

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA MARIBOR

Delo diplomskega seminarja

**VPLIV REDNIH LETNIH RAZGOVOROV NA MOTIVIRANOST
IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU PRI ZAPOSLENIH V IZBRANI
ORGANIZACIJI X**

**INFLUENCE OF REGULAR ANNUAL INTERVIEWS ON
MOTIVATION AND SATISFACTION AT WORK ON
EMPLOYEES IN ORGANISATION X**

Kandidat: Marjan Repec

Študijski program: Ekonomske in poslovne vede

Študijska usmeritev: Podjetništvo

Mentor/ica: dr. Simona Šarotar Žižek

Študijsko leto: 2013/2014

Maribor, avgust 2014

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici, dr. Simoni Šarotar Žižek, za spodbudo, nasvete in strokovno pomoč pri sestavi diplomskega seminarja.

Prav tako se zahvaljujem svoji družini, še posebej mami Joviti, za pomoč in podporo pri študiju.

Vsekakor pa ne smem pozabiti na pred kratkim preminulo babico, ki je ponosno spremljala moj študij in se veselila skorajšnje diplome; zato jo namenjam tudi njej.

POVZETEK

Letni razgovor ima za zaposlenega velik pomen; to je priložnost, ko se z vodjem sreča na štiri oči in se z njim pogovori o temah, za katere čez leto ni bilo dovolj časa, volje ali priložnosti. Pri rednem letnem razgovoru vodja izve za potrebe in želje sodelavca, sodelavec pa izve, kako je vodja zadovoljen z njegovim delom in kaj od njega pričakuje v prihodnje.

Če je še pred leti veljalo, da je človek v organizaciji postranskega pomena, tega sedaj ne moremo več trditi; zaposleni predstavlja pomemben potencial organizacije, ki si želi biti uspešna in prepoznavna tudi navzven. Zaposlenim se daje čedalje večji poudarek, od njih se vedno več pričakuje, zato je pomembno, da organizacija skrbi za razvoj kadrov, kajti le uspešni in motivirani kadri bodo opravljali svoje delo skrbno in profesionalno.

Temeljni cilj razvoja kadrov je pravočasno in predvsem učinkovito prilagajanje spremembam na trgu. Razvoj kadrov mora biti na eni strani takšen, da zadosti potrebam organizacije, hkrati pa pri tem upošteva tudi potrebe in interese zaposlenih ter njihove poglede v prihodnost ter želje po njihovem osebnem razvoju.

Redni letni razgovori so pomembna oblika motiviranja zaposlenih. Sodelavec na razgovoru od vodje dobi povratne informacije o njegovi vlogi v organizaciji in o osebnem prispevku k poslovanju organizacije. Razgovori sodelavcem zagotavljajo informacije o tem, kaj se bo v organizaciji dogajalo v prihodnje.

V organizaciji rednim letnim razgovorom dajejo velik pomen, saj se vodje redno udeležujejo seminarjev in delavnic na to temo in širijo svoja znanja in izmenjujejo svoje izkušnje tudi z drugimi vodji v drugih organizacijah in zavodih.

Letni razgovori so lahko močno motivacijsko orodje, če so pravilno izvedeni in če se vodja, ki jih opravlja, zaveda pozitivnih učinkov, ki jih lahko prinesejo.

Poleg motivacijskih vzgibov pa imajo letni razgovori tudi velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj dobijo občutek, da so za organizacijo pomembni in da predstavljajo v njej pomemben člen.

Ključne besede: letni razgovor, vodja, sodelavec, zaposleni, motivacija, zadovoljstvo.

ABSTRACT

Annual interview has a great impact for the employee; this is an opportunity when he meets the leader face to face and talks on topics for which wasn't enough time throughout year, mood or opportunity. In the case of regular annual interview the leader becomes aware of the needs and wishes of a colleague. Employee learns how the leader is satisfied with his work and what is expected of him in the future.

If even a few years ago was considered that the man in the organisation is of secondary importance; now that we can no longer claim; employee represent a significant potential for the organisation that wants to be successful and recognizable externally. Increasing emphasis is placed on employees; more is expected of them; so it is important that the organisation is responsible for the development of staff, as only a successful and motivated staff will do their job diligently and professionally.

The ultimate objective of human resource development is especially timely and effective adaptation to changes in the market. Human resources development should be on one hand such to meet the needs of the organization, while taking into account the needs and interests of the employees and their views of the future and the desire for their personal development.

Regular annual interviews are an important form of motivation for the employees. A colleague at the interview receives feedback from the leader about his role in the organisation and the personal contribution to the business in organisation. Interviews provide colleagues information about what will be happening in the organisation in the future.

Regular annual interview are attached with great importance in the organisation, because the leaders are regularly attending seminars and workshops on this topic and expand their knowledge and share their experiences with other leaders in other organisations and institutions.

The annual interviews can be a powerful motivational tool when properly implemented and if the leader who is making them, is aware of the positive benefits they can bring.

In addition to the motivational impulses, annual interviews have a major influence on employee satisfaction at work because they feel that they are important for the organisation and represent an important link in it.

Key Words: annual interview, leader, colleague, employee, motivation, satisfaction.

PREDGOVOR

Diplomski seminar obravnava vpliv rednih letnih razgovorov na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu v izbrani organizaciji. V organizaciji se letni razgovori izvajajo že osem let in so med zaposlenimi priljubljeni, hkrati pa predstavljajo pomembno orodje vodstva za ugotavljanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih v organizaciji.

Diplomski seminar je sestavljen iz teoretičnega in raziskovalnega dela, razdeljen pa je na naslednja poglavja; v uvodu opredeljujemo obravnavani problem ter namen in cilj in temeljne hipoteze. Prav tako predstavljamo predvidene metode raziskovanja in predpostavke in omejitve pri obravnavanju raziskovalnega problema. Drugo poglavje je namenjeno managementu človeških virov in vlogi vodje v organizaciji. V okviru tega poglavja predstavljamo tudi motivacijo in zadovoljstvo pri delu, torej dva dejavnika, ki sta za vsako uspešno organizacijo zelo pomembna, na ti dve temi pa se nanašata tudi dve izmed treh zastavljenih hipotez. Tretje poglavje, ki je hkrati tudi najobsežnejše, obravnava letne razgovore; namen in cilje, vsebino in potek le-teh ter tudi samo vodenje razgovora s strani vodje in aktivnosti, ki sledijo po zaključku letnega razgovora ter kako se z izvajanjem letnih razgovorov soočajo v izbrani organizaciji. Četrto poglavje je namenjeno raziskavi v izbrani organizaciji in predstavlja to z vidika različnih parametrov. Hkrati je to poglavje namenjeno analizi z vprašalnikom dobljenih podatkov. V petem poglavju smo preverili hipoteze, ki smo si jih postavili. Na koncu diplomskega seminarja sledijo sklepne misli in povzetek v slovenskem in angleškem jeziku.

