Skupna povprečja posameznih dimenzij za opazovano obdobje .....	59
Tabela 17: Povprečne ocene razvoja kariere za posamezna leta opazovanega obdobja.....	60
Tabela 1: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2003 .....	67
Tabela 3: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2004 .....	68
Tabela 5: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2005 .....	69
Tabela 7: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2006 .....	70
Tabela 9: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2007 .....	71

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Delež zaposlenih po izobrazbenih skupinah na dan 31. 12. 2007 v skupini Petrol v Sloveniji.....	30
Graf 2: Struktura (vzorca) proučevanih letnih pogovorov 2003 glede na njihovo izvedbo ....	43
Graf 3: MIN in MAX ter povprečje izvedenih letnih pogovorov za leto 2003.....	44
Graf 4: Struktura (vzorca) proučevanih letnih pogovorov 2004 glede na njihovo izvedbo ....	45
Graf 5: MIN in MAX ter povprečje izvedenih letnih pogovorov za leto 2004.....	46
Graf 6: Struktura (vzorca) proučevanih letnih pogovorov 2005 glede na njihovo izvedbo ....	46
Graf 7: MIN in MAX ter povprečje izvedenih letnih pogovorov za leto 2005.....	47
Graf 8: Struktura (vzorca) proučevanih letnih pogovorov 2005 glede na njihovo izvedbo ....	48
Graf 9: MIN in MAX ter povprečje izvedenih letnih pogovorov za leto 2006.....	48
Graf 10: Struktura (vzorca) proučevanih letnih pogovorov 2007 glede na njihovo izvedbo...	49
Graf 11: MIN in MAX ter povprečje izvedenih letnih pogovorov za leto 2007.....	50
Graf 12: Opravljeni obvezni in neobvezni letni pogovori v letih 2003 do 2007.....	50
Graf 13: Trend dimenzij vodenja in razvoja kariere.....	54
Graf 14: Trend dimenzij notranjega komuniciranja in informiranja ter motivacije in zavzetosti .....	56
Graf 15: Trend organizacijske klime in zadovoljstva pri delu .....	57
Graf 16: Ocene razvoja kariere za posamezna leta opazovanega obdobja .....	61

# 1. UVOD

Organizacije v današnjih tržnih razmerah dosegajo konkurenčne prednosti v večji meri s svojimi zaposlenimi, ki delajo in ustvarjajo za izpolnjevanje strateških načrtov organizacije in za izpolnjevanje lastnih ciljev. O učinkovitosti in uspešnosti vsake organizacije odločajo njihove zmožnosti, znanje, izkušnje, zagnanost, iznajdljivost in ustvarjalnost. Podjetja in organizacije bolj kot kdajkoli prej namenjajo več pozornosti upravljanju delovne uspešnosti, motivaciji zaposlenih, razvoju človeškega in intelektualnega kapitala. Ti dejavniki odločilno prispevajo k poslovni odličnosti in konkurenčni usposobljenosti. Organizacije, ki razvijajo in upoštevajo te dejavnike, so učinkovitejše in uspešnejše od drugih, čeprav delujejo v enakem zunanjem okolju in v enakih zunanjih pogojih.

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

S problematiko uspešnosti oziroma neuspešnosti ter zadovoljstva oziroma nezadovoljstva pri delu se nenehno srečujemo. V zaključni nalogi želim prikazati pomembno vlogo letnih pogovorov v organizaciji, predvsem za razvoj vsakega zaposlenega, za spremljanje in izboljševanje delovne uspešnosti in za uspešnost vse organizacije.

## 1.2 Namen zaključne strokovne naloge

Temeljni namen naloge je s poglobljenim študijem na področju vodenja in ravnanja z ljudmi raziskati in opredeliti pomen oziroma vpliv letnih pogovorov na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Želim opozoriti na pomembno vlogo rednih letnih pogovorov, ki so po mojem mnenju lahko velik motivator za zaposlene, če so pravilno vodeni in preko katerih je mogoče sistematično spremljati in ugotavljati delovno uspešnost vsakega posameznika.

## 1.3 Osnovne trditve in cilji

V nalogi sem izpostavila problem uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih. Postavila sem naslednje **trditve**: a) redno izvajanje in pravilno vodenje letnih pogovorov je močan vplivni

dejavniki na zadovoljstvo in boljšo motiviranost za delovne naloge zaposlenih in s tem tudi njihovo večjo uspešnost; b) letni pogovori lahko bistveno pripomorejo k razvoju človeškega in intelektualnega kapitala podjetja, vendar pa zaposleni vodjem ne posredujejo dovolj informacij, potrebnih za njihov osebni razvoj, ki je pomemben in potreben za vsakega posameznika; c) vsi vodje še niso popolnoma sprejeli in prepoznali namena uspešnega letnega pogovora, ki ga je možno doseči samo takrat, ko ga zaposleni sprejmejo in je pravilno zastavljen.

**Cilji** naloge so: predstaviti letni pogovor med vodjo in sodelavcem kot širši sistematični postopek ovrednotenja dela zaposlenih, s pomočjo analize in primerjave rezultatov, pridobljenih z raziskavo o opravljenih letnih pogovorih v družbi Petrol, d. d. o zadovoljstvu, uspešnosti zaposlenih pri delu in njihovem razvoju, ugotoviti pomen in koristi letnih pogovorov za organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Tretji cilj je ugotoviti, ali so v Petrolu, d. d. letni pogovori sprejeti kot sestavni del vodenja in kot orodje za motiviranje sodelavcev, kar pomeni, da verjamejo v njihovo koristnost, se nanje skrbno pripravijo in jih z veseljem opravljajo.

## **1.4 Uporabljene metode raziskovanja**

V nalogi uporabljena metoda dela temelji na preučevanju teorije in prakse.

V prvem, teoretičnem delu sem z uporabo metod kompilacije in komparacije predstavila nekatere pomembne elemente ravnanja z ljudmi pri delu (komuniciranje, motiviranje in človekove zmožnosti), metode in cilje spremljanja uspešnosti zaposlenih pri delu ter teoretični prikaz letnih pogovorov.

V drugem, empiričnem delu sem najprej z deskriptivno metodo predstavila izvajanje letnih pogovorov in spremljanje delovne uspešnosti z letnimi pogovori v praksi, v družbi Petrol, d. d., kjer sem zaposlena. V nadaljevanju naloge sem pripravila statistično analizo primera, in sicer primerjavo podatkov o izvedenih letnih pogovorih v določenem obdobju z nekaterimi kategorijami organizacijske klime, na izbranem vzorcu za petletno obdobje 2003 do 2007. Z metodo sinteze sem povezala teoretična in praktična spoznanja ter podala ugotovitve in nekatere predloge.

## **2. RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU**

"Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje. Torej je ravnanje z ljudmi podrejeno ciljem organizacije. Organizacije, ki nimajo jasnih ciljev, zato zaman iščejo učinkovite načine ravnanja z ljudmi pri delu." (Lipičnik v Možina et al., 2002, 445)

"Uresničevanje osnovne strategije organizacije je v nekakšni vzročno – posledični zvezi s strategijami ravnanja z ljudmi pri delu, ki se odražajo v različnih modelih tega ravnanja." Iz množice interpretacij različnih avtorjev se je izoblikovalo šest modelov ravnanja ljudi pri delu: administrativni, legalni, finančni, vodstveni, humanistični in vedenjsko – spoznavni model. V praksi redko najdemo čiste modele ravnanja z ljudmi. Organizacije najpogosteje uporabljajo kombinacije več modelov ali izberejo enega, odvisno od situacije. (Mihelič, 2005, 70 - 71)

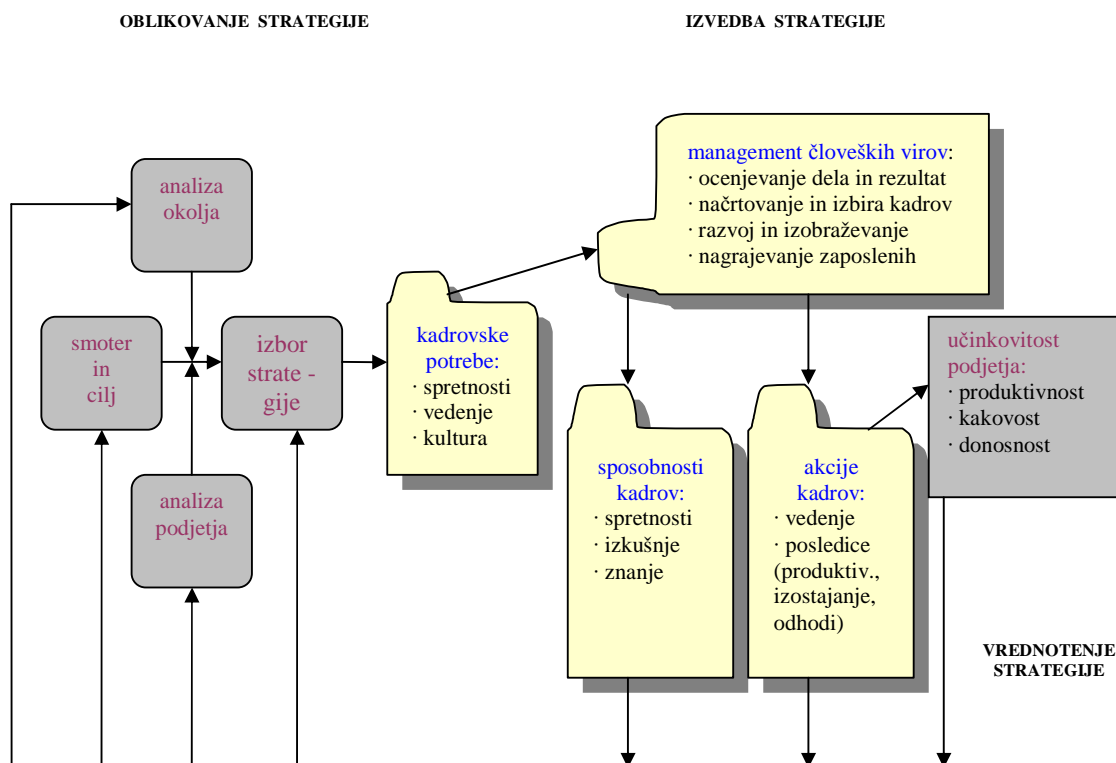
### **2.1 Management človeških virov**

Na konkurenčno sposobnost podjetij pomembno vpliva management človeških virov. Če je učinkovit, prispeva tudi k ekonomski uspešnosti podjetja. Upravljanje zunanjega in notranjega okolja, ocenjevanje dela in rezultatov, načrtovanje in izbira kadrov, izobraževanje in razvoj zaposlenih, nagrajevanje, so njegove aktivnosti, ki neposredno vplivajo na motiviranost zaposlenih in s tem na njihovo večjo uspešnost pri delu. Navedene aktivnosti managementa človeških virov "pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive okolja". (Treven, 1998, 24)

Vključevanje kadrovske funkcije v celotni proces oblikovanja strategije je pomembno za učinkovitost strateškega upravljalnega procesa. "Vloga kadrovske funkcije v podjetju: 1. zagotavlja primerno število zaposlenih z ustreznimi spretnostmi, ki jih zahteva strateški načrt podjetja in 2. delovanje zaposlenih uravnava tako, da se cilji, določeni v strateškem načrtu, čim hitreje dosežejo." (Snell, 1992 v Treven, 1998, 44)

Kadrovska funkcija lahko te naloge opravi z aktivnostmi managementa človeških virov.

Slika 1: Vpletenost kadrovske funkcije v proces strateškega upravljanja



Vir: Management človeških virov, (Hollenbeck, Wright, 1994 v Treven, 1998, 39)

## 2.2 Človekove zmožnosti

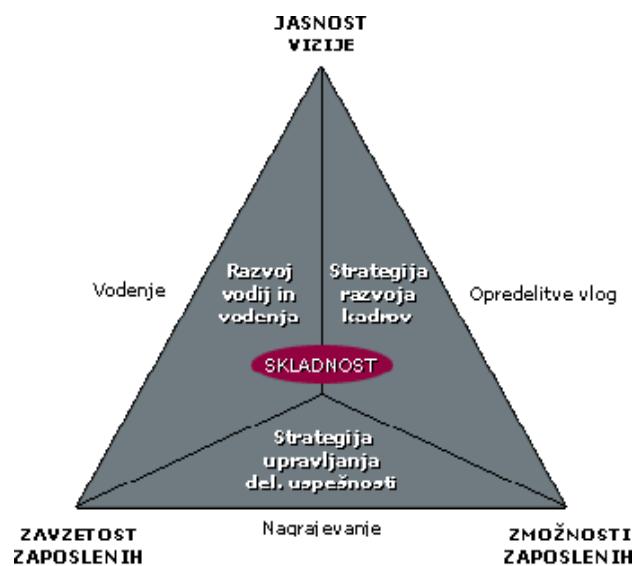
Človekove zmožnosti v širšem smislu so na različnih področjih življenja psihične, fiziološke, fizične. "Glede na način pridobivanja teh zmožnosti razlikujemo dve vrsti: ene je človek **razvil**, druge pa si je **pridobil** v času svojega življenja." Prve so večinoma v povezavi z dednimi dispozicijami, sem uvrščamo vse vrste sposobnosti. Druge, pridobljene, pa so vse vrste znanja. (Lipičnik, Mežnar, 1998, 26)

Človek je reakcijsko "ohromljen", če manjka le ena od **zmožnosti: znanje, sposobnosti** ali **motivacija**, oziroma le eden od virov, s katerimi razpolaga on sam in nihče drug. "Človek torej lahko v poslovnem procesu nastopa kot vir, a hkrati ima svoje vire. Znanje, sposobnosti in motivacija so tiste človekove lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje, je pripravljen vanje investirati in jih kupiti kot delovno silo. Vendar pa delodajalec lahko zaposli samo celega človeka, čeprav potrebuje samo njegove vire. Človek pa ima poleg lastnosti, ki jih

potrebuje delodajalec, tudi druge lastnosti in potrebe, ki kar nekaj stanejo. Tako se delodajalec nehote ali mogoče nezavedajoč se tega strinja, da ne bo ravnal samo s človeškimi viri, ampak bo vzdrževal celega človeka. Gre za etično vprašanje, ki bi lahko močno in usodno vplivalo na človekovo osebnost, če bi delodajalci z ljudmi ravnali samo kot z viri." (Lipičnik v Možina et al., 2002, 456 – 457)

Za uresničevanje strategije organizacije v današnjem nepredvidljivem okolju je sposobnost organizacij hitro se učiti in spreminjati. Rešitev je v zaposlenih in v vrednotah, ki zaposlene usmerjajo. Zato je nujna skladnost razvoja vodij in vodenja s strategijama razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti (slika 2).

Slika 2: Model upravljanja človekovih zmožnosti



Vir: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/>

Za današnjega vrhunskega managerja sta po novejših raziskavah najpomembnejši dve t. i. mehki kompetenci<sup>1</sup>: sposobnost ustreznega ravnanja z ljudmi pri delu (strateškega upravljanja človeških virov) in sposobnost ustvarjalnega reševanja poslovnih situacij. (Gruban, 2007)

<sup>1</sup> kompetence = vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, potrebne, da nekdo uspešno opravi določeno delo ali vlogo. Obsegajo znanja, kot izkušnje, veščine, spretnosti, lastnosti kot vedenja, motive, karakteristike, samopodobo, ipd.



Brečkova primerja organizacijske ključne kompetence s t. i. kariernimi kompetencami posameznika. To so osebne kompetence, ki se nekako ujemajo s ključnimi kompetencami organizacije in ki "lahko postanejo organizacijske oziroma ključne kompetence organizacije", meni Brečkova. S pozornostjo njihovem razvoju bi organizacije zelo povečale možnosti za izmenjavo izkušenj in prenos znanja med organizacijo in zaposlenimi. S tem bi pridobile organizacije in zaposleni. Slednji bi lahko oblikovali svojo identiteto v delovnem okolju in bi imeli spodbudno okolje za samoučenje, organizacije pa bi pridobile veliko novega znanja, idej, novih poslovnih izzivov oziroma priložnosti. (Brečko, 2006, 95 – 97)

### **2.3 Ustvarjalnost in delovna uspešnost**

Za učinkovitost mora biti podjetje v današnjem poslovnem okolju tudi ustvarjalno in inovativno. Zato mora za izražanje ustvarjalnosti in inovativnosti spodbujati osebna razmišljanja in odločitve svojih ljudi. Na ta način prispeva k njihovem občutku pripadnosti. Skrbeti mora za učinkovite mehanizme izbiranja in izobraževanja zaposlenih ter upoštevati njihove nove rešitve, inovacije in izboljšave mora tudi primerno nagradjevati. Vsak posameznik potrebuje pri delu pridobljena znanja, veščine in spretnosti ter sebi lastne "notranje" sposobnosti in lastnosti.

"Ustvarjalnost oziroma inovativnost v podjetju je v interaktivnem razmerju s štirimi dejavniki: motivacijo, načinom vodenja, strategijo uveljavljanja in razvojno ravno. Interaktivno razmerje pomeni, da je vseh pet dejavnikov (peti dejavnik je ustvarjalnost) tako povezanih, da vsaka sprememba enega dejavnika povzroči spremembo drugih." (Pečjak, 1995, 61)

"Inovacije in ustvarjalni pristop k problemom so temeljna gibalna napredka. Zato je najpomembnejša naloga na poti v prihodnost spodbujanje, prepoznavanje, upravljanje in pospeševanje vsakršnega inovacijskega potenciala in njegova uporaba na vseh področjih življenja in dela." (Srića, 1999, 27)

"Ustvarjalen, inovativen in vrhunsko usposobljen sodelavec je resnično največje bogastvo podjetja. V prihodnosti bo kakovost in s tem tržna zanimivost izdelkov oziroma storitev še bolj intenzivno temeljila na *dodani vrednosti znanja*. Gre v bistvu za nevidni kapital, ki ima

hkrati izjemno razvojno moč. Brez njega namreč ni mogoče pričakovati zanesljive prihodnosti v poslovanju". (Uršič, 2000, 29)

## 2.4 Komuniciranje

"Komuniciranje je prenašanje informacij. Sleherna aktivnost mora biti vzpodbujena z neko vhodno informacijo, vse skupaj pa so med seboj povezane v nek delovni proces, ki je pogojen s komuniciranjem, tako med samimi proizvajalci procesa kot tudi z okoljem organizacije. *Organizacija brez komunikacij je mrtva.*" (Mihelič, 2004, 103)

"Komunikacije so živčni sistem organizacije, so torej ključnega pomena za njeno funkcioniranje". (Kavčič, v Možina 1994, 181)

Med posamezniki in v skupinah v vsaki organizaciji je komuniciranje temeljni pogoj za medsebojno sporazumevanje. "Z ustreznimi komunikacijami zagotovimo pravočasno, odgovorno in natančno opravljanje delovnih nalog. Prav tako se z ustreznim in pravilnim komuniciranjem ustvarjajo dobri odnosi med zaposlenimi, kajti izjemno je pomembno, da zaposleni komunicirajo med seboj sproščeno in brez strahu, odkrito in brez zadržkov. Tako tečejo točne in hitre informacije v vse smeri, še posebej med podrejenimi in nadrejenimi." (Svetlik v Možina, 2002, 193)

Prav zato morajo vodje oziroma managerji dobro obvladati veščine poslovnega komuniciranja, kar je pogoj za uspešno vodenje organizacije in za kar porabijo največ svojega časa.