KAZALO

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | UVOD | 1 |
| 1.1 | Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč | 1 |
| 1.2 | Namen in cilj diplomskega seminarja ter temeljne hipoteze | 2 |
| 1.3 | Predvidene metode raziskovanja | 2 |
| 1.4 | Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema | 3 |
| 2 | MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV | 4 |
| 2.1 | Pomen človeških virov v organizaciji | 4 |
| 2.2 | Človeški viri kot kapital organizacije | 4 |
| 2.3 | Management človeških virov v luči zagotavljanja ustreznih zaposlenih | 5 |
| 2.4 | Vodenje človeških virov | 7 |
| 2.5 | Kadrovski proces in razvoj kadrov v organizaciji | 8 |
| 2.6 | Izobraževalni programi | 9 |
| 2.7 | Motivacija | 10 |
| 2.7.1 | Kaj je motivacija | 10 |
| 2.7.2 | Vrste motivov | 11 |
| 2.7.3 | Dejavniki motivacije | 11 |
| 2.7.4 | Kako motivirati zaposlene | 12 |
| 2.7.5 | Teorije in tehnike motiviranja | 12 |
| 2.7.6 | Vloga vodje pri motivaciji zaposlenih v podjetju | 14 |
| 2.7.7 | Nevarni uničevalci motivacije | 15 |
| 2.8 | Zadovoljstvo | 16 |
| 2.8.1 | Definicija zadovoljstva | 16 |
| 2.8.2 | Dejavniki zadovoljstva pri delu | 17 |
| 2.8.3 | Merjenje zadovoljstva pri delu | 17 |
| 2.8.4 | Pomembnost zadovoljstva zaposlenih | 18 |
| 3 | LETNI RAZGOVOR | 20 |
| 3.1 | Definicija letnega razgovora | 20 |
| 3.2 | Namen in cilji letnega razgovora | 23 |
| 3.3 | Pogoji za učinkovito izvedbo letnega razgovora | 24 |
| 3.4 | Vsebina letnega razgovora | 26 |
| 3.5 | Priprava vodje in sodelavca na letni razgovor | 28 |
| 3.6 | Določitev namena razgovora | 29 |
| 3.7 | Potek letnega razgovora | 29 |
| 3.8 | Vodenje letnega razgovora | 31 |
| 3.9 | Aktivnosti po zaključku letnega razgovora | 34 |
| 3.10 | Vpliv letnih razgovorov na zadovoljstvo zaposlenih | 35 |
| 3.11 | Izvajanje letnega razgovora v izbrani organizaciji | 36 |
| 4 | RAZISKAVA V IZBRANI ORGANIZACIJI X | 38 |
| 4.1 | Vizija in poslanstvo organizacije | 38 |
| 4.2 | Dejavnost organizacije | 38 |
| 4.3 | Organizacijska struktura in viri financiranja | 39 |
| 4.4 | Število zaposlenih, struktura zaposlenih in izobrazbena struktura zaposlenih | 39 |
| 4.5 | Kako uvesti letne razgovore v prakso v organizacijah | 40 |
| 4.6 | Kvantitativna analiza | 41 |
| 4.7 | Raziskava o letnih razgovorih v organizaciji X | 43 |
| 4.7.1 | Opis vprašalnika | 43 |
| 4.7.2 | Opis respondentov | 44 |
| 4.7.3 | Rezultati raziskave | 47 |

| | | |
|-------|------------------------------|----|
| 4.7.4 | Zaključek raziskave | 52 |
| 4.8 | Vodila vodstvu za prihodnost | 54 |

| | | |
|---|-------|----|
| 5 | SKLEP | 55 |
|---|-------|----|

| | | |
|--|--------------------|----|
| | LITERATURA IN VIRI | 56 |
|--|--------------------|----|

KAZALO SLIK

| | | |
|-----------|-----------------------------------------------------|----|
| SLIKA 1: | IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH | 40 |
| SLIKA 2: | ŠTEVILO ZAPOSLENIH PO PODROČJU PO SPOLU | 41 |
| SLIKA 3: | STAROSTNA STRUKTURA ZAPOSLENIH | 42 |
| SLIKA 4: | STRUKTURA ZAPOSLENIH GLEDE NA TRAJANJE DELOVNE DOBE | 42 |
| SLIKA 5: | SPOLNA PRIPADNOST ANKETIRANCEV | 44 |
| SLIKA 6: | IZOBRAZBA ANKETIRANCEV | 45 |
| SLIKA 7: | STAROST ANKETIRANCEV | 45 |
| SLIKA 8: | DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI | 46 |
| SLIKA 9: | ŠTEVILO ANKETIRANCEV PO POSAMEZNIH PODROČJIH | 46 |
| SLIKA 10: | MOTIVACIJA PRI DELU | 51 |
| SLIKA 11: | DOJEMANJE LETNIH RAZGOVOROV | 52 |

KAZALO TABEL

| | | |
|------------|------------------------------------------------------------------|----|
| TABELA 1: | VLOGA STROKOVNE KADROVSKE SLUŽBE | 8 |
| TABELA 2: | POGOVOR MED VODJO IN SODELAVCEM NA LETNEM RAZGOVORU | 22 |
| TABELA 3: | SHEMA LETNEGA RAZGOVORA | 27 |
| TABELA 4: | MNENJE RESPONDENTOV O LETNIH RAZGOVORIH | 47 |
| TABELA 5: | POMEN LETNIH RAZGOVOROV ZA RESPONDENTE | 48 |
| TABELA 6: | KORIST OZIROMA POSEBNA VREDNOST LETNEGA RAZGOVORA ZA RESPONDENTE | 49 |
| TABELA 7: | VLOGA VODJE PRI LETNIH RAZGOVORIH | 49 |
| TABELA 8: | URESNIČITEV PRIČAKOVANJ PREJŠNJEGA LETNEGA RAZGOVORA | 50 |
| TABELA 9: | VSEBINE LETNEGA RAZGOVORA | 50 |
| TABELA 10: | STOPNJA ZADOVOLJSTVA RESPONDENTOV PRI NAVEDENIH PODROČJIH | 51 |

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Redni letni razgovori so, kljub nekajletni praksi, relativno »mlada oblika« dvosmerne komunikacije med vodji in zaposlenimi. Včasih je namreč komunikacija potekala bolj kot ne enosmerno; vodje so dajali navodila za delo, ki so jih zaposleni skorajda brezpogojno izpolnjevali in izvrševali, tako rekoč brez svojega mnenja.