Eden temeljnih namenov poslovnega komuniciranja je vplivanje na sodelavce in skupine v organizaciji ali zunaj nje. Na delovanje in vedenje ljudi lahko vplivamo le, če upoštevamo interese in potrebe ljudi. Uspešnost vplivanja na druge ljudi je odvisna od izbranega sloga komuniciranja in vodenja. Izberemo lahko različne sloge vodenja: poverjanje, sodelovanje, poučevanje in naročanje. Organizacija je živ organizem, ki se spreminja, zato se moramo znati prilagajati dani situaciji in ljudem in ne moremo vztrajati le pri enem slogu. (Ucman, 2003)

Na tem mestu naj omenim **uporabo prostora v komunikacijske namene**. Imenuje se tudi proksemika. "Ljudje podobno kot živali označujemo prostor, ki ga štejemo za svojega. Glede

vplivanja na komuniciranje razlikujemo več vrst prostora: fiksni prostor, polfiksni prostor in medosebni prostor." Za izvajanje letnih razgovorov je pomemben **osebni prostor**, ki je ena izmed vrst medosebnega prostora. Tu **poteka sproščen prijateljski pogovor** dveh ali največ treh oseb. (Kavčič, 1998, 287 - 288)

## 2.5 Motiviranje

Motivacija nam omogoča, da delujemo in da uresničujemo svoje potenciale in svoje želje ter cilje, ki si jih zastavljamo v življenju. "Če so ti cilji kratkoročni in za nas realno dosegljivi, smo aktivni in praviloma uspešni pri njihovem doseganju." Ustrezna motivacija pa ne omogoča le našega delovanja, temveč tudi stopnjuje našo učinkovitost. (Ucman, 2003, 19)

Običajno si vsi želimo večje osnovne plače, ugodnosti in napredovanja. K večji motivaciji pa pripomorejo tudi nedenarne nagrade, kot so pohvala, občutek zadovoljstva nad dobro opravljenim delom, osebni razvoj in večja odgovornost zaposlenih pri delu.

Naloga vodij v procesu motiviranja sodelavcev je ugotavljati, kaj si želijo, kateri so njihovi osebni oziroma karierni cilji. Sodelavcem so dolžni pojasniti smisel njihovega dela, jim posredovati ustrezne informacije, potrebne za pravilno in učinkovito opravljanje dela, ter jih tudi pohvaliti za dobro opravljeno delo.

Na tem mestu je pomembno poudariti "**vodenje z glavo in srcem**" (Twentier, 1999, 46). Temeljno načelo uravnoveženega vodenja z glavo in srcem je, da ničesar ne ustvarjajo podjetja, temveč ljudje. Iskrena pohvala in priznanje za uspešno opravljeno delo sodelavce motivira, saj se začnejo zavedati svojih sposobnosti. Vodje pa morajo pokazati zaupanje v njihove sposobnosti in tako bodo tudi sodelavci sami vanje verjeli.

Vodje so dolžni sodelavce odkrito seznaniti tudi z nepravilnostmi, da bodo v prihodnje delali bolje in ne bodo ponavljali napak. Pri tem je nujna sposobnost vodij, kako izraziti kritiko. "Dejstvo je, da ljudje kritiko lažje prenašamo, kot si mislimo, precej težje prenašamo **način, kako je izrečena**. In tega se je treba naučiti: pazorno in aktivno poslušati, znati zastavljati odprta in zaprta vprašanja, povzemati, strukturirati razgovor, vzpostavljati vzpodbudno ozračje, interpretirati nebesedno govorico, zagotoviti dvosmerno komunikacijo, dialog." (Gruban, 2007)

Najprej pa mora tudi vodja sam pri sebi poskrbeti za lastno samomotiviranost, samoiniciativnost in samoodgovornost ter naprej pri svojih sodelavcih spodbujati te procese in jim konstruktivno posredovati povratne informacije o njihovem delu.

Vse to pripomore k motivaciji zaposlenih. Motivacija je torej samodejna posledica ustreznega dela in ravnanja z ljudmi. Zaposleni, ki ima pri svojem delu možnost izkoriščati talente in svoje zmožnosti ter tudi sam pri sebi poskrbi za **samomotivacijo**, bo svoje delo opravljal z veseljem, s pozitivno naravnostjo, učinkovito in uspešno. Zato bo tudi ves čas motiviran.

"Vsakič, ko se kot vodja lotimo projekta, moramo jasno vedeti, kaj pričakujemo. Moramo VIDETI, kako izgleda odličen, uspešen, učinkovit rezultat. Šele tedaj lahko upamo, da nam bo uspelo uspešno premagati vse ovire, ki se bodo pojavile na naši poti, ko bomo odstranjevali stvari, ki niso del naše vizije in cilja. To temeljno načelo velja tako za osebne kot za poslovne cilje." (Dornan, 2005)

To videnje mora vodja ustrezno prenesti na sodelavce. Z ustreznim prenosom informacij bo sodelavce dodatno motiviral.

### **3. SPREMLJANJE IN UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI PRI DELU**

Ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je osnova za poročanje o rezultatih dela in za nagrajevanje zaposlenih. Uspešnost zaposlenih pri delu je v največji meri odvisna od tega, kako jih vodje usmerjajo. Dejstvo je, da se ljudje najpogosteje vedemo tako, kot z nami ravnamo. Zato samo postavljanje ciljev ni dovolj za njihovo uresničevanje, temveč mora vodja izbrati tudi primerno strategijo komuniciranja. Jasno moramo vedeti, kaj pričakujemo.

#### **3.1 Namen in cilji spremljanja delovne uspešnosti**

Delovno uspešnost zaposlenih spremljamo in ocenjujemo z namenom izboljšanja dela vsakega posameznika, odpravljanja napak in povečanja delovne učinkovitosti. Pomembno je, da postopek pravilno načrtujemo in oblikujemo sistem ocenjevanja. Za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo razne metode, najpogostejše so ocenjevalne lestvice. Delovno uspešnost ugotavljamo za vsakega posameznega sodelavca – individualna delovna uspešnost, ali za skupino – skupinska delovna uspešnost.

Možina in Jamšek pravita (Možina et al, 2002, 261), da je "ocenjevanje delovnih dosežkov formalni proces, v katerem zaposlenemu zagotovimo diagnostično povratno informacijo (pozitiven ali negativen odnos do njegovih delovnih dosežkov) o njegovih delovnih dosežkih". Dosežki organizacije so rezultanta vseh dosežkov vseh zaposlenih, če ne upoštevamo vpliva zunanjih dejavnikov. Z ocenjevanjem delovnih dosežkov želi management doseči zastavljene cilje organizacije. Te lahko izrazimo z ekonomskimi in drugimi kategorijami. Glavni namen ocenjevanja delovnih dosežkov pa je zagotoviti povratno informacijo zaposlenim, kako opravljajo delo in o rezultatih njihovega dela. S to informacijo skušajo managerji vplivati na vedenje zaposlenih in s tem na njihove prihodnje delovne uspehe. "Ocenjevanje delovnih dosežkov (angl.: performance appraisal) skuša motivirati zaposlenega k še boljšim delovnim dosežkom."

Lipičnik pravi (Lipičnik v Možina et al., 2002, 483), da sta "ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti praviloma procesa, ki ju je mogoče obravnavati tudi ločeno. Pri ugotavljanju gre za to, da ugotovimo, kakšni rezultati so bili pri delu doseženi, pri

ocenjevanju pa za to, da ugotovimo prednosti, ki smo jih z rezultati dosegli. Ocenjevanje uspešnosti pa je navadno namenjeno posledicam, ki jih sodelavci čutijo pri svojih plačah".

Ugotavljanje delovne uspešnosti "se ne nanaša samo na primerjavo cilj – rezultat, ampak gre za širši sistematični postopek evalvacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom. Na splošno je učinkovit sistem ugotavljanja uspešnosti sodelavcem tudi v pomoč pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje določenega dela".

### **3.2 Metode ugotavljanja delovne uspešnosti**

Za ugotavljanje delovne uspešnosti je znanih več metod. "Nekatere metode, kot so ocenjevalne lestvice in sistemi primerjanja, temeljijo na splošnih kriterijih, druge so sestavljene iz konkretnih kriterijev, kot so označevalne liste (check list) proste izbire in prisilne označevalne liste, tretje pa temeljijo na specifičnih kriterijih, kot je na primer sistem kritičnih točk, kjer se beležijo kritični dogodki." (Lipičnik v Možina et al, 2002, 485- 486)

Kralj meni (Kralj, 2005, 441), da je treba ocenjevati z dveh vidikov: učinkovitosti in uspešnosti. "Ocenjevanje ima več namenov: kot izhodišče za nagrajevanje zaposlenih, kot osnova za planiranje, kot informacija zaposlenim o uspešnosti njihovega dela, za namene usposabljanja. Celotno delo sodelavca ni vedno konkretno merljivo, le del je docela merljiv s plani, normativi itd. Zato je potrebno razviti metode in merila, kjer pa obstaja nevarnost za nepravilnosti, kot sta individualnost presoje in neenaka uporaba meril."

Ne glede na metodo oziroma sistem spremljanja delovne uspešnosti je pomembno, da so zaposlenim jasni cilji organizacije in kakšno vlogo imajo pri doseganju teh ciljev. Na začetku ocenjevalnega obdobja se vodja pogovori s sodelavcem o vseh ciljnih in potrebnih aktivnostih ter ga seznanji z merili ocenjevanja. Med ocenjevalnim obdobjem spremlja njegovo delo, ga spodbuja in je dosegljiv za vsa vprašanja. Na koncu ocenjevalnega obdobja se pogovorita o njegovi uspešnosti po vnaprej znanih in določenih merilih in skupaj oblikujeta akcijski načrt izboljšav.

## 4. REDNI LETNI POGOVORI

Del modela razvoja človeških virov so tudi letni pogovori, ki so kot motivacijska in načrtovalna metoda postali že skoraj pravilo v uspešnih slovenskih družbah. Poleg tega so letni pogovori tudi metoda za zbiranje in spremljanje podatkov o uspešnosti. Vodja in podrejeni sodelavec na letnem pogovoru napravita nekakšno SWOT analizo (**Strength Weakness Opportunity Threat**)<sup>2</sup> delovanja sodelavca v okviru organizacije, oziroma analizo trenutnega stanja in odločitev za prihodnost.

### 4.1 Namen in cilji

Letni pogovori pomenijo v praksi kompleksni sistem, preko katerega dosegamo organizacijske cilje. Preko letnih pogovorov vodstvo sistematično pojasnjuje zaposlenim usmeritve ter s tem dosega osredotočenje celotne organizacije v skupno smer. Letni pogovori praviloma potekajo sistematično, po hierarhiji navzdol. Tako imajo vsi vodje oziroma managerji priložnost, da vzpostavijo potreben in pomemben, pristen dialog s svojimi podrejenimi in nadrejenimi.

Če so letni pogovori pravilno izvedeni, so koristni za zaposlene, za strokovne službe in organizacijo kot celoto. Zaposlenim omogočajo, da še izboljšajo delovno uspešnost, dodatno so motivirani, ker čutijo, da so koristni in zaželeni v organizaciji in se jim tako poveča samozavest, lažje prepoznajo smer osebnega razvoja. Vodje preko letnih pogovorov bolje spoznajo sodelavce in jih lažje usmerjajo, pridobijo pregled nad njihovimi interesnimi področji in potenciali. Letni pogovori so njihovo orodje na poti k doseganju ciljev. Strokovne službe lažje in bolje izvajajo kadrovske funkcije, saj so letni pogovori bogat vir podatkov o zaposlenih. Prav tako ima koristi celotna organizacija, ker tako lažje izvaja kadrovske politike in uvaja spremembe, ki vodijo k boljšemu poslovanju in uspešnosti organizacije.

"Letni pogovori med vodji in sodelavci dajejo vsaj enkrat na leto pregled nad tem, kaj je bilo dobro in kaj slabo, kaj in kako je mogoče še izboljšati in kaj in kako spremeniti. Glavne dolžnosti vodje v času izvajanja letnega pogovora so jasno prenesti cilje organizacije

---

<sup>2</sup> Strength Weakness Opportunity Threat (angl.) – prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

sodelavcu, jasno povedati svoja pričakovanja o sodelavčevi delovni uspešnosti, zagotoviti povratne informacije ter svetovati sodelavcu pri uresničevanju pričakovanih rezultatov. Skupaj morata ugotoviti sodelavčeve prednosti in šibke točke, določiti razvojni načrt za izboljšanje uspešnosti in za čim boljši izkoristek njegovih zmožnosti. Sodelavec se mora v času letnega razgovora seznaniti s tem, kakšna je njegova vloga v procesu dela, kaj od njega pričakujejo, jasni mu morajo biti cilji organizacije, dobiti mora povratno informacijo o svojem delu, kako dobro dela, kaj so njegove prednosti in katere so njegove šibke točke." Skupaj z vodjo ugotovita, kako bi lahko še več prispeval k uspešnosti skupine oziroma podjetja. (Lipičnik v Možina et al, 2002, 484)

Letni razgovori imajo **več ciljev**: "izboljšati kakovost dela zaposlenih, izboljšati vodenje in medsebojne odnose, odkrivati želje in potrebe zaposlenih, razvijati občutek pripadnosti organizaciji in občutek odgovornosti ter odkrivati potenciale zaposlenih. Tako lahko v podjetjih spremljajo doseganje delovnih rezultatov glede na zastavljene cilje podjetja in posameznika, ki je v njem zaposlen. Letni razgovor je tudi priložnost za ugotavljanje zadovoljstva delavcev z delovnim mestom, delovnimi rezultati in tudi z možnostmi napredovanja, plačo in bonitetami". (Majcen, 2001, 45)

Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen razgovor na vse zaposlene, vodje in v končni fazi na vso organizacijo, si moramo **prizadevati za udeležbo vseh zaposlenih v rednih letnih razgovorih**. "Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, ponavljamo razgovore redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor." (ibidem, 52)

Možina in Jamšek (Možina et al, 2002, 280) opozarjata na dosedanje izkušnje z uvajanjem letnih razgovorov v slovenskih podjetjih. Zelo je pomembno, da se vodje, ki bodo izvajali letni razgovor, ustrezno usposobijo, saj vodjem na vseh ravneh večinoma primanjkuje mehkejših veščin in znanj za ustrezno ravnanje z ljudmi. Zato se morajo vodje za izvajanje letnega razgovora seznaniti tudi "z osnovnimi načeli in načini uspešnega medsebojnega komuniciranja in nematerialnega motiviranja". Da lahko dobimo kar največ pozitivnih učinkov, moramo uvajanje letnih pogovorov umestiti v sedanje sisteme ocenjevanja in tako imamo zelo dobro podlago za načrtovanje nagrajevanja in izobraževanja. "Letni razgovori so lahko tudi izhodišče za oblikovanje kariernih modelov in modelov nasledstva v organizaciji."



## 4.2 Vloga letnega pogovora v procesu razvoja kariere

Letni pogovori so podlaga za načrtovanje kariere vsakega posameznika.

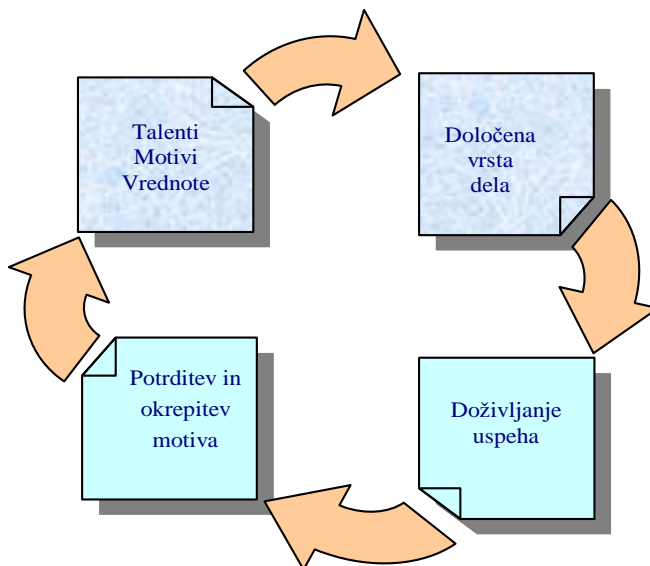
"Vsaka uspešna organizacija namenja veliko pozornosti razvoju svojih kadrovskih potencialov. V ta namen oblikuje sistem načrtovanja delovnih karier zaposlenih. Gre za organizirano, načrtno presojo zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti. Sistem načrtovanja delovnih karier običajno določa način spremljanja in usposabljanja, redne poglobljene intervjuje (letne razgovore vodja – sodelavec) ter obrazec za presojo možne delovne kariere, ki vsebuje naslednje podatke:

- ime in priimek zaposlenega,
- datum presoje delovne kariere,
- datum zaposlitve na določenem delovnem mestu,
- oceno uspešnosti s strani vodje in sodelavcev,
- želje kandidata glede nadaljnje osebne rasti in dela (pri istem delu, pri drugem delu),
- oceno možnosti zaposlenega glede na njegove želje (nadrejeni, komisija),
- priporočilo za dve možni napredovanji (vertikalno in horizontalno) s komentarjem o pripravljenosti (subjektivni in objektivni) kandidata za njegovo delo.

Razvijanje perspektivnih kadrov poteka v dveh smereh – ustvariti je možno strokovno ali vodstveno kariero." (Mihelič, 2004, 101)

"Posamezniki se praviloma bolj potrudijo pri stvareh, ki jih tudi cenijo. Tudi motivirani smo za tisto delo, ki ga radi opravljamo in smo pri tem ustvarjalnejši, naredimo več in z manj truda in praviloma doživljamo (večje) uspehe. Tako je krog sklenjen. Doživljanje uspeha še dodatno okrepi motiv in spodbudi osebni razvoj. In ravno slednje je temeljno spoznanje, ki bi ga organizacije morale sprejeti kot ključ za načrtovanje kariere. Le notranje zadovoljni posamezniki so lahko tudi nadpovprečno uspešni, notranje zadovoljstvo pa lahko dosežemo, če so naši notranji motivi skladni z motivi iz zunanjega okolja." (Brečko, 2006, 244)

Slika 3: Vpliv vrednot in motivov na posameznikov razvoj



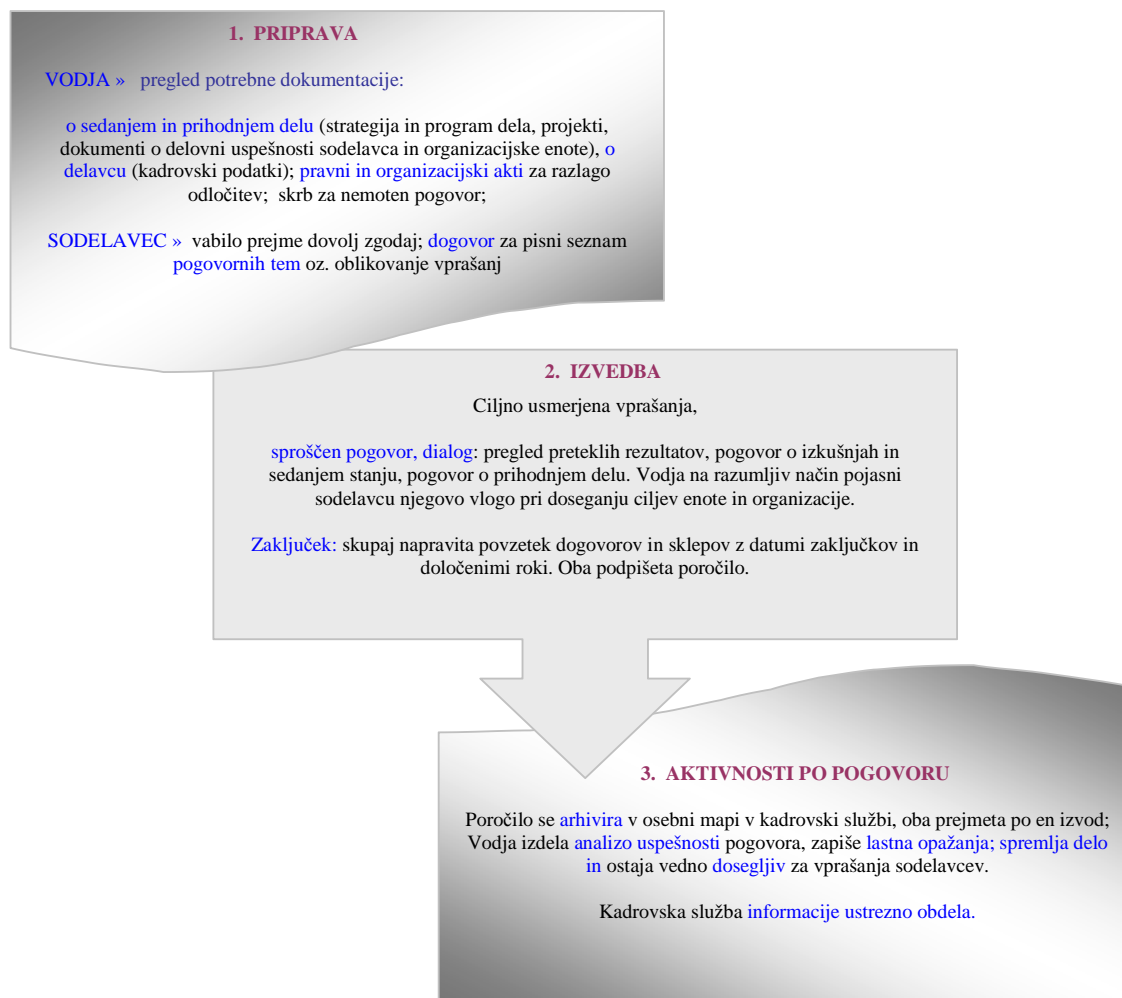
Vir: Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom (Brečko, 2006, 244)

### 4.3 Faze letnega pogovora

Letni pogovor ima tri faze: **pripravo na pogovor, izvedbo in aktivnosti po pogovoru.**

Oba, vodja in sodelavec, se morata na pogovor dobro pripraviti, kar zagotavlja kakovostno izvedbo in pozitivne učinke za oba udeleženca ter posledično tudi za organizacijo. Vodja mora vedeti pred pogovorom, kaj želi doseči in kaj od sodelavca pričakuje. Le tako bo v pogovoru samozavesten in sproščen, kar bo vplivalo tudi na sodelavca.

Slika 4: Faze letnega pogovora



Vir: lasten

#### 4.4 Povratna informacija

Za sodelavce je zelo dragocena povratna informacija vodje o realiziranih nalogah. Naj bodo opravljene uspešno ali neuspešno. Tudi informacije o neuspešno opravljeni ali slabše opravljeni nalogi so koristna povratna sporočila, s pomočjo katerih zaposleni napredujejo, se izboljšujejo in odkrivajo nove poti k doseganju ciljev. Prav tako je pomembno, da vodja sodelavcu, ko ga ocenjuje, utemelji oceno njegovega dela. Kritiko ali pohvalo pa je potrebno izreči na ustrezen način.

## **5. UGOTAVLJANJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI Z LETNIMI POGOVORI V SLOVENSKI ENERGETSKI DRUŽBI PETROL D. D., LJUBLJANA<sup>3</sup>**

### **5.1 Predstavitev skupine Petrol**

Skupina Petrol je največja slovenska energetska skupina in druga največja slovenska skupina po prihodkih. Njeno osnovno področje delovanja je naftno-trgovska dejavnost v Sloveniji in trgih jugovzhodne Evrope, še naprej širi energetske-ekološko dejavnost in svojo vlogo strateškega energetskega ponudnika. Način celotnega poslovanja družbe temelji na spremljanju in spoštovanju sodobnih tržnih zahtev s področja storitev, informacijske tehnologije in varovanja okolja.

Upravljanje družbe Petrol d. d., Ljubljana deluje po dvotirnem sistemu. Vodi jo uprava, njeno delovanje pa nadzoruje nadzorni svet. Upravo sestavljajo predsednik uprave, podpredsednik uprave, odgovoren za trženje, članica uprave za področje financ in član uprave za področje energetike ter delavski direktor.

Nova uprava je bila imenovana 1. decembra 2005. V obdobju njenega delovanja do danes je bila izvedena reorganizacija nekaterih organizacijskih enot. Upravljanje družbe Petrol d. d., Ljubljana temelji na zakonskih določilih, statutu kot temeljnem pravnem aktu družbe, internih aktih in na uveljavljeni ter splošno sprejeti dobri poslovni praksi.

#### **5.1.1 Matična družba Petrol d. d., Ljubljana**

Podjetje Petrol d. d., Ljubljana je bilo ustanovljeno 5. junija 1945 kot podružnica državnega podjetja Jugopetrol. Do konca leta 1996, ko se je preoblikovalo v zasebno delniško družbo, je poslovalo v različnih organizacijskih oblikah.

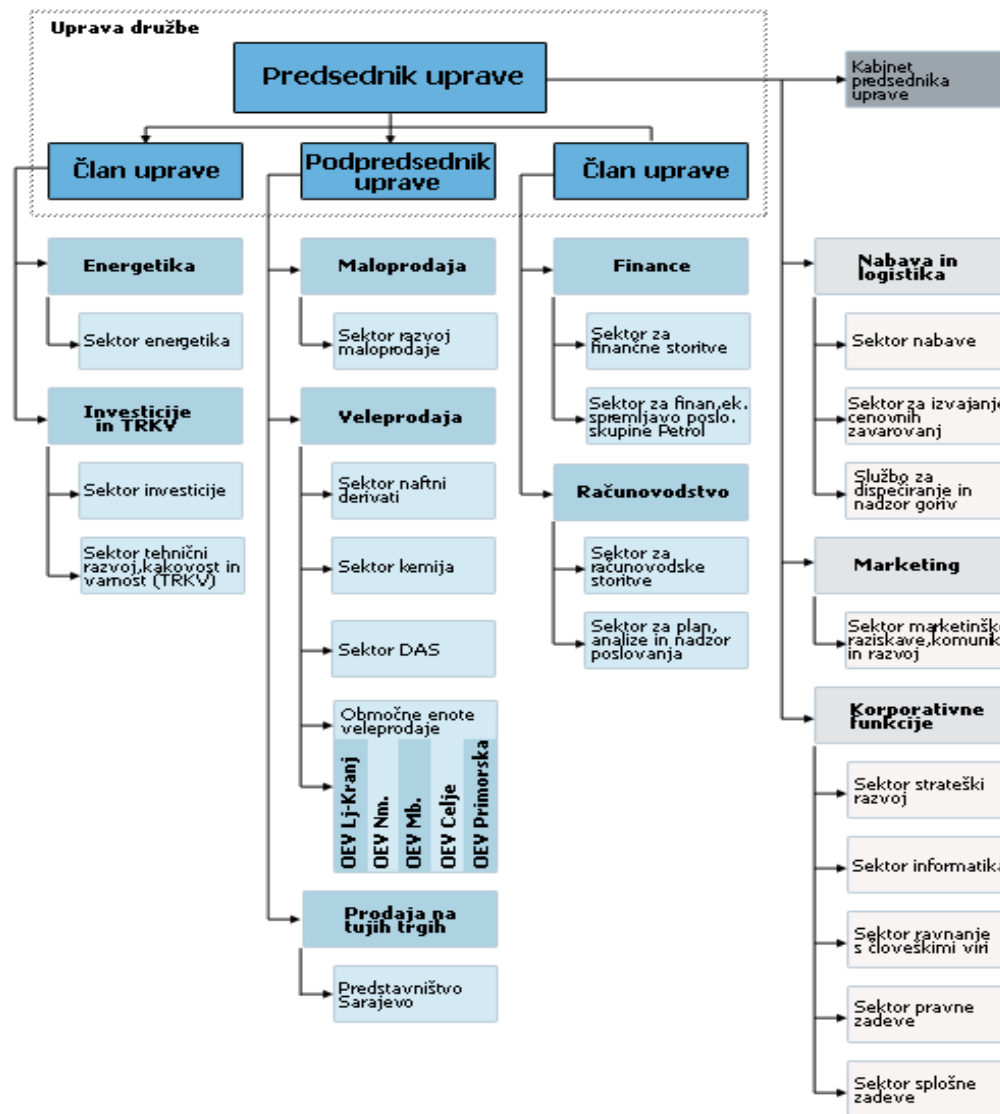
Osnovna dejavnost je trgovanje z naftnimi proizvodi, dopolnilnim asortimentom in storitvami. Na slovenskem maloprodajnem trgu naftnih derivatov pokriva s 307 bencinskimi servisi 65-

---

<sup>3</sup> podatki družbe, navedeni v diplomskem delu, so interni viri družbe Petrol d. d., Ljubljana

odstotni tržni delež. Kot večinski lastnik trinajstih odvisnih podjetij predstavlja v skupini Petrol obvladujočo družbo in realizira pretežni del prihodkov skupine.

Slika 5: Shema organiziranosti matične družbe Petrol d. d.

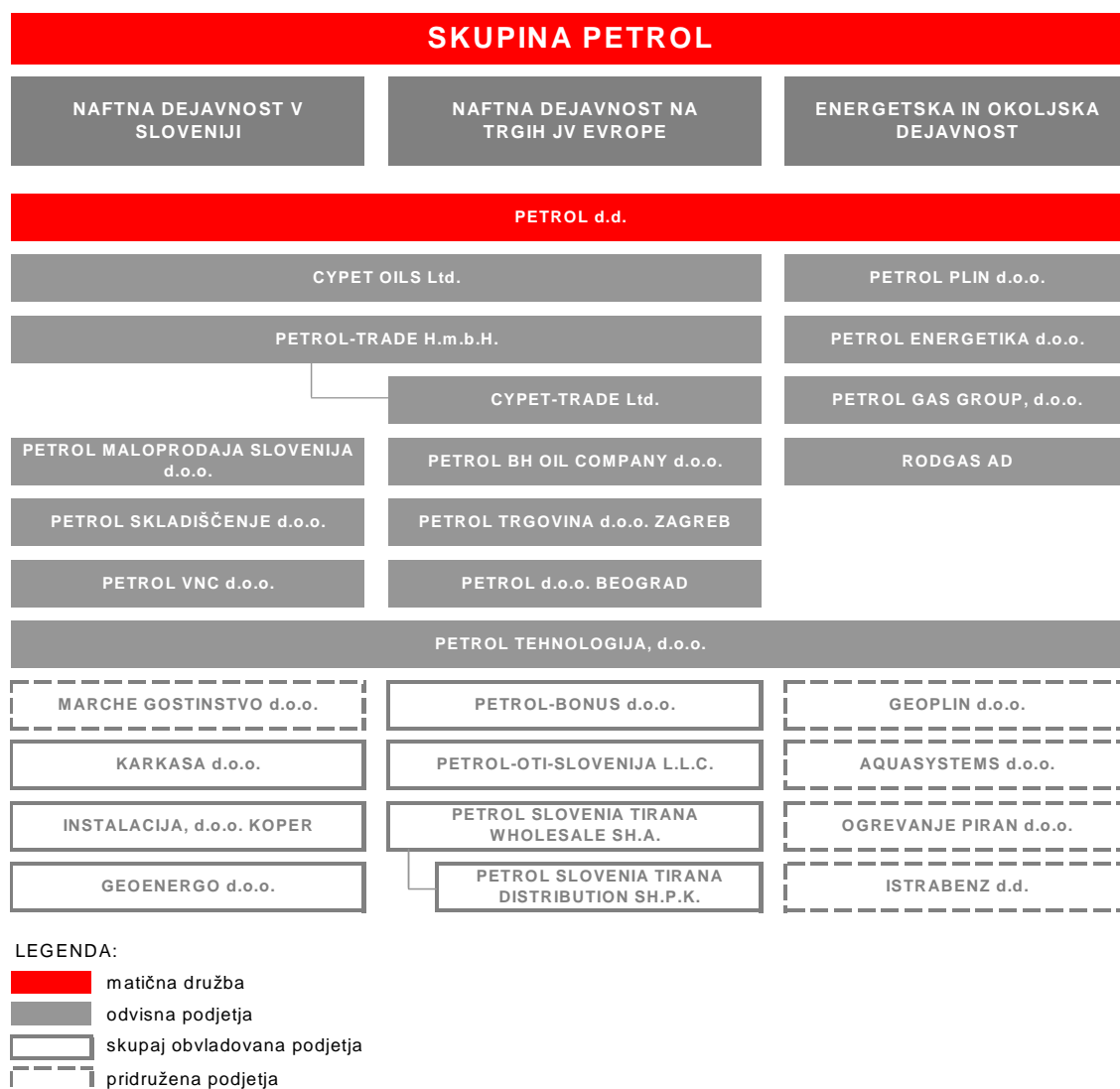


Vir: <http://www.petrol.si>

## 5.1.2 Podjetja v skupini Petrol

Poleg obvladujoče družbe Petrol d. d., Ljubljana, sestavlja skupino še šest domačih in sedem tujih odvisnih družb, sedem skupaj obvladovanih podjetij ter pet pridruženih podjetij.

Slika 6: Skica lastniških povezav skupine Petrol



Vir: <http://www.petrol.si>

Odvisna podjetja se ukvarjajo s sorodnimi dejavnostmi kot matična družba.

Slika 7: Dejavnosti in lastništvo v odvisnih, skupaj obvladovanih in pridruženih podjetjih v skupini Petrol

<i>Odvisna podjetja</i>	<i>Država, v kateri je sedež podjetja</i>	<i>osnovna dejavnost</i>	<i>lastništvo v %</i>
PETROL MALOPRODAJA SLOVENIJA, d.o.o., Ljubljana	Slovenija	maloprodaja proizvodov iz nafte in ostalega trgovskega blaga na območju Slovenije	100
PETROL PLIN, d.o.o., Ljubljana	Slovenija	oskrba s plinastimi gorivi, paro, toplo vodo ter svetovanje in projektiranje	100
PETROL SKLADIŠČENJE, d.o.o., Ljubljana	Slovenija	upravljanje skladiščnih zmogljivosti, ki so v lasti obvladujoče družbe	100
PETROL TEHNOLOGIJA, d.o.o., Ljubljana	Slovenija	vzdrževanje objektov, tehnološke opreme in instalacij	100
PETROL VNC, Varnostno nadzorni center, d.o.o., Ljubljana	Slovenija	poizvedovalne dejavnosti in varovanje	100
PETROL ENERGETIKA, d.o.o., Ravne na Koroškem	Slovenija	proizvodnja, prodaja in distribucija električne ter toplotne energije, prodaja in distribucija zemeljskega plina ter ostalih energentov	99,3
CYPET OILS Ltd., Limassol	Ciper	trgovina in financiranje naftnih poslov skupine Petrol	100
PETROL-TRADE H.m.b.H., Dunaj	Avstrija	trgovanje z nafto in njenimi derivati, uvoz in izvoz kemijskih proizvodov	100
ki vključuje družbo			
CYPET-TRADE Ltd., Limassol	Ciper	trgovina in financiranje poslov z nafto, njenimi derivati in ostalim blagom	100
PETROL TRGOVINA d.o.o., ZAGREB	Hrvaška	trgovanje s proizvodi iz nafte in z blagom za široko porabo	100
PETROL BH OIL COMPANY d.o.o., SARAJEVO	BiH	trgovanje s trdimi, tekočimi in plinskimi gorivi ter s sorodnimi proizvodi	100
PETROL d.o.o., BEOGRAD	Srbija	trgovanje s trdimi, tekočimi in plinskimi gorivi	100
PETROL GAS GROUP, d.o.o., Novi Sad	Srbija	distribucija plina	100
RODGAS A.D., Bačka Topola	Srbija	distribucija plina	84,2
<b>Skupaj obvladana podjetja</b>			
PETROL SLOVENIA TIRANA WHOLESALE S.H.A., Tirana	Albanija	veleprodaja s tekočimi in plinskimi gorivi ter sorodnimi proizvodi	55
ki vključuje družbo			
PETROL SLOVENIA TIRANA DISTRIBUTION S.H.P.K	Albanija	maloprodaja s tekočimi in plinskimi gorivi	100
GEOENERGO d.o.o., Lendava	Slovenija	pridobivanje zemeljskega plina, nafte in plinskega kondenzata	50
INSTALACIJA, d.o.o., Koper	Slovenija	skladiščenje in pretovarjanje naftnih derivatov	49
KARKASA, d.o.o., Kranj	Slovenija	obnavljanje pnevmatik za tovorna vozila	50
PETROL-BONUS d.o.o., Cetinje	Črna Gora	trgovinska dejavnost na veliko in malo z gorivi	50
PETROL - OTI - SLOVENIJA L.L.C., Priština	Kosovo	maloprodaja in veleprodaja s tekočimi in plinskimi gorivi ter sorodnimi proizvodi	51
<b>Pridružena podjetja</b>			
OGREVANJE PIRAN, d.o.o., Portorož	Slovenija	oskrba s plinastimi gorivi, proizvodnja in distribucija pare in toplote	40
ISTRABENZ d.d., Koper	Slovenija	upravljanje naložb znotraj in izven Skupine Istrabenz	32,6
GEOPLIN d.o.o., Ljubljana	Slovenija	prodaja in transport zemeljskega plina	27,6
AQUASYSTEMS d.o.o., Maribor	Slovenija	izgradnja in opravljanje storitev čiščenja industrijskih in komunalnih voda	26
MARCHE GOSTINSTVO d.o.o., Logatec	Slovenija	priprava jedil in pijače, prodaja trgovskega blaga in drugih storitev	25

Vir: <http://www.petrol.si>

## 5.2. Zaposleni v skupini Petrol

Konec leta 2007 je bilo v vseh družbah skupine Petrol 2.944 zaposlenih. Zaposlovanje v Petrolu je selektivno in restriktivno. Prednost imajo mladi, strokovno usposobljeni kadri. Fluktuacije v Petrolu pred letom 2000 praktično ni bilo, oziroma je bila zanemarljivo nizka. Od leta 2000 dalje je bila stopnja fluktuacije razmeroma nizka, v obdobju od leta 2003 do 2006 je povprečna stopnja 7,4 odstotka. Najvišja stopnja fluktuacije doslej je bila v letu 2005 (11,1 odstotka), vzrok pa je v izločitvi gostinske dejavnosti iz skupine Petrol.