Problem letnih razgovorov v Sloveniji je v tem, da se ne izvajajo v vseh organizacijah, v veliki meri se pretežno izvajajo v javnih podjetjih in podjetjih, kjer ima večinski lastninski delež država (zaradi zakonskih zahtev), manj pa v zasebnih podjetjih. Zato je težko iz analize teh razgovorov narediti zaključke, ki bi bili relevantni in med posameznimi organizacijami primerljivi, saj se, kot že omenjeno, izvajajo v premalo organizacijah, izvajajo pa se tudi na različne načine – ponekod preko vprašalnikov, ponekod pa je vodja tisti, ki ima pri izvajanju letnih razgovorov »glavno vlogo«, kar je po našem mnenju tudi pravilno, saj tako vodja lahko zagotovi takojšnje povratne informacije s strani podrejenega, hkrati pa ima sodelavec možnost iz oči v oči vodji predstaviti svoje želje, cilje, videnja in ambicije. Ob pravilnem in ustreznem izvajanju letnih razgovorov lahko letni razgovori dosežejo svoj namen za zaposlenega, vodjo in samo organizacijo.

V organizaciji, ki je predstavljena v diplomskem seminarju, se razgovori izvajajo že vrsto let, kar pomeni, da so že utečen instrument za preverjanje »motivacijske klime« v organizaciji. Na podlagi informacij, ki smo jih prejeli od zaposlenih, smo sklepali, ali so letni razgovori pravilno vodeni in ali imajo dolgoročne učinke na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije.

Vodja mora imeti lastnosti dobrega podjetnika, ki se ne boji tveganja, ima vizijo in sposobnost vzpodbujati lojalnost in predanost med zaposlenimi. Znati mora načrtovati, organizirati in nadzorovati razpoložljive resurse, a njegova glavna skrb mora biti namenjena delu z ljudmi, zlasti njihovemu poklicnemu razvoju. Za slehernega zaposlenega je zelo pomembno, da je v organizaciji zaželen in da lahko po svojih najboljših močeh in sposobnostih prispeva k skupnim ciljem organizacije. Vodja in sodelavec se (praviloma) enkrat letno v miru pogovorita o vsem, kar ju teži, o čem razmišljata, kaj načrtujeta v zvezi z delom in v zvezi z delovnim okoljem. Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od dejstva, ali jim zna vodja prisluhniti, upoštevati njihove želje in interese. Je pa odvisno tudi od njegove motiviranosti, za katero so med drugim odgovorni tudi vodje in lahko na njo vplivajo tudi preko letnih razgovorov.

1.2 Namen in cilj diplomskega seminarja ter temeljne hipoteze

Namen diplomskega seminarja je bil predstaviti potek in pomen izvajanja letnih razgovorov za zaposlene v izbrani organizaciji, torej ugotoviti pomen letnih razgovorov za zaposlenega in organizacijo ter hkrati opredeliti vlogo, ki jo ima pri izvajanju le-teh vodja. Na podlagi rezultatov raziskave med zaposlenimi v organizaciji smo ugotovili, kakšen vpliv imajo letni razgovori na zaposlene, kako zaposleni vidijo vlogo vodje pri njihovem izvajanju, ali letni razgovori prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti organizacije. Organizacija, katere izvajanje letnih razgovorov je predstavljeno v diplomskem seminarju, je primer utečene prakse izvajanja le-teh.

V nalogi smo torej predstavili razsežnost letnega razgovora in ga utemeljili kot orodje managementa (človeških virov) pri spodbujanju, povezovanju in usklajevanju poklicnih želja in ambicij zaposlenih z interesi in cilji organizacije. Cilji diplomskega seminarja so bili tako naslednji:

- preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja letnih razgovorov,
- poudariti pomen človeških virov za organizacijo,
- definirati letne razgovore in njihov namen in cilje ter vsebino le-teh,
- spoznati vlogo vodje pri izvajanju letnih razgovorov,
- proučiti pomen letnih razgovorov za zaposlenega in organizacijo,
- ugotoviti, kakšen vpliv imajo letni razgovori na zadovoljstvo zaposlenih,
- ugotoviti, kako letni razgovori vplivajo na motivacijo zaposlenih,
- preveriti, kakšne so možnosti vodij za omogočanje nadaljnega kariernega razvoja zaposlenih,
- preveriti, kako se letni razgovori izvajajo v izbrani organizaciji,
- potrditi oz. zavrnilo postavljene hipoteze oz. trditve,
- analizirati obstoječe stanje na področju izvajanja letnih razgovorov,
- predlagati izboljšave obstoječe prakse na področju izvajanja letnih razgovorov.

Za raziskavo smo si zastavili naslednje hipoteze:

H1. Zaposleni so zadovoljni z letnimi razgovori.

H2. Vloga vodje pri izvajanju letnih razgovorov je ključnega pomena za nadaljnji razvoj kadrov in uspešnosti organizacije.

H3. Letni razgovori pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

1.3 Predvidene metode raziskovanja

V nalogi smo pozornost posvetili predvsem naslednjim področjem; pripravi in vodenju letnega razgovora, s poudarjeno vlogo vodje pri obeh fazah in tudi aktivnostim po zaključku letnega razgovora, saj letni razgovor ni namenjen samemu sebi, ampak je potrebno po zaključku izvajanja letnega razgovora opraviti evalvacijo le-tega in postaviti nove smernice za razvoj organizacije, za vlogo zaposlenih v organizaciji in pot, po kateri bo razvoj organizacije šel naprej, ob upoštevanju želja in ambicij zaposlenih ter možnosti in potreb organizacije. Pomembno je namreč, da so želje in interesi zaposlenih kompatibilni z vlogo organizacije in njeno dolgoročno usmeritvijo.