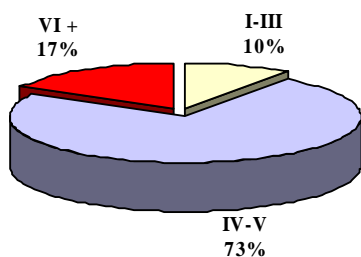
### 5.2.1 Struktura zaposlenih

Med zaposlenimi je 73 odstotkov moških in 27 odstotkov žensk, povprečna starost vseh zaposlenih v skupini Petrol je bila konec leta 2007 42,4 let. Posebna pozornost je v Petrolu posvečena zdravju pri delu, zato so vsako leto namenjena potrebna sredstva za zdravstvene preglede zaposlenih.

Izobrazbena struktura se postopoma izboljšuje zaradi izobraževanja zaposlenih in kadrovske politike zaposlovanja. Povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih v skupini Petrol, merjena na lestvici od 1 - nedokončana osnovna šola do 8 - doktor znanosti, je konec leta 2007 dosegala 4,6, kar pomeni, da imajo zaposleni v povprečju srednješolsko izobrazbo.

V Sloveniji je bilo na dan 31. 12. 2007 v skupini Petrol skupaj 2.444 zaposlenih. Delež zaposlenih po izobrazbenih skupinah prikazuje graf 1.

Graf 1: Delež zaposlenih po izobrazbenih skupinah na dan 31. 12. 2007 v skupini Petrol v Sloveniji



Vir: Sektor ravnanje s človeškimi viri, Petrol, d. d.



V matični družbi Petrol d. d. je bilo konec leta 2007 zaposlenih 534 sodelavcev.

## **5.2.2 Usposabljanje in izobraževanje**

V Petrolu se zahteva in spodbuja interes za izobraževanje zaposlenih, saj je znanje ena od bistvenih konkurenčnih prednosti podjetja. V letu 2007 se je različnih oblik izobraževanja udeležilo 6.161 sodelavcev, od tega je bilo v formalno (šolsko) izobraževanje vključenih 112 zaposlenih. Opravljenih je bilo 67.143 pedagoških ur, kar v povprečju predstavlja 24 pedagoških ur na zaposlenega. Na področju neformalnega izobraževanja se izvajajo programi veščin pri vodenju in timskem delu ter programi vodenja in prodaje na bencinskih servisih. Največ izobraževanja je bilo v zadnjem času opravljenega s področja varnosti in zdravja pri delu ter dela z živili – HACCP, poudarek je tudi na programih varstva okolja.

## **5.2.3 Informiranje in interno komuniciranje**

Informiranje in interno komuniciranje v skupini Petrol poteka preko pisnega sporočanja in osebne komunikacije.

Informiranje zaposlenih poteka preko *internega časopisa* Petrol, ki od leta 1962 izhaja mesečno, ter *brošur*, ki nosijo sporočila trajnejše vrednosti in so običajno izdane ob pomembnejših dogodkih.

Za hitrejši prenos informacij uporabljamo *elektronski način*, standardni način komuniciranja pa so *oglasne deske*, za katere veljajo določena navodila za ravnanje z njimi in določeni so skrbniki po posameznih sektorjih, enotah oziroma družbah.

V *Obvestilih*, ki se objavljajo na oglasnih deskah, so posredovane krajše informacije in interni dokumenti (sprejeti pravilniki, navodila, razpisi za prosta delovna mesta, razpisi za letovanja itd.).

*Petrolov intranet* je široko uporabljen med zaposlenimi in zagotavlja hitrejšo objavo aktualnih informacij ter doseganje širokega segmenta zaposlenih glede na ostale komunikacijske kanale.

Oblike *osebne komunikacije* so redni letni pogovori, intervjuji z zaposlenimi (seleksijski, razvojni, s kandidati za študij ob delu, odhodni), ki jih izvaja kadrovska služba ter izmenjava

dobrih praks, ki jo izvajajo direktorji enot, inštruktorji za bencinske servise in poslovodje ter prodajni predstavniki.

#### **5.2.4 Nagrajevanje**

Osnova sistema nagrajevanja v Petrolu je usmerjenost k uspešnosti, zato so plače sestavljene iz fiksnega in variabilnega dela. Pomemben del variabilnega dela plač je skupinska delovna uspešnost, ki se za bencinske servise, območne enote maloprodaje in veleprodaje izračunava mesečno, za korporativne funkcije pa polletno, na podlagi izračuna mere uspešnosti.

Individualna delovna uspešnost se prepoznava in se zaposlene motivira za doseganje čim večje delovne uspešnosti tudi preko nagrad za izredne delovne uspehe in preko napredovanja zaposlenih. Tistim zaposlenim, ki ne dosegajo pričakovanih delovnih rezultatov, pa lahko vodje znižajo plače.

Za managersko strukturo so letni pogovori podlaga za izplačilo stimulativnega dela plače, na osnovi veljavnih pravnih aktov.

### **5.3 Spremljanje delovne uspešnosti managementa v Petrolu**

Z namenom spremljanja delovne uspešnosti posameznih managerjev na osnovi postavljenih ciljev in zagotavljanja razvoja zaposlenih z usklajevanjem potreb Petrola in interesov sodelavcev se za managersko strukturo od leta 2001 dalje sistematično izvajajo letni pogovori. Projekt "Ciljno vodenje in letni pogovor" je bil v Petrolu zasnovan v drugi polovici leta 1999, testno pa so bili izvedeni v letu 2000. Sedaj se izvajajo v matični in odvisnih družbah skupine Petrol. Obvezni so za managerje na vseh nivojih, za ostale zaposlene je njihova izvedba neobvezna. Opravljajo se sistematično, zaporedno od vrhnjega, višjega, srednjega, do nižjega managementa. Zaporedno opravljanje letnih pogovorov je pomembno, ker zagotavlja usklajenost dogovorjenih ciljev iz letnega pogovora s poslovno politiko Petrola.

Na podlagi ocen iz letnih pogovorov so bile za leto 2002 prvič izplačane nagrade za individualno delovno uspešnost triindvajsetim, v letu 2003 pa devetindvajsetim managerjem, od tega šestim v odvisnih družbah, ki so dosegli ali presegli pričakovanja pri vseh prednostnih ciljih.

## **5.4 Sistem nagrajevanja vodilnih delavcev**

Z uveljavitvijo novega sistema nagrajevanja za zaposlene s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter zaposlene na visoko strokovnih delovnih mestih sta se v letu 2006 spremenila sistem in pomen postavljanja ciljev za managerje. Spremembe so pričele veljati pri postavljanju ciljev za leto 2007.

Nov sistem nagrajevanja temelji na dogovorjeni bruto plači in na stimulativnem delu plače iz naslova individualne uspešnosti, do dogovorjene višine. Izplačevanje stimulativnega dela plače iz naslova individualne delovne uspešnosti je dogovorjeno v individualnih pogodbah o zaposlitvi, izplačuje pa se za preseganje dogovorjenih ciljev iz letnega pogovora oziroma dodatka k pogodbi o zaposlitvi. Stimulativni del plače se lahko izplača enkrat letno po opravljenem ugotavljanju delovne uspešnosti, v skladu s pogodbo o zaposlitvi ter Sistemom nagrajevanja za vodilne delavce, na podlagi odločitve uprave. Tudi način ugotavljanja uspešnosti je določen v vseh individualnih pogodbah o zaposlitvi, tako da se poslovni cilji in pričakovani rezultati za tekoče koledarsko leto podrobneje opredelijo v letnem pogovoru med delavcem in njegovim nadrejenim, oziroma v obliki aneksa k pogodbi o zaposlitvi. Delavec dokazuje uspešnost svojega dela z letnim poročilom, ki ga predloži v obravnavo in potrditev neposredno nadrejenemu delavcu najmanj enkrat letno, v dogovorjenem roku. Dokončno oceno delovne uspešnosti potrdi uprava družbe. Ocena doseganja poslovnih ciljev in pričakovanih rezultatov dela predstavlja metodo rednega spremljanja delovne uspešnosti delavca, ki se izvaja enkrat letno.

## **5.5 Kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti**

Poleg doseganja ciljev in pričakovanih rezultatov dela so za delovno uspešnost in učinkovitost dela v Petrolu pomembni tudi obvezni cilji, vezani na rezultate raziskav organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, delovanja korporativnih in podpornih funkcij (zadovoljstvo notranjih strank) ter ocene ključnih managerskih kompetenc.

### **5.5.1 Raziskava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih**

Petrol že od začetka projekta Slovenska organizacijska klima (SiOK) sodeluje v njegovih raziskavah, sprva v matični družbi Petrol, sedaj pa tudi v odvisnih družbah v Sloveniji in izven nje. Raziskave se je v letu 2007 udeležilo rekordnih 79,3 odstotka zaposlenih, kar predstavlja najvišjo udeležbo doslej. Največji delež zaposlenih je s področja maloprodaje.

### **5.5.2 Raziskava delovanja korporativnih in podpornih funkcij**

Z raziskavo delovanja korporativnih in podpornih funkcij v Petrolu ugotavljamo, kakšna so pričakovanja in zadovoljstvo "notranjih kupcev" glede kakovosti delovanja teh funkcij. Glavni cilj raziskave je priskrbeti skrbnikom korporativnih in podpornih funkcij ustrezne informacije, ki bodo nudile dobro osnovo za izboljšave v delovanju teh funkcij in posledično vseh glavnih procesov.

Raziskava obsega področje prepoznavnosti posameznih funkcij, kakovosti opravljanja storitev za druge organizacijske enote ter način komuniciranja in sodelovanja zaposlenih v posamezni funkciji znotraj družbe.

### **5.5.3 Ugotavljanje managerskega razvojnega potenciala sodelavcev**

Ključne managerske kompetence (v nadaljevanju: KMK) v Petrolu so opredeljene v skladu s poslovno strategijo podjetja, njegovimi temeljnimi vrednotami in merili uspešnosti. To so ključne zmožnosti in sposobnosti managerjev, izbrane med vsemi pomembnimi sposobnostmi, zmožnostmi in znanji, potrebnimi za opravljanje dela managerja.

Model KMK podaja enajst ključnih managerskih kompetenc: strateška usmerjenost, prilagodljivost in pripravljenost na spremembe, kreativnost, pozitivni osebni vpliv, razvoj sodelavcev, ustvarjanje in vzdrževanje dobrih medsebojnih odnosov, predanost podjetju, usmerjenost v rezultate, sposobnost sprejemanja izzivov in zmožnost odločanja, usmerjenost v operativno odličnost, kakovost in pravilen odnos do strank ter zmožnost samoiniciativnega delovanja oziroma prevzemanja pobud. Vsaka od kompetenc jasno opredeljuje določen

skupek lastnosti, zmožnosti, sposobnosti, ravnanja in vedenja, ki najbolj opisujejo določeno ključno kompetenco.

## **6. PETROLOV LETNI POGOVOR**

### **6.1 Namen izvajanja letnih pogovorov v Petrolu**

Petrolov letni pogovor (v nadaljevanju: PLP) je predvsem metoda za ugotavljanje dosežene uspešnosti sodelavca, določanje načinov za izboljšanje uspešnosti sodelavca, določanje ciljev oziroma pričakovanj za naslednje leto, identificiranje razvojnega potenciala in zagotavljanje razvoja sodelavca.

**Cilji** letnega pogovora za management so spremljati delovne rezultate managerjev na osnovi postavljenih ciljev, letno stimulirati doseganje in preseganje postavljenih ciljev, zagotoviti razvoj managementa z usklajevanjem potreb podjetja in interesov sodelavcev in identificirati razvojni potencial managementa.

PLP se izvajajo v skladu z veljavnim organizacijskim predpisom, poslovníkom in navodili o spremljanju delovne uspešnosti in razvoju managementa z letnim pogovorom. Za izvedbo letnega pogovora so odgovorni vodje, ki so neposredno nadrejeni, v skladu z veljavno organizacijo družbe in nivoji poročanja. Sektor ravnanje s človeškimi viri je zadolžen za ažuriranje referenčnih dokumentov v skladu s potrebami ciljnega vodenja.

### **6.2 Priprava na letni pogovor**

PLP je poglobljen pogovor med vodjem in sodelavcem o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo, motivacijo in uspešnost sodelavca. Pogovor je vnaprej napovedan, da se lahko oba nanj pripravita in se tako lažje konstruktivno in suvereno pogovarjata. Običajno se dogovorita in uskladita termin za pogovor.

Skupaj z obvestilom o izvedbi letnega pogovora vodja in sodelavec prejmeta:

- navodilo za ocenjevanje ciljev in pričakovanih rezultatov dela za preteklo leto,
- navodilo za letni pogovor za naslednje leto,
- obrazec Petrolov letni pogovor (PLP),

- rezultate organizacijske klime skupaj z rezultatom zadovoljstva "internih kupcev" za podporne in korporativne funkcije za preteklo leto,
- Model ključnih managerskih kompetenc, s katerim si udeleženca pogovora pomagata ob ocenjevanju ključnih managerskih kompetenc za preteklo leto in postavljanju cilja za naslednje leto.

Pred letnim pogovorom mora podrejeni sodelavec: a) v obrazec PLP vpisati podatke o dejanski realizaciji ciljev za preteklo leto in b) oceniti doseganje ciljev za preteklo leto - **samoocena ciljev** ob upoštevanju lestvice za ocenjevanje ciljev, ki je sestavni del obrazca PLP. Tako dobi vodja informacijo o tem, kako sodelavec vidi oziroma ocenjuje svoje dosežke, kar mu služi za nadaljnji pogovor o delu.

Če je sodelavec v preteklem letu prevzel med letom dodatni projekt oziroma novo zadolžitev, ki pomembno vpliva na rezultate ocenjevanja, mora v obrazec **vpisati dodatni cilj in** mu definirati **ponder**<sup>4</sup> ter sam oceniti doseganje dodanega cilja. V tem primeru morata z vodjem na letnem pogovoru uskladiti ponderacijo vseh poslovnih ciljev, ker predstavlja skupna teža vseh ponderjev 70% in ne sme presegati te višine.

Poleg tega si podrejeni sodelavec pripravi oporne točke za pogovor o svojem delu in predloge za rešitve ter možnosti za nadaljnje delo in razvoj.

Tudi vodja se mora na PLP dobro pripraviti, saj je priprava tem za posameznega sodelavca zahtevna naloga. Obvladati mora tudi vse o viziji in poslanstvu podjetja in enote.

### 6.3 Izvedba letnega pogovora

Na pogovoru vodja in sodelavec pregledata in ocenita poslovne cilje in pričakovane rezultate dela za preteklo leto in postavita cilje za naslednje leto. Odkrito se pogovorita o načrtih in nadaljnjem delu ter razvoju.

---

<sup>4</sup> ponder -ja (o) mat. vrednost, navadno večja, ki se da določenemu členu celote v odnosu do drugih členov iste celote: določiti ponder / pomnožiti z izbranim ponderjem

Zapis pogovora (obrazec je PRILOGA 6 zaključne naloge) je sestavljen iz dveh delov oziroma naslednjih poglavij:

*prvi del:* ocena doseganja ciljev za preteklo leto ter vpis in ocena dodatnih ciljev, če je sodelavec v preteklem letu prevzel med letom dodatno zadolžitev, ki pomembno vpliva na rezultate. V tem delu je navedena tudi že omenjena lestvica za ocenjevanje ciljev. Ocenjujejo se z ocenami od 1 – bistveno slabše od pričakovanega, do 5 – bistveno bolje od pričakovanega;

- *drugi del:* letni pogovor za naslednje leto:
  - »» določitev poslovnih ciljev in pričakovanih rezultatov za naslednje leto,
  - »» delovno okolje in aktivnosti za doseg ciljev: vodja in sodelavec se pogovorita o delovnih pogojih, kadrih, znanju, odnosih in odgovornosti, ugotovita trenutno stanje in določita ukrepe za izboljšanje,
  - »» razvoj sodelavca: pogovorita se o razvoju kariere, o potrebnih ukrepih za razvoj sodelavca kot npr. izobraževanje, pridobivanje dodatnih delovnih izkušenj, nova področja dela ipd., pri čemer morata upoštevati poslovne potrebe v naslednjem obdobju.

### **6.3.1 Postavljanje ciljev**

Pravilno in dobro postavljeni cilji so izjemnega pomena za izvrševanje nalog.

PLP določa tri vrste ciljev: cilje skupine Petrol, poslovne cilje organizacijske enote oziroma zaposlenega in prispevek zaposlenega k realizaciji ciljev. Tako so določeni tudi obvezni cilji.

Udeleženci letnih pogovorov morajo pri določanju vseh ciljev upoštevati naslednje:

- vsi zaposleni z individualnimi pogodbami imajo vnaprej določen skupni cilj, mero uspešnosti, ki je izračunana v skladu z Merili za izračun skupinske uspešnosti. Izračuna se dvakrat letno, potrdi jo uprava družbe;
- za vsako ključno področje dela se postavi vsaj en poslovni cilj (skupaj praviloma do 6 ciljev),
- prispevek zaposlenega k realizaciji ciljev se spremlja preko organizacijske klime organizacijske enote, zadovoljstva "internih kupcev" in preko ključnih managerskih kompetenc. Ker na rezultat organizacijske klime in zadovoljstva "internih kupcev" vplivajo vsi zaposleni v organizacijski enoti, si dogovorjeno oceno za obe področji



delijo vsi vodje, kar pomeni, da odgovornost za dober rezultat oziroma izboljšanje rezultata prevzamejo vsi vodje;

- vsakemu cilju je potrebno določiti ponder, ki je za nekatere cilje že definiran,
- cilji morajo biti izraženi v številkah, biti morajo merljivi in konkretni, ambiciozni, vendar dosegljivi, usmerjeni v rezultate in časovno določeni;
- cilji morajo biti usklajeni s cilji v Poslovni politiki skupine Petrol za naslednje leto in po hierarhiji,
- eden izmed obveznih ciljev vseh managerjev je obvladovanje stroškov organizacijske enote,
- obvezni cilj, ki ga imajo nekateri managerji določenega in potrjenega s strani uprave in ga morajo vključiti v PLP, je tudi cilj s področja poslovnih tveganj;
- vsi cilji morajo zagotavljati izvajanje sistemov kakovosti in varnosti.

### **6.3.2 Ocena poslovnih ciljev**

Na letnem pogovoru podrejeni sodelavec **utemelji samooceno ciljev**. Končne ocene posameznih ciljev definira vodja in pomembno je, da jih sodelavcu utemelji. Nato jih zapiše v obrazec PLP. Pri ocenjevanju upoštevata predpisano lestvico za ocenjevanje ciljev. Oceno ciljev podpišeta oba, vodja in sodelavec, ter nadrejeni v upravi.

## **7. RAZISKAVA O UPORABI PLP KOT ORODJA ZA SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V DRUŽBI PETROL D. D., LJUBLJANA**

### **7.1 Namen raziskave**

V družbi Petrol, kjer sem zaposlena, sem želela raziskati in opredeliti pomen letnih pogovorov za uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. V Petrolu je obvezna izvedba letnih pogovorov za managerje in za zaposlene z individualnimi pogodbami na visoko zahtevnih strokovnih delovnih mestih, za ostale zaposlene pa so le priporočeni. Koliko je takšnih neobveznih letnih pogovorov izvedenih, je odvisno od odločitve vodij.

Menim, da so letni pogovori izjemno koristni in pomembni za boljšo medsebojno komunikacijo in razumevanje delovnih nalog ter posledično vplivajo na boljšo delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako dajejo dragocene informacije za potrebne aktivnosti managementa človeških virov za uresničevanje strategije podjetja.

### **7.2 Definicija raziskovalnega problema**

Ugotoviti povezanost zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih z izvajanjem letnih pogovorov. Preveriti sem želela ali in če obstaja, kakšna je zveza oziroma učinek letnih pogovorov na boljšo uspešnost in učinkovitost pri delu ter na zadovoljstvo zaposlenih.

### **7.3 Cilji in omejitve raziskave**

**Cilji**, ki sem si jih postavila na podlagi raziskovalnega problema, so naslednji:

- predstaviti letni pogovor med vodjo in sodelavcem kot sistematični postopek ovrednotenja dela, ki obsega analizo vseh sedanjih prednosti in slabosti in odločitve za prihodnost, ter kot sklepní del pri ugotavljanju delovne uspešnosti,

- preučiti učinek na zadovoljstvo in razvoj zaposlenih ob rednem izvajanju letnih pogovorov,
- izdelati primerjavo in analizo rezultatov na določenem segmentu v družbi Petrol, pridobljenih z raziskavo o izvedenih letnih pogovorih, zadovoljstvu pri delu in elementih organizacijske klime, za katere menim, da so pomembno povezani z orodjem letni pogovori.

Proučevanje sem **omejila**:

- na preučevanje matične družbe v skupini Petrol,
- na preučevanje povezanosti, po mojem mnenju pomembnejših elementov organizacijske klime z vsebino letnih pogovorov (notranje komuniciranje in informiranje, vodenje, motivacija in zavzetost, razvoj kariere) in zadovoljstva zaposlenih,
- na analizo brez preučevanja razlik med demografskimi dejavniki.

## **7.4 Delovne hipoteze**

Opredelila sem naslednje **osnovne trditve**:

- I. vsi vodje še niso popolnoma sprejeli in prepoznali namena uspešnega letnega pogovora, ki ga je možno doseči samo takrat, ko ga zaposleni sprejmejo in je pravilno zastavljen;
- II. redno izvajanje in pravilno vodenje letnih pogovorov pomembno učinkujeta na večje zadovoljstvo in motiviranost za delovne naloge zaposlenih in s tem tudi na njihovo večjo uspešnost;
- III. letni pogovori lahko bistveno pripomorejo k razvoju človeškega in intelektualnega kapitala podjetja, vendar pa zaposleni vodjem ne posredujejo dovolj informacij, potrebnih za razvoj kariere in za njihov osebni razvoj, ki je pomemben in potreben za vsakega posameznika.

## **7.5 Načrt raziskave**

### **7.5.1 Opredelitev vzorca**

V raziskavo je v izbrani vzorec vključenih 20 organizacijskih enot oziroma sektorjev (v nadaljevanju: sektorji) matične družbe skupine Petrol, družbe Petrol d. d., Ljubljana. Izbrani vzorec je namerni, saj je pomembna primerljivost sektorjev po organiziranosti. Zato so v raziskavo vključeni sektorji, ki predstavljajo relevanten pojav za to raziskavo, in izključeni sektorji, ki so bili v času opazovanega obdobja reorganizirani.

### **7.5.2 Opredelitev časa in prostora raziskave**

Zbiranje podatkov o izvedenih letnih pogovorih in rezultatih organizacijske klime je potekalo v času med 1. 3. 2008 in 31. 5. 2008 v Sektorju ravnanje s človeškimi viri v družbi Petrol d. d., Ljubljana.

### **7.5.3 Opredelitev uporabljenih raziskovalnih metod**

Raziskava o delovni uspešnosti ob izvajanju letnih pogovorov je opravljena z zbiranjem in urejanjem kadrovskih podatkov o izvedenih letnih pogovorih in rezultatih organizacijske klime.

Pridobljene in urejene podatke sem analizirala tako, da sem izračunala:

- deleže izvedenih obveznih in neobveznih letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih v organizacijskih enotah za posamezna opazovana obdobja 2003 do 2007,
- aritmetične sredine (M) oziroma povprečja ocen posameznih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva pri delu za opazovano obdobje 2003 do 2007,
- korelacijske koeficiente ( $r_{xy}$ ) med izbranimi segmenti in izvedenimi letnimi pogovori.

Podatki so bili analizirani s programom Excel in obdelani z deskriptivno statistično metodo analize ter grafično prikazani.

## 7.6 Analiza informacij, prikaz rezultatov in testiranje hipotez

Zbrani podatki o PLP, rezultatih merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter povprečnem številu zaposlenih v posameznih organizacijskih enotah oziroma sektorjih za obdobje petih let, od 2003 do 2007, so prikazani v tabelah, priloženih k nalogi.

Hipoteze so sproti testirane po posameznih delih raziskave.

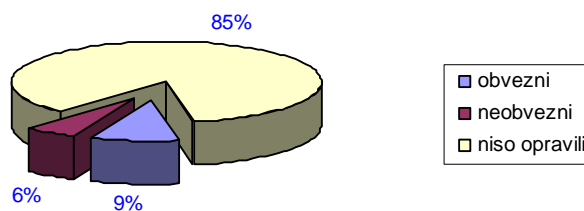
### 7.6.1 Analiza podatkov o izvedenih letnih pogovorih po posameznih letih opazovanega obdobja 2003 do 2007

V letu 2003 je bilo opravljenih 51 obveznih letnih pogovorov, oziroma 9% vseh zaposlenih, in 32 neobveznih letnih pogovorov, oziroma 6 % vseh zaposlenih. Letnih pogovorov ni bilo opravljenih s 478. zaposlenimi od skupno 561 zaposlenih, kar predstavlja 85 % vseh zaposlenih v letu 2003 (tabela 2).

Tabela 2: Letni pogovori v letu 2003

leto 2003	letni pogovori	delež v %
obvezni	51	9%
neobvezni	32	6%
niso opravili	478	85%
skupaj	561	100%

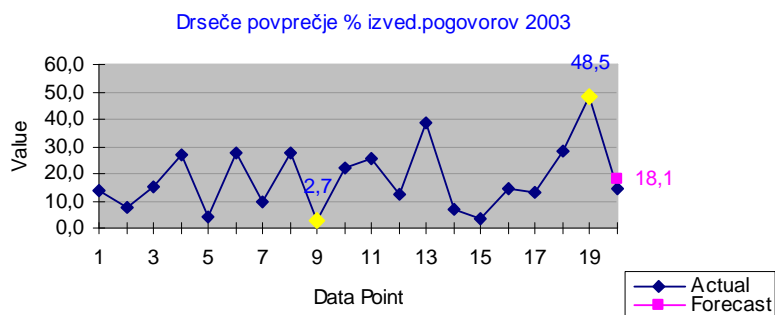
Graf 2: Struktura (vzorca) proučevanih letnih pogovorov 2003 glede na njihovo izvedbo



Po posameznih sektorjih so v letu 2003 v sektorju 19, kjer so opravili največ pogovorov, opravili 5 obveznih in 11 neobveznih, skupaj 16 letnih pogovorov. Najmanj pogovorov so opravili kar v štirih sektorjih, v vsakem sektorju le po 1 obvezni pogovor. Kar enajst sektorjev od skupno dvajsetih ni opravilo nobenega neobveznega letnega pogovora. Podatki za opazovani vzorec so prikazani v tabeli 1 (PRILOGA 1 k nalogi).

Najmanjši odstotek letnih pogovorov (MIN = 2,7 %), glede na povprečno število zaposlenih po posameznih sektorjih, je v letu 2003 opravil sektor 9, največji odstotek (MAX = 48,5 %) pa sektor 19. V povprečju so v letu 2003 opravili 18,1 % letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih (graf 3).

Graf 3: MIN in MAX ter povprečje izvedenih letnih pogovorov za leto 2003



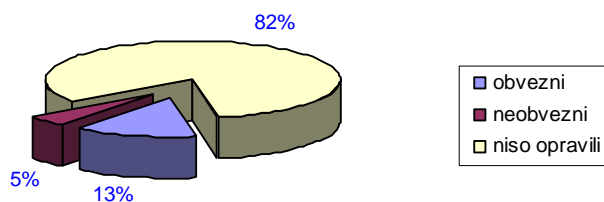
**Drseče povprečje** je zaporedje povprečij, izračunanih iz delov niza podatkov. V grafikonu zgladi nihanja v podatkih in tako jasneje prikaže vzorec ali trend.

V letu 2004 je bilo opravljenih 58 obveznih letnih pogovorov, oziroma 13 % vseh zaposlenih, in 21 neobveznih letnih pogovorov, oziroma 5 % vseh zaposlenih. Letnih pogovorov ni bilo opravljenih s 359. zaposlenimi od skupno 438 zaposlenih, oziroma z 82 % vseh zaposlenih, kar je 3 % manj kot v prejšnjem letu (tabela 4).

Tabela 4: Letni pogovori v letu 2004

leto 2004	letni pogovori	delež v %
obvezni	58	13%
neobvezni	21	5%
niso opravili	359	82%
skupaj	438	100%

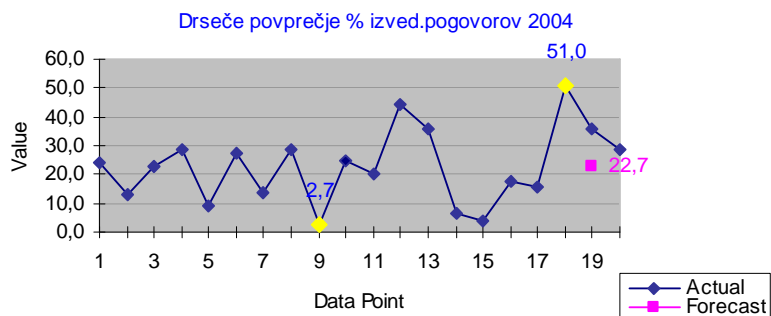
Graf 4: Struktura (vzorca) proučevanih letnih pogovorov 2004 glede na njihovo izvedbo



Največ pogovorov so v letu 2004 opravili v sektorju 19, in sicer 7 obveznih in 2 neobvezna, skupaj 9 letnih pogovorov. Najmanj pogovorov, po 1 obvezni pogovor, so opravili v dveh sektorjih, v sektorju 14 in sektorju 15. Nobenega neobveznega letnega pogovora ni opravilo še več sektorjev kot v prejšnjem letu, in sicer štirinajst sektorjev od skupno dvajsetih. Podatki za opazovani vzorec so prikazani v tabeli 3 (PRILOGA 2 k nalogi).

Najmanjši odstotek letnih pogovorov, ki je enak kot prejšnje leto (MIN = 2,7 %), glede na povprečno število zaposlenih po posameznih sektorjih, so tudi v letu 2004 opravili v sektorju 9, največji odstotek (MAX = 51,0 %) pa so opravili v sektorju 18. V povprečju so v letu 2004 opravili 22,7 % letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih, kar je 4,6 % več kot prejšnje leto (graf 5).

Graf 5: MIN in MAX ter povprečje izvedenih letnih pogovorov za leto 2004

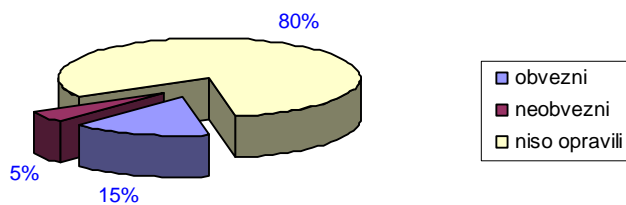


V letu 2005 je bilo opravljenih 63 obveznih letnih pogovorov, oziroma 15 % vseh zaposlenih, in 20 neobveznih letnih pogovorov, oziroma 5 % vseh zaposlenih. Letnih pogovorov ni bilo opravljenih s 346. zaposlenimi od skupno 429 zaposlenih, kar predstavlja 80 % vseh zaposlenih v letu 2005 (tabela 6).

Tabela 6: Letni pogovori v letu 2005

leto 2005	letni pogovori	delež v %
obvezni	63	15%
neobvezni	20	5%
niso opravili	346	80%
skupaj	429	100%

Graf 6: Struktura (vzorca) proučevanih letnih pogovorov 2005 glede na njihovo izvedbo

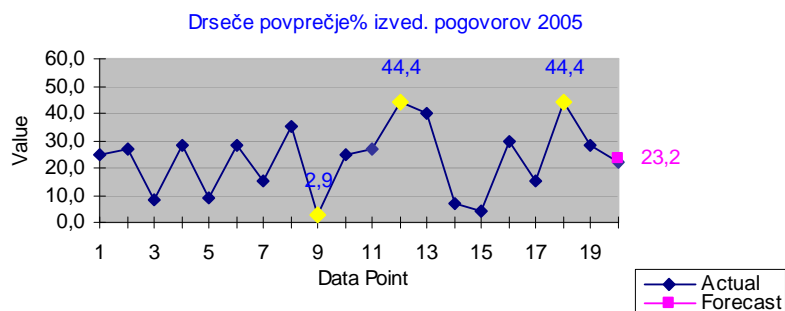




Po posameznih sektorjih so v letu 2005 največ pogovorov opravili v sektorju 11, in sicer 8 obveznih in 0 neobveznih pogovorov. Najmanj pogovorov so opravili v treh sektorjih, v sektorju 3, sektorju 14 in sektorju 15, in sicer v vsakem sektorju po 1 obvezni pogovor. Kar dvanajst sektorjev od skupno dvajsetih ni opravilo nobenega neobveznega letnega pogovora. Podatki za opazovani vzorec so prikazani v tabeli 5 (PRILOGA 3 k nalogi).

Najmanjši odstotek letnih pogovorov (MIN = 2,9 %), glede na povprečno število zaposlenih po posameznih sektorjih, je v letu 2005, enako kot v prejšnjih dveh letih, opravil sektor 9. Največji odstotek letnih pogovorov (MAX = 44,4 %) pa sta opravila dva sektorja, sektor 12 in sektor 18. V povprečju so v letu 2005 opravili 23,2 % letnih pogovorov (graf 7).

Graf 7: MIN in MAX ter povprečje izvedenih letnih pogovorov za leto 2005

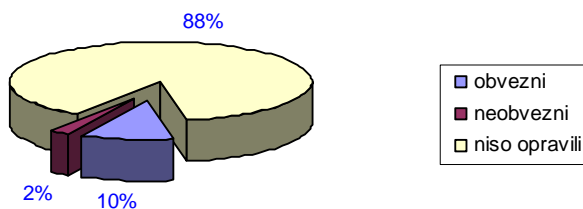


V letu 2006 je bilo opravljenih 41 obveznih letnih pogovorov oziroma 10 % vseh zaposlenih in 8 neobveznih letnih pogovorov, oziroma 2 % vseh zaposlenih. S 365. zaposlenimi od skupno 414 ni bilo opravljenih letnih pogovorov, kar predstavlja 88 % vseh zaposlenih v letu 2006 (tabela 8).

Tabela 8: Letni pogovori v letu 2006

leto 2006	letni pogovori	delež v %
obvezni	41	10%
neobvezni	8	2%
niso opravili	365	88%
skupaj	414	100%

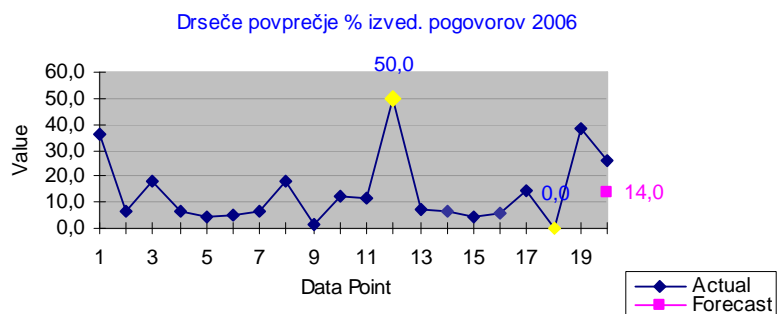
Graf 8: Struktura (vzorca) proučevanih letnih pogovorov 2005 glede na njihovo izvedbo



Največ pogovorov so v letu 2006 opravili v sektorju 19, in sicer 6 obveznih in 4 neobvezne, skupaj 10 letnih pogovorov. En sektor ni opravil pogovorov, le po 1 pogovor so opravili v desetih sektorjih. V tem letu so opravili najmanj neobveznih letnih pogovorov, šestnajst sektorjev od skupno dvajsetih ni opravilo nobenega neobveznega letnega pogovora. Podatki za opazovani vzorec so prikazani v tabeli 7 (PRILOGA 4 k nalogi).

V tem letu sektor 18 ni opravil letnih pogovorov (MIN = 0), največji odstotek (MAX = 50,0 %), glede na povprečno število zaposlenih po posameznih sektorjih, pa so opravili v sektorju 12. V povprečju so v letu 2006 opravili 14,0 % letnih pogovorov (graf 9).

Graf 9: MIN in MAX ter povprečje izvedenih letnih pogovorov za leto 2006

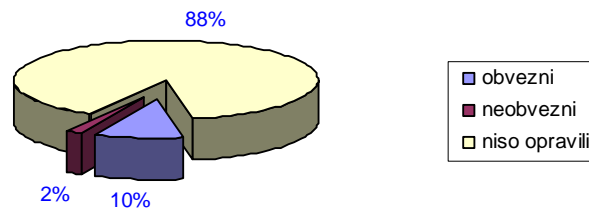


V letu 2007 je bilo opravljenih 39 obveznih letnih pogovorov oziroma 10 % vseh zaposlenih in 7 neobveznih letnih pogovorov, oziroma 2 % vseh zaposlenih, kar predstavlja enak delež kot v prejšnjem letu. Letnih pogovorov ni bilo opravljenih s 363. zaposlenimi, oziroma z 88 % vseh zaposlenih (tabela 10).

Tabela 10: Letni pogovori v letu 2007

leto 2007	letni pogovori	delež v %
obvezni	39	10%
neobvezni	7	2%
niso opravili	363	88%
skupaj	409	100%

Graf 10: Struktura (vzorca) proučevanih letnih pogovorov 2007 glede na njihovo izvedbo

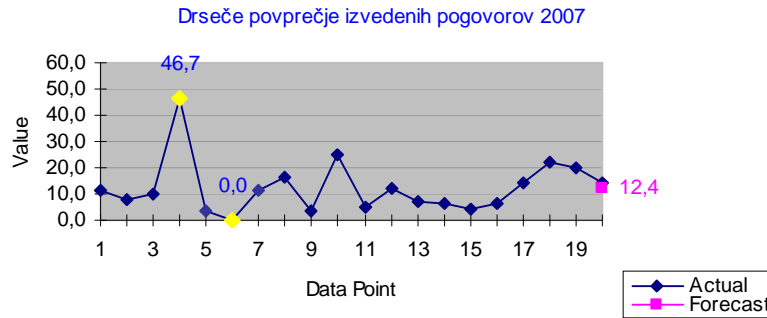


V letu 2007 so opravili največ pogovorov v sektorjih 4 in 19, v vsakem sektorju po 7 letnih pogovorov. V sektorju 4 so opravili 3 obvezne in 4 neobvezne, v sektorju 19 pa 4 obvezne in 3 neobvezne pogovore. V enem sektorju niso opravili pogovorov, v devetih sektorjih pa so opravili le po 1 obvezni letni pogovor in nobenega neobveznega. Kar osemnajst sektorjev od skupno dvajsetih ni opravilo nobenega neobveznega letnega pogovora. Podatki za opazovani vzorec so prikazani v tabeli 9 (PRILOGA 5 k nalogi).