Da bi dosegli raziskovalne cilje, smo v diplomskem seminarju uporabili naslednje metode:

- metoda deskripcije: to metodo smo uporabili za opisovanje dejstev in pojavov s področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter letnih razgovorov,
- primerjalna oz. komparativna metoda: z njo smo primerjali enaka ali podobna dejstva za izbrano področje obravnave,
- zgodovinska metoda: z njo smo podrobneje predstavili, kako je potekal razvoj letnih razgovorov v izbrani organizaciji skozi leta, odkar se le-ta izvaja,
- metoda kompilacije: s to metodo smo povzeli stališča, spoznanja in misli različnih avtorjev, ki preučujejo področje izvajanja letnih razgovorov,
- metoda dedukcije: z njo smo na podlagi logičnega sklepanja iz splošnih spoznanj oz. teorij opredelili hipoteze diplomskega seminarja,
- metoda indukcije: s to metodo smo empirično preverjali zastavljene hipoteze diplomskega seminarja

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri pisanju diplomskega seminarja smo se opirali na ugotovitve domačih in tujih avtorjev, ki so teoretično opredelili bistvo, pomen in vlogo letnih razgovorov, motivacije in zadovoljstva zaposlenih in njihov vpliv na organizacijo in zaposlene. Naloga temelji na teoretičnih izsledkih znanstvenih monografij, člankov, učbenikov, knjig in drugih pisnih virov, hkrati pa je podkrepljena z analizo konkretnega primera, in sicer organizacije, kjer letne razgovore izvajajo že vrsto let in je torej praksa izvajanja letnih razgovorov utečena. Tako je diplomski seminar teoretični prispevek k razumevanju tematike letnih razgovorov, podkrepljen tudi z ugotovitvami iz prakse.

Seveda pa je naloga temeljila tudi na nekaterih omejitvah, kot je npr. subjektivna presoja anketirancev glede pomena in koristi letnih razgovorov – gre namreč za osebno mnenje anketirancev, ki ni nujno tudi objektivno. V anketo so bili zajeti zaposleni – z izjemo vodij.

Kljub nekaterim, zgoraj navedenim omejitvam, lahko trdimo, da so rezultati realni in da služijo za primerno interpretacijo rezultatov, predvsem v smislu potrditve oz. zavrnitve zastavljenih hipotez.

2 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

2.1 Pomen človeških virov v organizaciji

Temelj vsake organizacije so zaposleni, ki v organizaciji omogočajo optimalno izrabo ostalih virov. Danes se organizacije srečujejo z izzivi, ki jih silijo k razvoju in spremembam. Za uspešen razvoj organizacije so ključni sposobni kadri, ki se lahko uspešno spopadajo z novimi razmerami, zato se organizacije odločajo za sistematični razvoj človeških virov. Poudarek dajejo predvsem izobraževanju, usposabljanju, motiviranju in izgradnji kariere. Najpomembneje je, da zaposleni začuti, da je v organizaciji cenjen in spoštovan ter da s svojim delom in znanjem pripomore k dobri in stabilni organizaciji in njeni rasti.

Vsaka organizacija, ki želi biti uspešna in imeti dobre poslovne rezultate, mora poleg vložkov v tehnologijo skrbeti tudi za vlaganja v človeške vire.

2.2 Človeški viri kot kapital organizacije

Organizacija brez zaposlenih ne more funkcionirati. Med organizacijo in zaposlenim gre za skupek elementov, ki se povezujejo in dopolnjujejo. Vodstvo, ki organizacijo upravlja, se mora zavedati, da mora slediti poleg svojih interesov tudi interesu zaposlenih. Z vlaganjem v razvoj človeških virov si podjetje omogoča rast, zato zaposleni predstavljajo za podjetje temeljni strateški vir.

Spretnost, sposobnost in znanje ter izkušnje zaposlenih so največji kapital, ki ga lahko ponudijo organizaciji. Zaposleni s svojo svobodno voljo prispevajo k dobrobiti organizacije. Uspešne organizacije za vzdrževanje konkurenčne prednosti postavljajo zaposlene v središče dogajanja, predvsem v tistih, v katerih zaposleni prihajajo v stik s strankami, odjemalci. V takih razmerah postajajo ključni dejavniki uspeha predvsem ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje tudi uporabijo v korist podjetja (Merkač 2005, 15).

Če gledamo na človeške vire kot s poslovnega vidika, ugotovimo, da posameznik v organizacijo prinese inteligentnost, pozitivno naravnost, energijo, zanesljivost, zmožnost učenja in kreativnost. Vsekakor pa zaposleni v organizacijo vložijo tudi svoj čas, zdravje, pridobljene izkušnje in vse svoje fizične sposobnosti, ki jih ima.

Človek, človeški faktor je tisti, ki daje vrednost organizaciji. Denar in oprema sta seveda pomembna in med bistvenimi komponentami za uspešno organizacijo, vendar sama po sebi še nista zagotovila uspešnosti, dokler z njima ne začnejo upravljati ljudje. Ti ljudje morajo biti produktivni, uspešni – kar je stranski produkt zadovoljnih zaposlenih. Zaposlenih morajo imeti možnost, da se samopotrjujejo in skozi delo začutijo zadovoljstvo. V mnogih podjetjih se vodstva srečujejo z nezadovoljivimi poslovnimi rezultati. Razlogi so sicer različni in se razlikujejo glede na dejavnost posameznega podjetja, imajo pa običajno skupno rdečo nit. To je nepoznavanje ali morda celo nesposobnost vpeljave potrebnih procesov, da podjetje postane konkurenčno. V obeh

primerih so ključni dejavnik – ljudje. Organizacija, ki želi biti uspešna, preprosto mora graditi na znanju in razvoju, na človeških virih (Vilfan 2005, 17).

2.3 Management človeških virov v luči zagotavljanja ustreznih zaposlenih

Uspešnost organizacij se danes »lomi« na vodstvenih sposobnostih vodij. Vodstveni kadri podjetja se morajo zavedati, da so človeški viri s svojim znanjem, izkušnjami, spretnostmi in sposobnostmi njihov največji kapital. Dnevno smo namreč priča velikim spremembam na ekonomskem in političnem, pa tudi socialnem področju. Odpirajo se nova tržišča, nastajajo spremembe v obnašanju potrošnikov. Tak razvoj pa močno vpliva na dinamičnost in kompleksnost organizacijskega okolja. Hitre spremembe na prodajnih in nabavnih trgih vplivajo tudi na trg delovne sile. V preteklosti je kadrovska funkcija »nabavila« človeka na trgu delovne sile, z njim je bilo sklenjeno delovno razmerje, ki je običajno trajalo do konca delovne dobe posameznika. Danes je seveda povsem drugače. Spreminja se delo, spreminjajo se tudi potrebe in zmožnosti zaposlenih. Brez aktivnega razvijanja zmožnosti zaposlenih ciljev podjetja in posameznika ne bi bilo moč uresničiti. Hitre spremembe pa ne nastajajo le na prodajnih trgih, pač pa tudi na nabavnih trgih in trgih delovne sile. Te spremembe so nezvezne, kar pomeni, da so tudi težko napovedljive. Informacije o prihodnjih spremembah nastajajo v mnogih delih organizacije, kar pomeni, da na strategijo vplivajo mnogi nivoji organizacije. V njih pa igrata pomembno vlogo nižji in srednji management ter s tem povezana kadrovska funkcija.

Ključna dejavnost managementa človeških virov je pridobivanje konkurenčne prednosti na osnovi zaposlenih v organizaciji. Management človeških virov je dejavnik, ki pomembno vpliva na sposobnost podjetja, da se ustrezno odzove na konkurenčne izzive. Po drugi strani lahko učinkovit management človeških virov pripomore tudi k ekonomskemu uspehu podjetja. Vse njegove aktivnosti, kot so nagrajevanje, kadrovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih, so povezane z investicijami. Te neposredno vplivajo na motivacijo zaposlenih in na njihovo sposobnost, da zagotovijo proizvodnjo proizvodov ali opravljanje storitev, ki ustrezajo zahtevam porabnikov (Treven 1998, 24).

Temeljne aktivnosti managementa človeških virov so (Treven 1998, 26):

- upravljanje zunanjega in notranjega okolja,
- ocenjevanje dela in rezultatov,
- načrtovanje in izbira kandidatov,
- razvoj in izobraževanje,
- nagrajevanje zaposlenih.

Vse zgoraj navedene aktivnosti vodijo k večji konkurenčnosti organizacije, zato jih v nadaljevanju podrobneje predstavljam.

Učinkovito upravljanje dejavnikov v okolju podjetja ter v njem samem precej pripomore k produktivnosti in konkurenčnosti podjetja. Zaposleni si pri opravljanju te aktivnosti prizadevajo oblikovati »pozitivno okolje«, ki vključuje (Treven 1998, 26): povezovanje managementa človeških virov s poslovnimi cilji, to je strateški management človeških virov, upoštevanje mednarodnih izzivov managementa človeških virov, zagotavljanje usklajenosti posameznih elementov managementa človeških virov z zakonodajo in ustvarjanje odnosov med zaposlenimi, ki ustrezajo podjetju in zaposlenim v podjetju.

Ocenjevanje dela in rezultatov zaposlenih vključuje naslednje aktivnosti (Treven 1998, 27): organiziranje dela zaradi povečevanja inventivnosti¹ in kreativnosti zaposlenih ter izboljšanja kakovosti proizvodov in storitev, določanje produktivnosti zaposlenih in kakovosti njihovega dela in ocenjevanje vedenja zaposlenih pri opravljanju dela in v širšem delovnem okolju.

Postopek načrtovanja kadrov je ena izmed najpomembnejših funkcij managementa, ker se z njimi zagotavlja potrebna količina in kakovost zaposlenih v podjetju; sam postopek pa poteka tako, da proučimo naslednja vprašanja: ali ustreza število in strokovnost zaposlenih potrebam dela, ali vsi zaposleni v podjetju optimalno izrabijo svoje sposobnosti, ali poznamo prihodnje kadrovske potrebe podjetja in kako pridobiti kader, ki bo ustrezal prihodnjim potrebam (Treven 1998, 27).

Managerji morajo zagotoviti, da zaposleni v podjetju razpolagajo s potrebnimi spretnostmi za opravljanje sedanjih in prihodnjih opravil. Poleg tega se od njih pričakuje, da bodo pomagali zaposlenim prepoznati njihove delovne interese in cilje ter uspešno uskladiti njihovo delo v podjetju z vlogo v družini (Treven 1998, 28).

Za nagrajevanje zaposlenih za njihov prispevek k produktivnosti in celoviti kakovosti, pa tudi za privabljanje novega kadra, podjetja uporabljajo številne instrumente, kot so plače in druge ugodnosti, možnost stokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja ipd.; ti instrumenti pozitivno vplivajo na zaposlene. Poleg omenjenih aktivnosti pa management kadrov vključuje tudi (Treven 1998, 29): oblikovanje sistema plač, nagrajevanje prispevka zaposlenih in privabljanje novega kadra z ugodnostmi.

Teorija človeških odnosov temelji na prepričanju, da managerji, ki razvijajo dobre odnose s podrejenimi in sodelavci, dosežejo njihovo zadovoljstvo in s tem tudi večjo učinkovitost (Možina et. al 2002, 76).

Razvoj kadrov mora biti v organizaciji zasnovan tako, da zadovoljuje interese organizacije in tudi razvojne želje, potrebe in interese zaposlenih. Vodja ima pri tem ključno vlogo, saj mora zaposlenim dajati povratne informacije o njihovem vedenju, uspešnosti, napredovanju, dajati jim mora vzpodbudo za opravljanje novih nalog. Zaposlene mora seznaniti s tem, kaj od njih pričakuje organizacija v prihodnje in kakšne so možnosti za njihov nadaljnji karierni in osebni razvoj v organizaciji. Odnose v organizaciji mora graditi na spoštovanju in zaupanju. Lahko bi rekli, da je vodja

¹ **Inventivnost** je sposobnost, da posameznik dobi neko novo idejo, zamisel ali reši neki problem na nov način, ki je običajno boljši, lažji ali cenejši od prejšnjega

podjetnik z jasno vizijo in strategijo, ki zna tvegati, zna pri zaposlenih vzpodbujati lojalnost in pripadnost in zna prepoznati potrebe organizacije in zaposlenih.

2.4 Vodenje človeških virov

Manager mora znati načrtovati, organizirati in nadzorovati razpoložljive vire, toda njegova glavna skrb naj bo namenjena delu z ljudmi, zlasti njihovem poklicnemu razvoju (Everard in Moris 1996, 26).

Osnovni vir, s katerim manager dela, so ljudje, ki jih vodi pri njihovem delu, jim pomaga, usposablja in jim zna prisluhniti.