V tem letu niso opravili letnih pogovorov v sektorju 6 (MIN = 0), glede na povprečno število zaposlenih po posameznih sektorjih pa so največji odstotek pogovorov (MAX = 46,7 %) opravili v sektorju 4. V povprečju so v letu 2007 opravili 12,4 % letnih pogovorov, kar

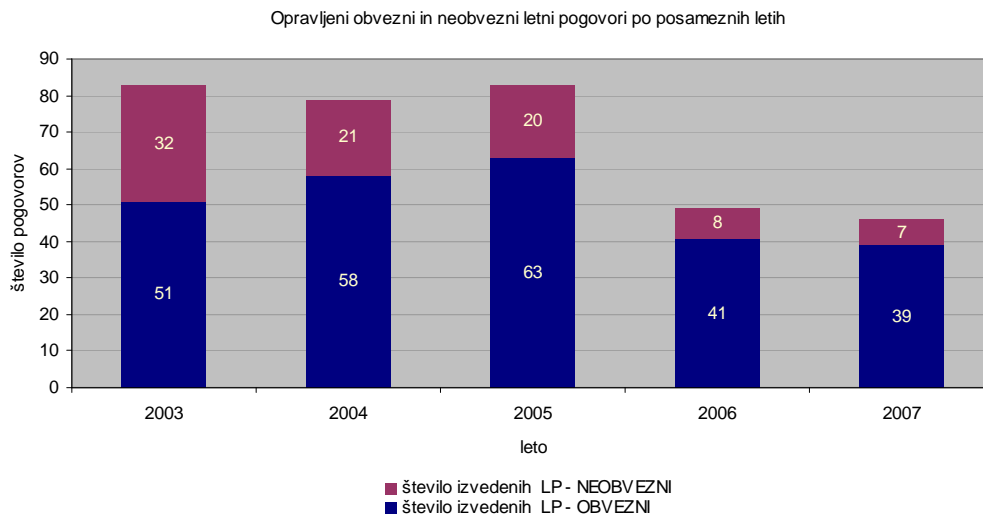
predstavlja najnižje povprečje opravljenih pogovorov v petih letih opazovanega obdobja (graf 11).

Graf 11: MIN in MAX ter povprečje izvedenih letnih pogovorov za leto 2007



Iz analize (vzorca) proučevanih letnih pogovorov v obdobju petih let, od 2003 do 2007, je razvidno, da vodje opravijo zelo malo letnih pogovorov s podrejenimi sodelavci, za katere niso obvezni (graf 12).

Graf 12: Opravljeni obvezni in neobvezni letni pogovori v letih 2003 do 2007



V prvih treh letih opazovanega obdobja je delež zaposlenih, s katerimi letni pogovori niso bili opravljeni, nekoliko upadal (leta 2003 je bil delež 85 %, leta 2004 82 % in leta 2005 80%),

zadnji dve leti pa se je povečal na 88 %. Delež opravljenih neobveznih letnih pogovorov je leta 2003 znašal 6 %, zadnji dve leti opazovanega obdobja pa le 2 %.

Tudi povprečje izvedenih letnih pogovorov, glede na povprečno število zaposlenih v posameznih enotah, je v zadnjih dveh letih opazovanega obdobja precej upadlo. Leta 2003 je znašalo 18,1 %, nato je nekoliko naraslo (leta 2004 na 22,7 % in leta 2005 na 23,2 %), nato pa upadlo in leta 2006 znašalo 14,0 %, leta 2007 pa le 12,4%. V letu 2006 v enem izmed sektorjev niso opravili letnih pogovorov in prav tako v letu 2007.





Enak trend kažejo rezultati povprečne organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Izračun povprečnih vrednosti teh dimenzij za obdobje 2003 do 2007 je razviden iz tabel v prilogah 1, 2, 3, 4 in 5 k nalogi. V prvih treh letih opazovanega obdobja povprečna ocena organizacijske klime narašča (leta 2003 je znašala 3,53, leta 2004 3,59 in leta 2005 3,60), nato pa zadnji dve leti upada (leta 2006 je ocena znašala 3,43 in leta 2007 3,34).

Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih tudi nekoliko narašča v prvih treh letih opazovanega obdobja. Leta 2003 je znašala 3,84, leta 2004 3,88 in leta 2005 3,89. Nato je leta 2006 upadla na 3,77 in leta 2007 na 3,71.

**Testiranje delovne hipoteze I:** vsi vodje še niso popolnoma sprejeli in prepoznali namena uspešnega letnega pogovora, saj je bilo opravljenih zelo malo neobveznih letnih pogovorov, odločitev o tem pa je prepuščena vodjem. Z navedenimi rezultati potrjujem prvo trditev.

### **7.6.2 Primerjava podatkov med izvedenimi letnimi pogovori in posameznimi dimenzijami za opazovano obdobje 2003 do 2007 ter prikaz trenda**

V nadaljevanju sem analizirala oziroma primerjala podatke o izvedenih letnih pogovorih z naslednjimi dimenzijami organizacijske klime:

-  vodenje,
-  razvoj kariere,
-  notranje komuniciranje in informiranje,
-  motivacija in zavzetost.

Primerjala sem tudi podatke o izvedenih letnih pogovorih:

- ✚ z zadovoljstvom pri delu in
- ✚ s povprečno organizacijsko klimo.

Za našteje dimenzije menim, da so v soodvisnosti in pomembni povezanosti z orodjem letnih pogovorov. Ti pogovori so orodje za vodenje in motiviranje zaposlenih preko ciljev podjetja, ki morajo biti usklajeni na vseh organizacijskih nivojih. Za njihovo uresničevanje mora vsak posameznik poznati in razumeti svojo vlogo v organizaciji.

Podatke o izvedenih letnih pogovorih za petletno obdobje sem *razdelila v 5 razredov*, in sicer:

- 1]  $0 \% \geq 5 \%$  (od 0 do vključno 5 odstotkov),
- 2]  $5 \% \geq 15 \%$  (nad 5 do vključno 15 odstotkov),
- 3]  $15 \% \geq 25 \%$  (nad 15 do vključno 25 odstotkov),
- 4]  $25 \% \geq 35 \%$  (nad 25 do vključno 35 odstotkov) in
- 5]  $< 35 \%$  (nad 35 odstotkov) izvedenih letnih pogovorov, glede na povprečno število zaposlenih v organizacijskih enotah.

Tabela 11: Število sektorjev, glede na razvrstitev v razrede po odstotkih izvedenih letnih pogovorov

število sektorjev	% izvedenih letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih v OE
17	$0 \geq 5$
34	$5 \geq 15$
19	$15 \geq 25$
17	$25 \geq 35$
13	$< 35$

V vsem opazovanem obdobju je največ sektorjev opravilo nad 5 % do vključno 15 % letnih pogovorov, glede na povprečno število zaposlenih.

Iz tako razvrščenih podatkov sem izračunala aritmetične sredine ( $M = \frac{\sum y}{n}$ ) oziroma povprečne vrednosti posameznih dimenzij, kar prikazujejo tabele 12, 13 in 14.

Zaposleni pri *merjenju organizacijske klime* izražajo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami s pomočjo naslednje lestvice:

- 1 = sploh se ne strinjam
- 2 = delno se ne strinjam
- 3 = niti da niti ne
- 4 = večinoma se strinjam
- 5 = popolnoma se strinjam

Pri dimenzijah vodenje in razvoj kariere izražajo zaposleni svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z naslednjimi trditvami:

A) pri dimenziji **vodenje**:

- ✚ da so samostojni pri opravljanju svojega dela,
- ✚ da v naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje,
- ✚ da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo,
- ✚ da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela in
- ✚ da jih vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo;

B) pri razvoju **kariere**:

- ✚ da njihovi vodilni vzgajajo svoje naslednike,
- ✚ da so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem,
- ✚ da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim,
- ✚ da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje in
- ✚ da sistem napredovanja v organizaciji omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

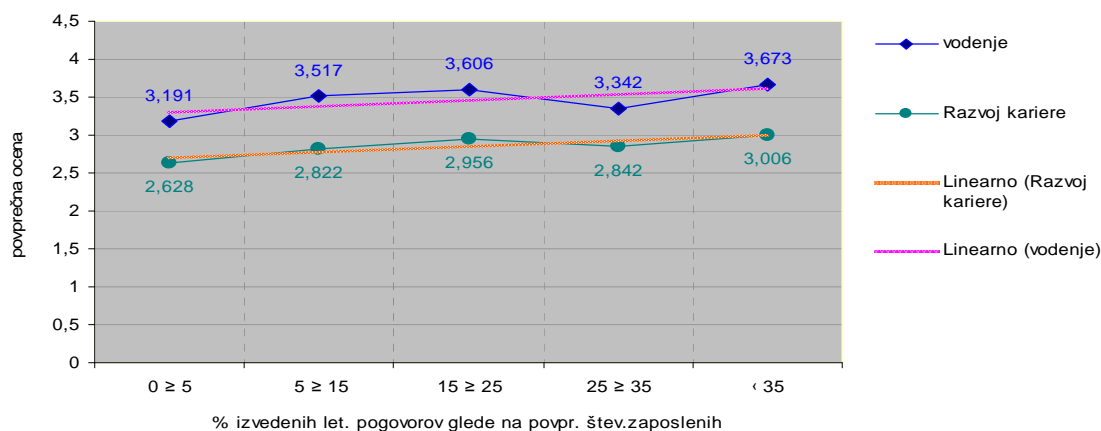
Vse naštetе trditve so predmet letnega pogovora, kjer se lahko vodje in podrejeni sodelavci temeljito in odkrito pogovorijo.

Tabela 12: Povprečne vrednosti dimenzij organizacijske klime – vodenja in razvoja kariere, glede na delež izvedenih letnih pogovorov

% izvedenih letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih v OE	povprečna ocena	
	vodenje	razvoj kariere
0 ≥ 5	3,1906	2,6283
5 ≥ 15	3,5168	2,8222
15 ≥ 25	3,6061	2,9557
25 ≥ 35	3,3424	2,8424
< 35	3,6726	3,0056

Iz podatkov v gornji tabeli vidimo, da se z večjim odstotkom oziroma številom izvedenih letnih pogovorov višajo ocene vodenja in razvoja kariere. Pri obeh dimenzijah je nekoliko nižja povprečna ocena v razredu z nad 25 % do vključno 35 % izvedenih letnih pogovorov. Vendar pa sta povprečni oceni v razredu z več kot 35 % izvedenih letnih pogovorov najvišji pri obeh dimenzijah, najnižji pa sta v razredu 0 ≥ 5 % izvedenih letnih pogovorov, nato pa se v naslednjih dveh razredih zvišujeta.

Graf 13: Trend dimenzij vodenja in razvoja kariere



**Linearna trendna črta** je ravna črta z najboljšim prilaganjem. Uporablja se v enostavnih, linearnih množicah podatkov in običajno prikazuje, da nekaj narašča ali pada z enakomerno hitrostjo.

Linearni trendni črti, prikazani na grafu 13, kažeta naraščanje ocen vodenja in ocen razvoja kariere. Z višjim odstotkom izvedenih letnih pogovorov se zvišuje tudi ocena zaposlenih o



vodenju in o razvoju kariere. Več pogovorov bodo vodje izvedli s svojimi zaposlenimi, lažje jih bodo vodili in usmerjali pri njihovem osebnem razvoju, ker bodo bolje poznali njihove želje in jih bodo skupaj uskladili s poslovnimi potrebami.

C) Pri dimenziji **notranje komuniciranje in informiranje** zaposleni izražajo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z naslednjimi trditvami:

- ✚ nadrejeni jim dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje njihovega dela,
- ✚ da dobijo dovolj informacij o dogajanjih v drugih enotah,
- ✚ da jim vodstvo posreduje informacije na razumljiv način,
- ✚ da so delovni sestanki redni in
- ✚ da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

D) Pri dimenziji **motivacija in zavzetost** pa se zaposleni opredelijo do naslednjih trditev:

- ✚ da vodje cenijo dobro opravljeno delo,
- ✚ da se v delovni organizaciji dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen,
- ✚ da so zaposleni zavzeti za svoje delo,
- ✚ da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva in
- ✚ da so v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

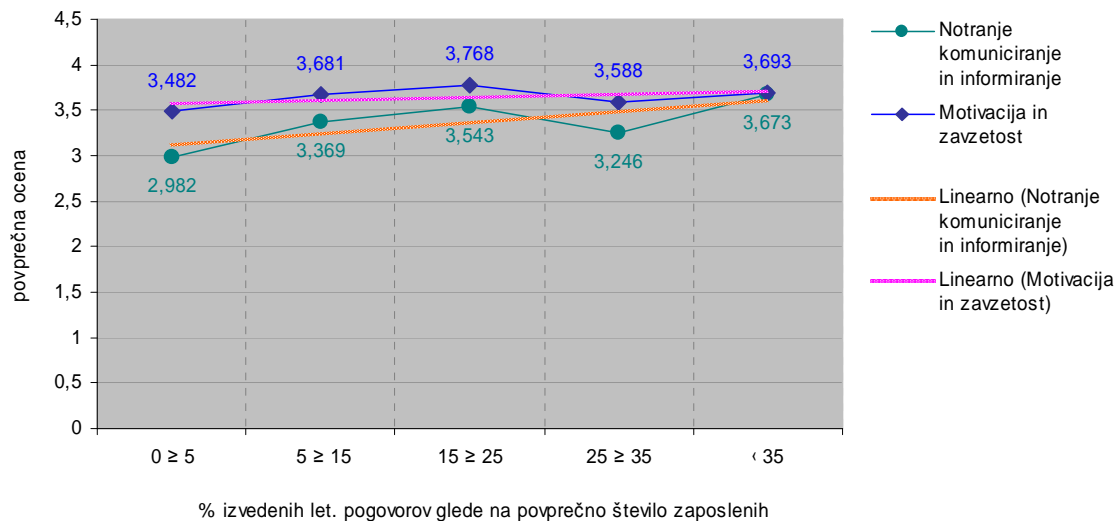
Tudi te našteje trditve so predmet letnega pogovora. Na letnem pogovoru lahko podrejeni dobi ustrezne in potrebne informacije ter se o njih pogovori z vodjem.

Tabela 13: Povprečne vrednosti dimenzij organizacijske klime – notranjega komuniciranja in informiranja ter motivacije in zavzetosti, glede na delež izvedenih letnih pogovorov

% izvedenih letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih v OE	povprečna ocena	
	notranje komuniciranje in informiranje	motivacija in zavzetost
0 ≥ 5	2,9815	3,4821
5 ≥ 15	3,3689	3,6810
15 ≥ 25	3,5425	3,7678
25 ≥ 35	3,2459	3,5882
< 35	3,6727	3,6933

Iz podatkov v gornji tabeli je razvidno, da se ocene notranjega komuniciranja in motivacije višajo z višjim odstotkom izvedenih letnih pogovorov. Zanimivo je, da se tudi pri teh dveh dimenzijah v razredu z nad 25 % do vključno 35 % izvedenih letnih pogovorov povprečni oceni nekoliko znižata.

Graf 14: Trend dimenzij notranjega komuniciranja in informiranja ter motivacije in zavzetosti



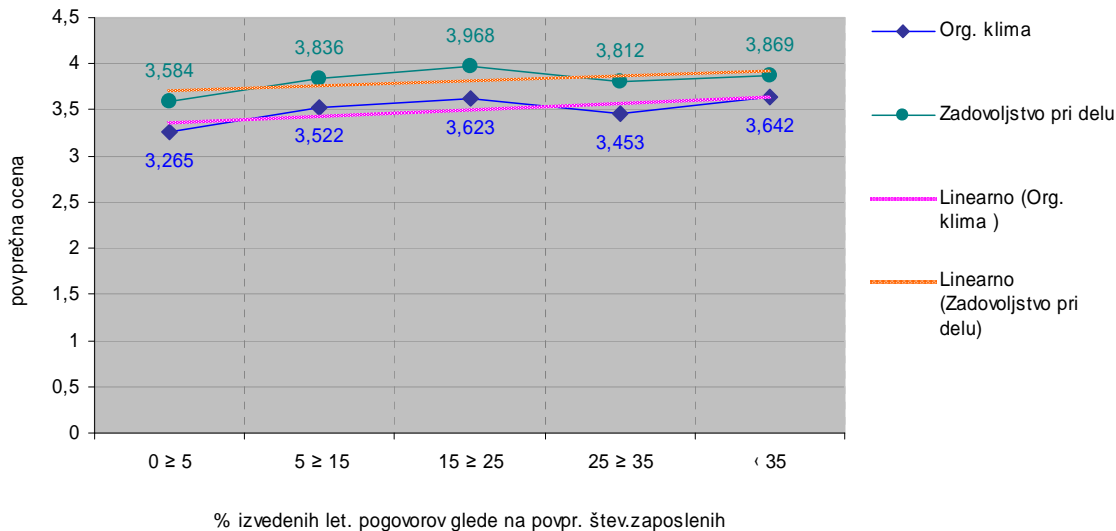
Linearni trendni črti, prikazani na grafu 14, kažeta naraščanje ocen notranjega komuniciranja in nekoliko manj tudi motivacije. Z večanjem odstotkov izvedenih letnih pogovorov se višajo ocene notranjega komuniciranja in informiranja, nekoliko manj, pa vendar naraščajo tudi ocene motivacije in zavzetosti. Več pogovorov bodo vodje opravili, boljša bo izmenjava informacij oziroma obojestransko informiranje in tudi motivacija zaposlenih.

Tabela 14: Povprečne vrednosti organizacijske klime in zadovoljstva pri delu, glede na delež izvedenih letnih pogovorov

% izvedenih letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih v OE	povprečna ocena	
	zadovoljstvo pri delu	organizacijska klima
0 ≥ 5	3,5837	3,2651
5 ≥ 15	3,8364	3,5221
15 ≥ 25	3,9678	3,6226
25 ≥ 35	3,8118	3,4533
< 35	3,8694	3,6418

Povprečne ocene zadovoljstva pri delu in organizacijske klime prav tako kažejo večje zadovoljstvo in boljšo klimo z večanjem odstotka izvedenih letnih pogovorov.

Graf 15: Trend organizacijske klime in zadovoljstva pri delu



Na grafu 15 je viden trend naraščanja ocen organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Z večjim odstotkom oziroma številom zaposlenih bodo vodje opravili letne pogovore, večje bo obojestransko zadovoljstvo in boljša bo klima v družbi ter posledično večja uspešnost zaposlenih in organizacije.

**Testiranje delovne hipoteze II:** vsi prikazani trendi kažejo naraščanje posameznih dimenzij hkrati z naraščanjem opravljenih letnih pogovorov. S temi rezultati potrjujem drugo trditev o učinku letnih pogovorov na večjo uspešnost zaposlenih.

### 7.6.3 Izračun korelacije in aritmetične sredine

Koeficient korelacije<sup>5</sup>, ki ga označimo z  $r_{xy}$ , meri linearno povezanost med dvema spremenljivkama in nam pove moč in smer povezanosti med spremenljivkama. Njegova vrednost se giblje med  $-1 \leq r_{xy} \leq 1$ .

<sup>5</sup> korelacija -e ž (a) knjiž. medsebojna odvisnost, soodvisnost: zdi se, da med pojavoma ni korelacije / tudi kultura je v neki korelaciji z družbenim življenjem odvisnosti; \* adm. koeficient korelacije koeficient, ki izraža stopnjo povezanosti med dvema spremenljivkama

Predznak koeficienta korelacije nam pove smer povezave:

kadar je  $r_{xy} = 0$ , med spremenljivkama ni povezanosti, kadar je  $r_{xy} = +$  (pozitivna povezanost), se z večanjem vrednosti ene spremenljivke večja tudi vrednost druge spremenljivke; kadar pa je  $r_{xy} = -$  (negativna povezanost), se z večanjem vrednosti ene spremenljivke manjša vrednost druge spremenljivke.

Vrednost koeficienta  $r_{xy}$  nam pove moč korelacije:

o slabi korelaciji govorimo takrat, ko se vrednost  $r_{xy}$  giblje med 0 in 0,50, o srednje močni korelaciji govorimo takrat, ko se vrednost  $r_{xy}$  giblje med 0,50 in 0,80 in o močni korelaciji govorimo takrat, ko se vrednost  $r_{xy}$  giblje med 0,80 in manj kot 1.

Izračun korelacijskih koeficientov je prikazan v tabeli 15. Vsi koeficienti so statistično značilni.

Korelacija z izvedenimi letnimi pogovori pri vseh opazovanih dimenzijah obstaja, ker je vrednost  $r_{xy}$  večja od 0 (tabela 15). Giblje se v intervalu med 0 in 0,50, kar pomeni, da je šibka. Izračuni koeficientov korelacije kažejo pri vseh opazovanih dimenzijah pozitivno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti ene spremenljivke večja vrednost druge spremenljivke.

Tabela 15: Izračun korelacijskih koeficientov med posameznimi spremenljivkami

<i>izračun korelacijskih koeficientov</i>	<i>Org. klima (povpreč.)</i>	<i>Vodenje</i>	<i>Notranje komuniciranje in informiranje</i>	<i>Motivacija in zavzetost</i>	<i>Razvoj kariere</i>	<i>Zadovoljstvo pri delu</i>	<i>% izvedenih letnih pogovorov glede na povpr. št. zaposlenih v org. enoti - SKUPAJ</i>
povprečna organizacijska klima	1						
Vodenje	0,93035	1					
Notranje komuniciranje in informiranje	0,90617	0,89473	1				
Motivacija in zavzetost	0,92630	0,86562	0,80176	1			
Razvoj kariere	0,92427	0,85559	0,77894	0,85187	1		
Zadovoljstvo pri delu	0,87716	0,85039	0,79091	0,77177	0,85454	1	
% izvedenih letnih pogovorov glede na povprečno št. zaposlenih v org. enoti - SKUPAJ	0,18025	0,17522	0,31050	0,06080	0,14936	0,17131	1

Povezanost med opazovanimi spremenljivkami torej obstaja in čeprav je v tem primeru šibka, lahko iz navedenega sklepam, da bi se z večjim številom ustrezno izvedenih letnih pogovorov povečali rezultati organizacijske klime in zadovoljstva pri delu. Tudi s tem je delno potrjena druga osnovna trditev.

Iz izračuna povprečij za organizacijsko klimo, zadovoljstvo pri delu in za posamezne dimenzije klime za celotno opazovano obdobje 2003 do 2007 vidimo, da so zaposleni najmanj zadovoljni z razvojem karier, najbolj pa so zadovoljni pri delu (tabela 16).

Dimenzija razvoj kariere pomeni zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem, realne možnosti na vseh nivojih organizacije za napredovanje, pomeni jasne kriterije za napredovanja zaposlenih, vzgajanje naslednikov vodilnih delavcev, pomeni tak sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

Zadovoljstvo pri delu, ki je povprečno ocenjeno z najvišjo oceno, pa obravnava trditve oziroma vprašanja o zadovoljstvu s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s sodelavci, z delom, z nadrejenimi in vodstvom, z delovnimi pogoji itd.

Petrol je družba, ki zaposlenim nudi dokaj zanesljivo zaposlitev in socialno varnost, dobre pogoje dela, gibljiv delovni čas itd.

Tabela 16: Skupna povprečja posameznih dimenzij za opazovano obdobje

kategorije	organizacijska klima	zadovoljstvo pri delu	vodenje	notranje komuniciranje in informiranje	motivacija in zavzetost	razvoj kariere
aritmetična sredina (M)	3,50	3,82	3,47	3,35	3,65	2,84

Razvoj kariere vsakega posameznika je pomemben za razvoj in uspešnost delovne organizacije in za vsakega zaposlenega ter za slednjega potreben tudi zaradi njegovega osebnega razvoja. V organizacijah, ki skrbijo za razvoj karier svojih zaposlenih in v katerih se zaposleni lahko osebno razvijajo, njihovi zaposleni čutijo večjo pripadnost in so bolj uspešni in zadovoljni.

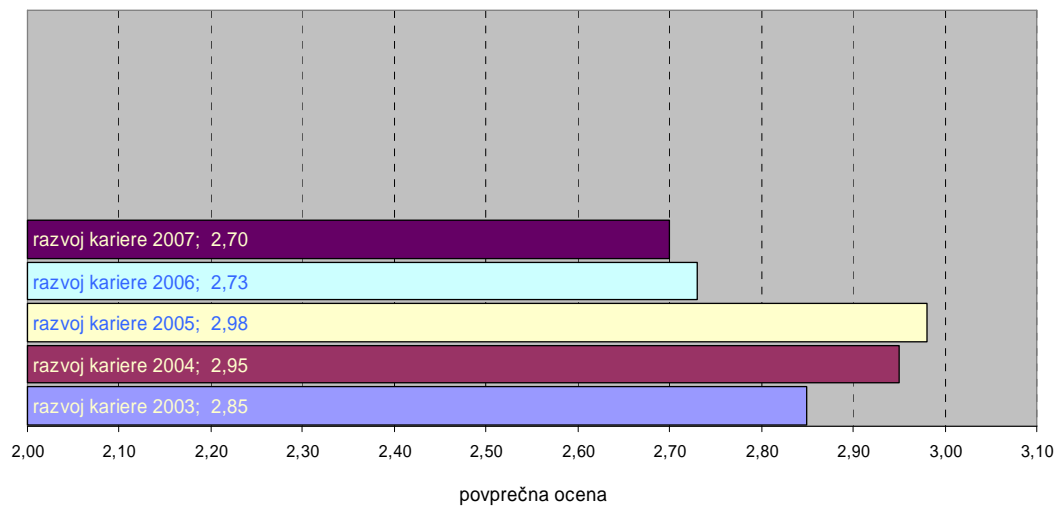
Podatki v tabeli 17 kažejo, da so zaposleni najnižje ocenili razvoj kariere v vseh petih letih opazovanega obdobja ali drugače, zaposleni menijo, da ni dovolj poskrbljeno za razvoj njihovih karier.

Tabela 17: Povprečne ocene razvoja kariere za posamezna leta opazovanega obdobja

SEKTOR	razvoj kariere					
	leto	2003	2004	2005	2006	2007
s1	ocena	2,89	2,37	2,82	2,89	2,77
s2		3,08	3,27	2,89	2,74	3,50
s3		2,58	2,58	3,11	2,32	2,73
s4		2,53	3,06	3,29	2,67	3,08
s5		2,44	2,41	1,95	2,71	2,97
s6		2,82	2,59	2,94	2,64	2,27
s7		2,30	2,46	2,56	2,16	1,70
s8		2,96	2,87	2,54	2,81	2,43
s9		2,82	2,88	2,63	2,45	2,18
s10		3,12	3,59	3,60	2,84	3,32
s11		3,26	2,95	2,87	2,55	1,97
s12		2,04	2,51	2,70	2,31	1,55
s13		3,00	3,53	3,49	2,89	2,89
s14		3,36	3,68	3,51	3,25	3,08
s15		2,67	3,17	2,93	2,97	2,74
s16		3,40	3,29	3,34	3,89	3,15
s17		3,64	3,58	3,68	2,92	2,70
s18		2,70	2,76	3,64	2,25	3,60
s19		2,89	3,00	2,98	3,27	2,88
s20		2,47	2,52	2,08	2,16	2,40
aritmetična sredina (M)		2,85	2,95	2,98	2,73	2,70

Na grafu 16 vidimo, da so zaposleni najnižje ocenili razvoj kariere v letih 2007 in 2006. V teh dveh letih je bilo opravljenih najmanj letnih pogovorov, kar je razvidno iz tabel 10 in 8.

Graf 16: Ocene razvoja kariere za posamezna leta opazovanega obdobja



**Testiranje delovne hipoteze III:** zaposleni so najmanj zadovoljni z razvojem karier, še posebej v letih, ko je bilo opravljenih najmanj letnih pogovorov. S temi rezultati potrjujem tretjo trditev o nezadovoljivi komunikaciji in s tem informiranosti vodij in sodelavcev, potrebni za njihov osebni razvoj in razvoj kariere ter za ustrezno delo.

## 8. SKLEP

Ob povezovanju teorije in prakse spoznavam, da je vsakoletna izvedba letnih pogovorov zahtevna in odgovorna naloga. Zelo je pomembno, da se opravijo celovito in kakovostno, če želimo, da dosežejo predvidene učinke.

Zaposleni v Petrolu so nezadovoljni z nadgradnjami karier, kar pomeni, da niso zadovoljni z osebnim razvojem, da jim niso jasni kriteriji za napredovanja in menijo, da nimajo realnih možnosti za napredovanja. Poleg tega vodje opravijo s sodelavci zelo malo neobveznih letnih pogovorov.

Ob tem nastaja tudi vprašanje postavljanja ciljev. Če zaposlenim niso jasno predstavljeni cilji in pomen njihovega dela in jih vodje ne vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, potem niso motivirani, niso uspešni ali celo zbolijo in so tako bolj v breme kot korist. Zelo pomembna je tudi učinkovitost postavljenih ciljev, ki so lahko v celoti izpolnjeni le, če so pravilno definirani, če so realni in zaposlenim jasni.

Zaposleni, ki imajo pri delu oziroma poslovanju podjetja možnost sodelovanja in so njihova mnenja upoštevana, so pri delu bolj motivirani in učinkoviti. Spodbujanje boljšega pretoka informacij o tem, kdo v podjetju je za kaj odgovoren, kdo kaj počne, kdo kaj ve, kako se loteva svojih nalog in kdo vse pri tem sodeluje, je velikanski prispevek k večji konkurenčnosti podjetja. Pri tem imajo veliko vlogo redni letni razgovori, ki so pomembni za prihodnost posameznikov in organizacije. Omogočajo pristnejšo komunikacijo in ustrežnejšo informiranost. Z letnim pogovorom oba udeleženca prepoznata, kako eden drugega sprejemata in obenem gradita njun odnos in višjo stopnjo zaupanja. Marsikateri sodelavec na "štiri oči" lažje izrazi svoje želje in občutja. Tak pogovor je priložnost za pridobitev številnih bogatih informacij za organizacijo in vsakega posameznika.

V Petrolu vodje opravijo zelo malo letnih pogovorov s sodelavci, za katere ti niso obvezni. Zato menim, da vsi vodje v letnih pogovorih še niso prepoznali njihovega pravega namena in koristi. Vzroki so verjetno različni. Nekateri menijo, da je dovolj dogovarjanje sproti, drugi si morda takšnih srečanj ne želijo, ker jih obremenjujejo iz različnih razlogov in se jim zato



izogibajo, tretji menijo, da so takšni razgovori "zapravljanje časa" ob že tako prenatrpanih urnikih.

Vendar je razvoj pomemben in potreben za vsakega posameznika in pojem kariere ni lasten le najvišjim delovnim mestom. Sodelavci, ki jih vodja povabi na letni pogovor, čutijo, da so sprejeti, da so pomemben del organizacije, kjer jih potrebujejo, spoštujejo in cenijo. In prav letni pogovori so priložnost za izmenjavo takšnih informacij, potrebnih za razvoj in gradnjo karier zaposlenih. To jih tudi dodatno motivira. Vodja pa lažje odkriva potenciale svojih podrejenih sodelavcev.

Izjemno je pomembno, da vsi zaposleni letne pogovore sprejmejo "za svoje" in v njih prepoznajo pozitivne učinke, priložnost za boljše razumevanje in dobre medsebojne odnose, kakovostno in učinkovito informiranje, za ugotavljanje tistega, kar sodelavce motivira, ter za izboljšanje dela. Le tako bodo dosegli svoj namen. Zagotovo pa si vsi ali pa večina želimo kar najbolje opraviti svoje delo. Zelo je pomembno, da vodstvo podpira in nadzira aktivnosti letnih pogovorov.

Pravilno voden letni pogovor omogoča tudi večjo samostojnost, odgovornost in samoiniciativnost zaposlenih. Vodje morajo spodbujati osebna razmišljanja in odločitve svojih sodelavcev, če jih želijo motivirati in jim dati občutek pripadnosti, morajo jim nuditi možnost razvoja. Za to si morajo vzeti čas in se ustrezno pogovoriti. V ta proces bi morali biti vključeni vsi zaposleni. Vse aktivnosti v zvezi z letnimi pogovori so investicija v razvoj organizacije in vsakega posameznika, česar bi se morali zavedati vsi zaposleni.

S konstruktivnim dialogom na letnih pogovorih se nedvomno krepi tudi pripadnost zaposlenih. Zadovoljni, uspešni in pripadni zaposleni so ključ do konkurenčnosti in uspešnega poslovanja organizacije, tudi v smislu pridobivanja bodočih perspektivnih in inovativnih kadrov, saj so zaposleni najboljša "reklama od ust do ust.«

In ne nazadnje, vsi naštetni učinki letnih pogovorov krepijo organizacijsko klimo in poslovno odličnost organizacije.

## 9. SEZNAM LITERATURE IN VIROV

1. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
2. Dornan, J. (2005). *Klavir na obali: načela za uspešno vodenje ter poslovni in osebni uspeh*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
3. Gruban, B. (2007). *Letni (razvojni) razgovori*. Dialogos. Elektronski vir: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/letni-razgovor/> (dostop marec 2008).
4. Gruban, B. (2007). *Kaj so kompetence?*. Dialogos. Elektronski vir: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/> (dostop marec 2008).
5. Kavčič, B. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kralj, J. (2005). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
7. Lipičnik, B. in Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human resources management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Mihelič, A. (2005). *Vodenje in ravnanje z ljudmi*, Maribor: Visoka poslovna šola Maribor.
10. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., Bohinc, R. (1994). *Management. Radovljica: Didakta*.
11. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
12. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Pečjak, V. (1995). *Ustvarjalno delo in motivacija*. Portorož: Dnevi strokovnega izpopolnjevanja tajnic.
14. Petrol d. d., Slovenska energetska družba. Elektronski vir: [www.Petrol.si](http://www.Petrol.si) (dostop februar 2008, maj 2008).
15. Petrol d. d., Slovenska energetska družba. *interno gradivo*.

16. Petrol d. d., Slovenska energetska družba. *Letno poročilo 2007*. Ljubljana: Petrol d. d.
17. Petrol d. d., Slovenska energetska družba. *Rezultati organizacijske klime* (več obdobj), interno gradivo.
18. SAZU – Slovenska akademija znanosti in umetnosti.(2002). Slovar slovenskega knjižnega jezika.
19. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Twentier, J.D. (1999). *Pozitivna moč pohvale: kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
22. Ucman, I.( 2003). *Koncepti in veščine komunikacije*. Novo mesto: Leila.
23. Uršič, D. (2000). *Management in poslovni sekretar*. Maribor: Doba.

## **10. PRILOGE**

1. Priloga 1: Tabela 1: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2003
2. Priloga 2: Tabela 3: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2004
3. Priloga 3: Tabela 5: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2005
4. Priloga 4: Tabela 7: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2006
5. Priloga 5: Tabela 9: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2007
6. Priloga 6: Obrazec Petrolov letni pogovor (PLP)

Tabela 1: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2003

Leto 2003	organizacijska klima (povprečno)	vodenje	notranje komuniciranje in informiranje	motivacija in zavzetost	razvoj kariere	zadovoljstvo pri delu	število izvedenih letnih pogovorov SKUPAJ	število izvedenih letnih pogovorov OBVEZNI	število izvedenih letnih pogovorov NEOBVEZNI	% izvedenih letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih v OE - SKUPAJ	povprečno število zaposlenih v OE
SEKTOR											
s1	3,54	3,22	3,29	3,55	2,89	3,68	3	1	2	13,6	22
s2	3,94	4,13	3,72	3,92	3,08	4,18	9	3	6	7,7	117
s3	3,35	3,22	3,31	3,42	2,58	3,75	2	2	0	15,4	13
s4	2,99	2,76	2,51	2,83	2,53	3,55	4	4	0	26,7	15
s5	3,11	2,76	2,64	3,34	2,44	3,50	1	1	0	3,8	26
s6	3,41	3,22	3,22	3,76	2,82	3,68	6	5	1	27,3	22
s7	3,28	3,10	3,13	3,38	2,30	3,77	4	4	0	9,5	42
s8	3,70	3,60	3,49	3,87	2,96	4,07	6	3	3	27,3	22
s9	3,45	3,42	3,12	3,53	2,82	3,58	2	2	0	2,7	74
s10	3,82	4,05	4,00	3,92	3,12	4,27	2	2	0	22,2	9
s11	3,84	3,64	3,77	3,95	3,26	4,04	10	8	2	25,6	39
s12	3,11	2,96	3,36	2,92	2,04	3,36	1	1	0	12,5	8
s13	3,73	3,67	3,56	3,96	3,00	3,77	5	1	4	38,5	13
s14	3,74	3,91	3,64	3,98	3,36	3,99	1	1	0	6,7	15
s15	3,51	3,31	3,14	3,87	2,67	3,60	1	1	0	3,7	27
s16	3,97	3,70	3,83	4,29	3,40	4,15	3	3	0	14,3	21
s17	3,99	4,00	3,60	4,15	3,64	4,27	2	2	0	13,3	15
s18	3,38	3,20	3,30	3,50	2,70	4,32	2	1	1	28,6	7
s19	3,55	3,44	3,49	3,70	2,89	3,75	16	5	11	48,5	33
s20	3,29	3,03	3,05	3,50	2,47	3,51	3	1	2	14,3	21
aritmetična sredina (M)	3,5346	3,4170	3,3585	3,6670	2,8485	3,8395					
SKUPAJ							83	51	32		561