Delo vodstva po Bernotu (1990, 79) je sestavljeno iz petih osnovnih operacij – nalog. Rezultat teh mora biti integracija vseh virov podjetja v živ, rastoč organizem.

Vodstvo (Bernot 1990, 79):

- postavlja cilje,
- organizira,
- motivira in komunicira,
- zanj so meritve osnovno orodje – vsa merila morajo biti usmerjena na uspešnost enote in hkrati osredotočena na delo posameznika,
- mora delovati za razvoj zaposlenih, razvijati pa mora tudi samega sebe.

Večina vodstev je že sprejela dejstvo, da so zaposleni največje bogastvo in kreativen vir zagotavljanja konkurenčne prednosti pred drugimi (Ivanuša Bezjak, 2006, 22).

Vodja svojim zaposlenim in sebi postavlja cilje, zaposlenim priskrbi sredstva in znanje, da zastavljene cilje uresničujejo. Motivira jih za delo in prepozna težave, s katerimi se srečujejo in jih v primeru dobro opravljenega dela tudi pohvali in nagradi.

Pomembno vlogo pri letnih razgovorih ima poleg vodstva, ki s svojim zgledom in odločitvami vpliva na uspešnost in koristnost letnih razgovorov, tudi kadrovska služba, ki je odgovorna za kadrovske politike in razvoj kadrov.

V spodnji tabeli so opisane njene naloge, ki se nanašajo na čas pred začetkom izvedbe letnih razgovorov, med samim izvajanjem, po opravljenih letnih razgovorih in kakšne so njene naloge do izvedbe naslednjih letnih razgovorov.

Tabela 1: Vloga strokovne kadrovske službe

| VLOGA STROKOVNE KADROVSKE SLUŽBE | |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRED ZAČETKOM | pripravi načrt informira zaposlene pripravi obrazce pripravi dokumentacijo organizira usposabljanje vodij za RLR |
| KO POTEKAJO REDNI LETNI RAZGOVORI | vodjem daje organizacijsko podporo |
| PO OPRAVLJENIH REDNIH LETNIH RAZGOVORIH | arhivira dobljeno gradivo evidentira dobljene predloge (za usposabljanje in napredovanje kadrov) pripravi plan razvoja kadrov |
| DO NASLEDNJEGA LETA | izvaja kadrovske politiko v skladu s sprejetim planom |

Vir: Majcen 2004, 20

Kot vidimo v tabeli 1, ima kadrovska služba zelo pomembno vlogo pri izvajanju rednih letnih razgovorov, predvsem pred začetkom izvajanja le-teh. Odgovorna je za pripravo vse potrebne dokumentacije, ki jo vodja pri izvajanju letnega razgovora s sodelavcem potrebuje, med samim izvajanjem daje vodjem organizacijsko podporo in poskrbi za arhiviranje pridobljenega gradiva po izvedenih letnih razgovorih ter pripravi plan razvoja kadrov. Njena naloga pa je usmerjena tudi v prihodnje letne razgovore, saj izvaja kadrovske politiko v skladu s sprejetim planom.

2.5 Kadrovske procese in razvoj kadrov v organizaciji

Kadrovske procese zajema celoto dogodkov in aktivnosti pri planiranju, sprejemanju, razporejanju in razvoju kadrov ter skrbi za fizične in psihične pogoje dela. S tem v bistvu vstopa v vse druge procese (proizvodni, finančno-komercialni, proces odločanja), pri katerih je osnovni dejavnik človek, njegova sposobnost, znanje, veščina in stopnja njegove motiviranosti in integriranosti. Vsi ti drugi procesi pa imajo le posreden vpliv na kadrovske procese (Kavran, Florjančič 1992, 48).

V preteklosti so avtorji razvoj kadrov predstavljali kot sinonim za izobraževalno dejavnost v podjetju, danes vemo, da proces razvoja kadrov poleg zahtev delovnega

procesa upošteva tudi motive, interese, želje in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju.

Pri načrtovanju osebnega razvoja delavcev ne moremo mimo treh osnovnih komponent (Možina, Florjančič in Gabrijelčič 1984, 89):

- strokovni razvoj (tu mislimo na človekovo oblikovanje z izobraževanjem, z izbiro poklica, z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavlja njegovo napredovanje pri delu),
- osebni razvoj (definiramo ga kot razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednost, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.),
- delovni razvoj pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Včasih temu razvoju pravimo tudi delovna kariera. Ta komponenta razvoja kadrov je povezana z neposrednim delom in samim delovnim okoljem.

2.6 Izobraževalni programi

Izobraževanje kadrov je v današnjem, hitro spreminjajočem se poslovnem okolju nujno. Vse večja kompleksnost dela in vedno nove zahteve terjajo nenehno razvijanje zaposlenih, zato organizacije temu posvečajo vse večjo pozornost. Izobraževanje zaposlenih je kompleksen in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovih navad, znanj in sposobnosti. Večina podjetij, še posebno mednarodnih, organizira izobraževanje svojih kadrov s seminarji, tečaji in drugimi oblikami izobraževanja. Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja in uspešnosti vsake organizacije.

Sprva je razvoj človeških virov pomenil predvsem izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za trenutne ali predvidene potrebe. Sčasoma pa se je uveljavilo spoznanje, da je za razvoj zaposlenih potrebno upoštevati tudi njihove motive, interese. Glavni pomen razvoja človeških virov za podjetje je zagotavljanje optimalne poklicne, izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih, ki bodo doprinesli k uspešnosti podjetja.

V področje delovanja razvoja človeških virov zato štejemo (Možina 1998, 45):

- usmerjanje človeških virov v izobraževanje za pridobitev ustrezne strokovne izobrazbe,
- učinkovito uvajanje novih sodelavcev,
- pridobitev ključnih strokovnih kadrov,
- sistematičen strokovni in osebni razvoj človeških virov,
- spodbujanje ustvarjalnosti človeških virov,

- spodbujanje prenosa znanja med zaposlenimi,
- razvijanje čuta pripadnosti organizaciji..

Ko govorimo o razvoju človeških virov, se le-to nanaša na stalno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.