Tabela 3: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2004

Leto 2004	organizacijska klima (povprečno)	vodenje	notranje komuniciranje in informiranje	motivacija in zavzetost	razvoj kariere	zadovoljstvo pri delu	število izvedenih letnih pogovorov SKUPAJ	število izvedenih letnih pogovorov OBVEZNI	število izvedenih letnih pogovorov NEOBVEZNI	% izvedenih letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih v OE - SKUPAJ	povprečno število zaposlenih v OE
SEKTOR											
s1	3,41	3,40	3,43	3,43	2,37	3,82	5	1	4	23,8	21
s2	3,89	3,94	3,82	3,91	3,27	4,24	3	3	0	13,0	23
s3	3,35	3,36	3,33	3,69	2,58	3,66	3	3	0	23,1	13
s4	3,30	3,24	2,92	3,32	3,06	3,63	4	4	0	28,6	14
s5	3,12	3,23	2,83	3,47	2,41	3,69	2	2	0	9,1	22
s6	3,34	3,03	3,05	3,57	2,59	3,54	6	1	5	27,3	22
s7	3,45	3,25	3,21	3,54	2,46	3,82	6	6	0	13,6	44
s8	3,55	3,64	3,37	3,57	2,87	3,95	6	3	3	28,6	21
s9	3,45	3,34	3,17	3,55	2,88	3,79	2	2	0	2,7	73
s10	4,32	4,35	4,40	4,54	3,59	4,20	2	2	0	25,0	8
s11	3,72	3,48	3,47	3,91	2,95	3,94	6	6	0	20,0	30
s12	3,40	3,42	3,73	3,31	2,51	3,71	4	1	3	44,4	9
s13	3,93	3,84	3,87	4,04	3,53	3,98	5	1	4	35,7	14
s14	3,98	3,95	3,68	4,23	3,68	4,16	1	1	0	6,3	16
s15	3,82	3,84	3,86	4,09	3,17	3,89	1	1	0	3,8	26
s16	3,84	3,62	3,49	4,07	3,29	4,12	3	3	0	17,6	17
s17	3,92	3,92	3,84	4,12	3,58	4,18	2	2	0	15,4	13
s18	3,34	3,48	3,32	3,56	2,76	3,91	3	3	0	51,0	6
s19	3,63	3,72	3,69	3,72	3,00	3,80	9	7	2	36,0	25
s20	3,23	3,15	2,88	3,39	2,52	3,55	6	6	0	28,6	21
aritmetična sredina (M)	3,5991	3,5600	3,4680	3,7515	2,9535	3,8790					
SKUPAJ							79	58	21		438

Tabela 5: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2005

Leto 2005	organizacijska klima (povprečno)	vodenje	notranje komuniciranje in informiranje	motivacija in zavzetost	razvoj kariere	zadovoljstvo pri delu	število izvedenih letnih pogovorov SKUPAJ	število izvedenih letnih pogovorov OBVEZNI	število izvedenih letnih pogovorov NEOBVEZNI	% izvedenih letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih v OE - SKUPAJ	povprečno število zaposlenih v OE
SEKTOR											
s1	3,35	3,33	3,07	3,42	2,82	3,76	5	2	3	25,0	20
s2	3,53	3,60	2,99	3,66	2,89	4,03	4	3	1	26,7	15
s3	3,80	4,00	3,98	3,91	3,11	4,11	1	1	0	8,3	12
s4	3,54	3,31	3,31	3,49	3,29	4,03	4	4	0	28,6	14
s5	2,88	2,70	2,45	2,90	1,95	3,34	2	2	0	9,1	22
s6	3,40	3,17	3,00	3,71	2,94	3,76	6	5	1	28,6	21
s7	3,54	3,52	3,49	3,66	2,56	3,86	7	7	0	15,2	46
s8	3,32	3,30	3,18	3,45	2,54	3,78	7	3	4	35,0	20
s9	3,26	3,16	2,83	3,41	2,63	3,59	2	2	0	2,9	69
s10	4,10	4,07	3,97	4,17	3,60	4,36	2	2	0	25,0	8
s11	3,73	3,44	3,84	3,92	2,87	3,90	8	8	0	26,7	30
s12	3,62	3,83	3,90	3,55	2,70	3,88	4	1	3	44,4	9
s13	3,93	3,81	3,86	3,97	3,49	3,93	6	1	5	40,0	15
s14	3,96	4,04	3,83	4,16	3,51	4,07	1	1	0	6,7	15
s15	3,58	3,78	3,60	3,91	2,93	3,81	1	1	0	3,8	26
s16	3,93	3,93	3,91	4,25	3,34	4,04	5	3	2	29,4	17
s17	4,11	4,08	3,94	4,35	3,68	4,34	2	2	0	15,4	13
s18	3,99	4,12	3,97	4,08	3,64	4,26	4	3	1	44,4	9
s19	3,58	3,61	3,60	3,71	2,98	3,77	7	7	0	28,0	25
s20	2,86	2,59	2,62	2,98	2,08	3,24	5	5	0	21,7	23
aritmetična sredina (M)	3,6004	3,5695	3,4669	3,7330	2,9775	3,8928					
SKUPAJ							83	63	20		429

Tabela 7: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2006

Leto 2006	organizacijska klima (povprečno)	vodenje	notranje komuniciranje in informiranje	motivacija in zavzetost	razvoj kariere	zadovoljstvo pri delu	število izvedenih letnih pogovorov SKUPAJ	število izvedenih letnih pogovorov OBVEZNI	število izvedenih letnih pogovorov NEOBVEZNI	% izvedenih letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih v OE - SKUPAJ	povprečno število zaposlenih v OE
SEKTOR											
s1	3,43	3,29	3,44	3,33	2,89	3,85	4	3	1	36,4	11
s2	3,43	3,66	2,94	3,49	2,74	4,12	1	1	0	6,7	15
s3	3,22	3,20	3,15	3,32	2,32	3,57	2	2	0	18,2	11
s4	3,25	3,40	3,23	3,07	2,67	3,76	1	1	0	6,3	16
s5	3,12	2,97	2,59	3,34	2,71	3,63	1	1	0	4,0	25
s6	3,18	3,00	2,94	3,52	2,64	3,62	1	1	0	4,8	21
s7	3,21	2,93	3,04	3,35	2,16	3,63	3	3	0	6,8	44
s8	3,55	3,58	3,55	3,74	2,81	3,84	5	5	0	17,9	28
s9	3,09	3,02	2,72	3,18	2,45	3,45	1	1	0	1,7	59
s10	3,49	3,72	3,32	3,80	2,84	4,05	1	1	0	12,5	8
s11	3,48	3,32	3,29	3,63	2,55	3,68	3	3	0	11,5	26
s12	3,26	3,40	3,37	3,20	2,31	3,51	4	1	3	50,0	8
s13	3,69	3,67	3,53	3,82	2,89	3,79	1	1	0	7,1	14
s14	3,80	3,79	3,72	4,01	3,25	4,07	1	1	0	6,7	15
s15	3,57	3,70	3,39	3,77	2,97	3,72	1	1	0	4,0	25
s16	4,21	4,29	4,07	4,35	3,89	4,33	1	1	0	5,9	17
s17	3,71	3,69	3,49	3,89	2,92	4,02	2	2	0	14,3	14
s18	3,09	2,95	3,00	3,10	2,25	3,57	0	0	0	0,0	8
s19	3,85	3,94	3,96	3,91	3,27	4,10	10	6	4	38,5	26
s20	2,95	2,98	2,84	3,05	2,16	3,16	6	6	0	26,1	23
aritmetična sredina (M)	3,4285	3,4250	3,2790	3,5435	2,7345	3,7737					
SKUPAJ							49	41	8		414



Tabela 9: Osnovni podatki o organizacijski klimi in letnih pogovorih v letu 2007

Leto 2007	organizacijska klima (povprečno)	vodenje	notranje komuniciranje in informiranje	motivacija in zavzetost	razvoj kariere	zadovoljstvo pri delu	število izvedenih letnih pogovorov SKUPAJ	število izvedenih letnih pogovorov OBVEZNI	število izvedenih letnih pogovorov NEOBVEZNI	% izvedenih letnih pogovorov glede na povprečno število zaposlenih v OE - SKUPAJ	povprečno število zaposlenih v OE
SEKTOR											
s1	3,24	3,26	3,11	3,28	2,77	3,63	2	2	0	11,1	18
s2	3,90	4,08	3,65	3,95	3,50	4,11	1	1	0	7,7	13
s3	3,42	3,27	3,23	3,67	2,73	3,76	1	1	0	10,0	10
s4	3,69	3,78	3,59	3,68	3,08	3,86	7	3	4	46,7	15
s5	3,30	3,00	2,90	3,33	2,97	3,59	1	1	0	3,7	27
s6	2,83	2,80	2,37	3,23	2,27	3,33	0	0	0	0,0	18
s7	2,80	2,60	2,46	3,23	1,70	3,17	5	5	0	11,6	43
s8	3,23	3,25	2,91	3,54	2,43	3,54	5	5	0	16,7	30
s9	3,03	3,22	2,67	3,31	2,18	3,47	2	2	0	3,9	51
s10	3,68	4,05	3,65	4,00	3,32	4,29	2	2	0	25,0	8
s11	2,83	2,73	2,62	3,22	1,97	3,28	1	1	0	5,0	20
s12	2,46	2,60	2,80	2,70	1,55	3,07	1	1	0	12,5	8
s13	3,59	3,75	3,47	3,89	2,89	3,79	1	1	0	7,1	14
s14	3,58	3,47	3,44	3,87	3,08	3,81	1	1	0	6,7	15
s15	3,29	3,24	3,14	3,50	2,74	3,50	1	1	0	4,2	24
s16	3,84	3,98	3,69	4,00	3,15	4,19	1	1	0	6,3	16
s17	3,40	3,40	3,27	3,65	2,70	3,65	2	2	0	14,3	14
s18	3,86	3,80	4,00	3,60	3,60	4,64	2	2	0	22,2	9
s19	3,61	3,65	3,69	3,71	2,88	4,01	7	4	3	20,0	35
s20	3,31	3,54	3,36	3,70	2,40	3,47	3	3	0	14,3	21
aritmetična sredina (M)	3,3443	3,3731	3,2007	3,5526	2,6953	3,7075					
SKUPAJ							46	39	7		409

Priimek in ime zaposlenega	
Naziv delovnega mesta	
Organizacijska enota	

Priimek in ime neposredno nadrejenega	
Priimek in ime nadrejenega v upravi	

**PETROLOV LETNI POGOVR ( PLP )**

**1) Ocena ciljev za leto 2007**

**2) Letni pogovor 2008**

- 2.a) Poslovni cilji in pričakovani rezultati dela
- 2.b) Delovno okolje in aktivnosti za doseg ciljev
- 2.c) Razvoj zaposlenega

**( Rok za izvedbo PLP: 29.2.2008 )**

Spoštovani,  
da se boste s svojim zaposlenim/nadrejenim lažje konstruktivno in suvereno pogovarjali, vas prosimo, da se za letni pogovor vnaprej pripravite.

Vsi podatki zbrani v tem zapisu se štejejo za tajnost in jim je zagotovljeno varstvo v skladu z Zakonom o varstvu osebnih podatkov ter se smejo uporabljati izključno v kadrovske namene.

### 1) OCENA CILJEV za leto 2007

#### Opomba:

**Na naslednji strani smo v obrazec vstavili kopijo ciljev, ki ste jih zapisali v letni pogovor 2007. Tabelo smo dopolnili s stolpci (glejte DODANA TABELA za ocenjevanje ciljev), kjer boste ocenili doseganje vaših ciljev.**

V pomoč smo vam pripravili tudi podrobnejše navodilo.  
Glejte **navodilo št.1, Ocenjevanje poslovnih ciljev in pričakovanih rezultatov dela za leto 2007.**

b) Poslovni cilji, ki NISO bili vključeni v Petrolov letni pogovor za preteklo leto (npr. novi projekti,...) in pomembno vplivajo na rezultate ocenjevanja

V tabelo vpišite dodatne cilje, definirajte ponder/težo, merilo in ocenite doseganje ciljev.

Vrsta cilja	Cilj (naziv/opis)		Ponder/ teža v %	Cilj 2007 (Merilo)	Realizacija cilja 2007	Samo- ocena	Ocena cilja	Opombe
Poslovni cilji organizacijske enote, ki niso bili vključeni v Petrolov letni pogovor za leto 2007	1.							
	2.							
	3.							

**Ocenjevanje ciljev:**

Cilji se ocenjujejo v skladu z lestvico za ocenjevanje ciljev.

Lestvica za ocenjevanje ciljev	
ocena	pomen ocene
1	bistveno slabše od pričakovanega
2	slabše od pričakovanega
3	cilj je v skladu s pričakovanji
4	bolje od pričakovanega
5	bistveno bolje od pričakovanega

Datum pogovora: \_\_\_\_\_

Podpis zaposlenega:

\_\_\_\_\_

Podpis neposredno nadrejenega:

\_\_\_\_\_

Podpis nadrejenega v upravi:

\_\_\_\_\_

**2) LETNI POGOVOR 2008**

**2.a) Poslovni cilji in pričakovani rezultati dela za leto 2008**

**2.b) Delovno okolje in aktivnosti za doseg ciljev**

**2.c) Razvoj zaposlenega**

Opomba:

V pomoč pri postavljanju poslovnih ciljev in rezultatov dela za leto 2008 smo vam pripravili podrobnejše navodilo. Glejte **navodilo št.2, Letni pogovor 2008.**

Pogovorita se o ciljih in jih zapišita, pri tem je potrebno upoštevati:

**1 - Težo ponderjev za posamezne poslovne cilje definira neposredno nadrejeni vodja.** Skupna teža vseh ponderjev pri poslovnih ciljih je 70 %.

**2 - Merilo se zapiše npr.: 10 %, index 103, 2 mio EUR, rok - 31.12..., ...**

**3 - Ključne managerske kompetence (Vedenja) se spremljajo po modelu KMK iz leta 2004 (glej prilogo).**

**4 - Za delovna mesta, kjer ni rezultatov org.klime ali zadovoljstva kupcev/internih strank, se kot prispevek zaposlenega k realizaciji ciljev ocenjujejo le KMK s ponderjem 20 %.**

**5 - Ocenjevanje doseganja ciljev se bo izvedlo najkasneje do 15. februarja naslednjega leta.**

Vrsta cilja	Cilj (naziv/opis)	Ponder/ teža v %	Cilj (Merilo <sup>2</sup> )	Realizacija	Samo-	Ocena	Opombe
				cilja	ocena	cilja <sup>5</sup>	
<b>Cilj Skupine Petrol</b>	1. Mera uspešnosti (obseg in dobičkonosnost poslovanja, produktivnost stroškov dela in donosnost stalnih sredstev)	10%	100%				
<b>Poslovni cilji organizacijske enote oziroma zaposlenega</b> (kvantitativni - planski cilji in kvalitativni - projektni cilji) Opomba: <b>Skupaj do 6 ciljev</b>	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	5.						
	6. Obvladovanje planiranih stroškov sektorja oziroma organizacijske enote						
<b>Prispevek zaposlenega k realizaciji ciljev<sup>4</sup></b>	1. Organizacijska klima sektorja oziroma organizacijske enote	3%					
	2. Zadovoljstvo kupcev / internih stank	2%					
	3. Ključne managerske kompetence ( Vedenja ) <sup>3</sup>	15%					

**2.b) DELOVNO OKOLJE in AKTIVNOSTI ZA DOSEGO CILJEV** ( pogovorita se o delovnih pogojih in kadrih-znanju, odnosih, odgovornostih, .... )

**SEDANJE STANJE:**

( pogovorita se o sedanjem stanju in zapišita bistveno )

**KAJ LAHKO NAREDI ZA IZBOLJŠANJE ZAPOSLENI:**

( pogovorita se o predlogih zaposlenega za izboljšanje in jih zapišita )

**KAJ LAHKO NAREDI ZA IZBOLJŠANJE VODJA:**

( pogovorita se o predlogih vodje za izboljšanje in jih zapišita )

**2.c) RAZVOJ ZAPOSLENEGA** (opredelita interesna področja ter razvoj kariere in znanj/veščin v skladu s poslovnimi potrebami v naslednjem obdobju)

**2.c.1) INTERESNA PODROČJA oziroma NOVE DELOVNE IZKUŠNJE**

( možno je označiti več interesnih področij // v primeru e-izpolnjevanja se podatek v kvadratu označi s klikom )

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nove naloge v okviru istega delovnega področja         | <input type="checkbox"/> Vodenje skupine                        |
| <input type="checkbox"/> Vodenje projektov                                      | <input type="checkbox"/> Delo v tujini za obdobje _____ mesecev |
| <input type="checkbox"/> Krajše rotacije - spoznavanje drugih delovnih področij | <input type="checkbox"/> Izvedba internih predavanj             |
| <input type="checkbox"/> Strateške rotacije - sprememba področja                | Drugo:  |

KOMENTAR zaposlenega/nadrejenega:

<p><b>2.c.2.) IZOBRAŽEVANJE in USPOSABLJANJE</b> (označita/vpišita le novo dogovorjena izobraževanja v tekočem letu //v primeru e-izpolnjevanja se podatek v kvadratu označi s klikom )</p>	
<p><b>1. Izobraževanje za pridobitev formalne (šolske) izobrazbe</b>  <input type="checkbox"/> dodiplomsko izobraževanje      <input type="checkbox"/> podiplomsko izobraževanje                  Drugo:</p>	<p><b>2. Strokovno izpopolnjevanje</b> ( strokovno izobraževanje, obisk strokovnega sejma, strokovne ekskurzije, kongresa, konference, stanovskega srečanja,... )  <input type="checkbox"/> Slovenija      <input type="checkbox"/> tujina                  KOMENTAR zaposlenega/nadrejenega:</p>
<p><b>3. Programi veščin - delavnice</b></p>	
<p>Programi veščin po <b>Katalogu internega izobraževanja - Akademija Petrol</b>  <input type="checkbox"/> Situacijsko vodenje      <input type="checkbox"/> Poslovna pogajanja  <input type="checkbox"/> Trening učinkovitega vodenja      <input type="checkbox"/> Veščine poslovnega nastopanja  <input type="checkbox"/> Letni pogovor in KMK      <input type="checkbox"/> Veščine medosebnega komuniciranja  <input type="checkbox"/> Timsko delo, 1.del      <input type="checkbox"/> Kreativno mišljenje  <input type="checkbox"/> Vodenje projektov</p>	<p>Programi veščin <b>izven Akademije Petrol</b> v Sloveniji  <input type="checkbox"/></p>
<p><b>4. Računalniški tečaji</b>  <input type="checkbox"/> Word      <input type="checkbox"/> Excel      <input type="checkbox"/> Power Point                  Drugo:</p>	<p><b>5. Jezikovno izobraževanje</b>  <input type="checkbox"/> angleščina      <input type="checkbox"/> ruščina                  Drugo:</p>
<p><b>6. Samoizpopolnjevanje</b> ( zapišita: a) vsebino samoizobraževanja/samoizpopolnjevanja in b) kako naj bi le-to potekalo )</p>	

**Datum pogovora:**

**Podpis zaposlenega:**

**Podpis neposredno nadrejenega:**

**Podpis nadrejenega v upravi:**

**Opomba:**

- Podpisan zapis letnega pogovora je potrebno pripraviti v 3 izvodih:
- **original** zapisa letnega pogovora se pošlje v **Sektor ravnanje s človeškimi viri**,
  - **en izvod** kopije zapisa letnega pogovora prejme **zaposleni**,
  - **en izvod** kopije zapisa letnega pogovora prejme **neposredno nadrejeni**.