Na letnih razgovorih vodja in sodelavec veliko časa namenita tudi izobraževanju zaposlenega, saj je izobraževanje ključnega pomena za uspešnost organizacije. Izobraževanje je namreč permanenten proces za vsakega sodelavca. Znanja danes hitro zastarajo in potrebno je osvojiti vedno nova, da bi lahko bili kos izzivom, ki ga prinaša razvoj organizacije. Zaposlenim v organizaciji, ki je predmet proučevanja, omogočajo konstantno izobraževanje, ki poteka preko raznih delavnic, tečajev, seminarjev, na katerih se sodelavci seznanijo z novimi znanji, ki jih potem uporabljajo pri svojem delu.

Poleg tega, da izobraževanje zaposlenim omogoča pridobivanje novih znanj in veščin, tudi pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih za delo, saj zaposleni dobijo občutek, da so pomemben člen organizacije in da lahko s svojimi znanji, veščinami in izkušnjami, veliko pripomorejo k uspehu organizacije. Več o motivaciji sledi v naslednjem podpoglavju, ki je namenjeno tej temi.

2.7 Motivacija

2.7.1 Kaj je motivacija

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov, to je splošna opredelitev. Bolj določno je motivacija zburjanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju in na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem. Motivacija je posebna dejavnost, neboleč način pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega, njih pričakujejo, pričakuje sam, sami, in to tako, kot najbolje zmore, zmorejo. Za to obstajajo motivacijska sredstva, dejavniki motivatorji, motivi (Uhan 1989, 194).

Goleman (2001, 41) opisuje motivacijo kot čustveno spretnost kot čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči. Motivacijo po njegovih besedah sestavlja sama težnja k izpolnitvi cilja, usklajenost s cilji skupine ali organizacije, pobuda in optimizem, ki pa se kaže kot vztrajnost kljub oviram in zadržkom.

Motivacija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki pripomorejo k uspešnosti in učinkovitosti posameznika, tima ali podjetja kot celote, zato jo organizacije krepijo tudi z letnimi razgovori.

Zaposlene motiviramo in stimuliramo z namenom, da bodo uspešnejši in učinkovitejši pri svojem delu in da bo posledično uspešnejša tudi organizacija kot celota. To pomeni, da zaposlene motiviramo in stimuliramo zato, da bodo lažje in bolje opravljali svoja dela in naloge, da bodo bolje izkoristili svoja znanja, izkušnje, veščine in druge kompetence, da bodo dosegali zastavljene cilje, bolje razvijali lastne potenciale in dosegali stalen razvoj ter rast (Mihalič 2010, 6).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši željeni smeri (Keenan 1996, 106).

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji priizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106).

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja, ki pozna mehanizem motivacije in silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, ki razume potrebe in motive posameznikov ter razmerje med motivi in vedenjem, lahko predvidi vedenje zaposlenih, jih usmerja in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni sami želijo delati ter učinkovito samoiniciativno opravljajo naloge. Prav tako se takšen vodja zaveda številnih koristi, ki jih prinaša delo z motiviranimi posamezniki (Keenan 1995, 62):

- delo je opravljeno bolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih,
- ljudje radi opravljajo svoje delo in se počutijo koristne,
- delajo zavzeto, ker hočejo sami opraviti svoje delo,
- potreben je manjši nadzor kot sicer,
- zavest je visoka, kar ustvarja odlično delovno ozračje.

2.7.2 Vrste motivov

Motiv je gonilna sila človekove aktivnosti in temelji na nezadovoljenih potrebah posameznika. Je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Černetič 1999, 322). Brejc (Brejc 2000, 48) pa pravi, da je motiv vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost.

Strokovnjaki na različne načine razvrščajo motive. Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, ločimo tako primarne in sekundarne motive, glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive, glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne motive (pojavljajo se pri vseh ljudeh), regionalne motive, ki se pojavljajo samo na določenih področjih ter individualne motive, ki se pojavljajo samo pri posameznikih. Pomembna je tudi delitev na latentne in manifestne motive (Lipičnik 1998, 158).

2.7.3 Dejavniki motivacije

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika, na razvoj njegovih sposobnosti in znanj, so naslednji (Lipičnik 1995, 53):

- individualne razlike,
- značilnosti dela,
- organizacijska praksa.

Vsak človek je unikat. Vsak ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delovno mesto. Te lastnosti se med seboj razlikujejo, vsak posameznik ima drugačne, zato je veliko vprašanje, kaj v bistvu koga motivira (Lipičnik 1998, 162).

Nekatere ljudi motivira denar, druge varnost in si zato za razliko od prvih izberejo manj plačano delo, za katerega so sigurni, da ga ne bodo izgubili. Tretje motivira izbiranje izzivov, ki jih pripeljejo na rob zmožnosti (Možina 1994, 496).

Lastnosti dela do dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo; določajo tudi, kateri delavec je ustrezen za določeno vrsto dela in posamezno nalogo.

Organizacijsko prakso oz. sistem sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v praksi. Politika definira določene ugodnosti, kot so npr. plačilo počitnic, zavarovanje, skrbi za otroke in ostarele ipd, z nagradami (ugodnosti, provizije) pa definiramo tisto, kar privlači nove delavce in preprečuje starim delavcem odhod iz podjetja. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik 1998, 162).

V praksi med dejavnike motivacije najčešče uvrščamo (Mihalič 2010, 11-12):

- denarne nagrade za delo, uspehe, dosežke in znanja,
- nedenske nagrade za delo, uspehe in znanja,
- pisne in ustne pohvale za uspeh pri delu in razvoju,
- pomoč pri delu, usposabljanju in razvoju,
- izpostavljanje uspehov uspešnih sodelavcev,
- priznanja za uspehe in dobre rezultate,
- usmerjanje k doseganju ciljev in načrtov,
- poudarjanje uspehov posameznika za skupni uspeh,
- nudenje dobrih pogojev dela in delovnih sredstev.

2.7.4 Kako motivirati zaposlene

Veliko je načinov, kako lahko vodja motivira zaposlene, vendarle pa je potrebno tudi upoštevati, da smo si ljudje različni in da nas zato tudi motivirajo različne stvari. »Čarobna formula«, ki bi veljala za motiviranje vseh zaposlenih, namreč ne obstaja, zato je potrebno, da vodja zaposlenega čimbolje pozna in tako pozna tudi dejavnike, ki njega najbolj motivirajo; nekoga namreč najbolj motivira denar, spet drugega pohvala, priznanje sodelavcev ipd. V podjetju je zelo pomembno, da vodilni ljudje ustvarijo prave delovne pogoje, ki bodo spodbudili delavce, da bodo delali po svojih najboljših močeh. Prav zato je tako zelo pomembno, da vodilni ljudje poznajo svoje zaposlene, njihove želje, zmožnosti in pričakovanja.

2.7.5 Teorije in tehnike motiviranja

Vedenjska znanost je razvila številne teorije o motiviranosti za delo, ki so bolj ali manj preverjene v praksi in nas opozarjajo na različne motive, obnašanje ljudi v organizacijah in različne dejavnike, motiviranosti zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev.

Novejše motivacijske teorije ugotavljajo velik pomen tistih motivacijskih dejavnikov, ki jih je mogoče razvijati skozi različne oblike organizacijske participacije zaposlenih – pripadnost, samopotrjevanje, kreativnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije ipd.

Različne teorije poskušajo opisati motivacijo zaposlenih v okviru industrijsko organizacijske psihologije. Večino teh teorij lahko razdelimo v štiri širše kategorije, in sicer: teorije, ki temeljijo na potrebah, kognitivnih procesih, vedenjske teorije in na delu osnovane teorije.

Vsaka motivacijska teorija skuša razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje.

Teorije, ki skušajo razložiti, kaj motivira dejanje, imenujemo vsebinske teorije. Usmerjene so predvsem na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja (Treven 1998, 113).

Med temi teorijami so najpomembnejše (Treven 1998, 113):

- Maslowa teorija hierarhije potreb (ta teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb, ki jih je avtor razdelil na pet stopenj: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe (pripadnost, ljubezen, prijateljstvo), potrebe po spoštovanju in samospoštovanju ter ugledu ter potrebe po samouresničevanju in samopotrjevanju. Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v zgoraj naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, se pa ob tem pojavi nova potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik);
- Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija (Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvu pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Analiziral je obnašanje 200 računovodij in inženirjev pri delu, od katerih je zahteval, da sporočijo, kadar se bodo pri delu počutili pozitivno ali negativno in da navedejo vzroke, zakaj so se tako počutili. Iz te raziskave je predlagal dvostopenjski pristop za razumevanje motivacije in zadovoljstva delavcev. Njegova teorija tako deli motivacijske faktorje v dve skupini: higienike in motivatorje. Higieniki vključujejo delovne pogoje in organizacijsko okolje, povezani so z neprijetnostmi na delovnem mestu in povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni, mednje štejemo kontrolo dela, odnose z nadrejenim in sodelavci, plače in nagrade, delovni pogoji, status, varnost pri delu ipd. Prisotnost higienikov ne vodi k večji motiviranosti, vendar pa se brez njih pri zaposlenih pojavi nezadovoljstvo. Lahko torej rečemo, da higieniki ne motivirajo, temveč preprečujejo nezadovoljstvo. Motivatorji pa so tisti dejavniki, ki dejansko vplivajo na motivacijo, to so delo samo, nagrada, priznanje, dosežek, rast, odgovornost, napredovanje ipd. Ti dejavniki izvirajo iz notranjih vzgibov zaposlenih, sprožajo dejansko motivacijo za delo, ne pa zgolj samo prizadevanje, da bi sploh delali.);

- Alderferjeva teorija ERG (Alderfer je dopolnil zgoraj omenjeni teoriji Maslowa in Herzberga in oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskava. Oblikoval je tri vrste potreb; potrebe po obstoju, po pripadnosti in po osebnem razvoju. Ta teorija upošteva, da se vse tri vrste potreb pojavijo hkrati.);
- teorija značilnosti dela - Hackman-Oldhamnov model (Hackman in Oldham postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom oz. če jih delo zadovoljuje. Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za visoko motivacijo, so: zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela, zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela, zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.).

Kot procesne teorije opredeljujemo motivacijske teorije, ki razlagajo, kako motivirati vedenje. Pri procesnih teorijah ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, kot na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju (Treven 1998, 113).

Mednje spadajo (Treven 1998, 113):

- teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad za dobro delo. Če zaposleni svoje delo opravlja dobro, ga lahko nagradimo s klasičnimi metodami motivacije.
- Vroomova teorija pričakovanja (po tej teoriji bodo zaposleni delali pametneje in/ali bodo opravljali težja dela, če bodo prepričani, da bodo njihova dodatna prizadevanja pripeljala do cenjenih nagrad. Teorija pričakovanja povečano proizvodnjo napora opisuje z naslednjo enačbo: $F = E (\Sigma I \times V)$, pri čemer je F (napor ali motivacijska sila = količina napora, ki ga bodo zaposleni porabili za dosego želenega delovanja; E (pričakovanje = prepričanje, da bodo prizadevanja pripeljala do želene ravni uspešnosti), I (instrumentalnost = prepričanje, da bo želena raven izvedenega dela imela za posledico želene rezultate), V (valenca = kakšno vrednost ima izid za zaposlenega). Teorija pričakovanja se je izkazala kot uporabna pri oblikovanju sistema nagrajevanja.

Adomsova teorija pravičnosti (po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejeme drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali pa kateri drugi. Zaposleni se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemi za opravljeno delo s tistim, kar je vložil v delovni proces. Temeljni dejavniki te teorije so vložek, prejemi in osebe za primerjavo, ki so lahko znotraj organizacije ali pa tudi zunaj nje.).

2.7.6 Vloga vodje pri motivaciji zaposlenih v podjetju

Vodenje pomeni sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev. Vloga vodje je pomembna pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v podjetju. Vodja se mora za vodenje in odločanje ustrezno izobraževati in usposablja. Njegov vpliv in pozitivnost bistveno pripomoreta k boljšemu izvajanju idej in udejanjanju le-teh v praksi. Vodja mora čutiti, razumeti in verjeti v svoje ključno

poslanstvo, ki je spodbujanje in ne omejevanje svojih podrejenih (Možina et al. 1998, 16-17).

Za motiviranje zaposlenih je torej odgovoren vodja. Brez uspešnega vodenja ni uspešnih zaposlenih in brez uspešnih zaposlenih tudi ni uspešne organizacije, zato je motiviranje ena ključnih prioritetenih nalog in odgovornost vsake vodje.

Danes je motiviranje zaposlenih nujno, če vodja želi, da bo organizacija dosegala dobre rezultate in tako uspešno konkurirala na tržišču. Tudi pomanjkanje finančnih sredstev ne sme biti izgovor za odsotnost motiviranja zaposlenih. Dober vodja obvlada večšine in tehnike motiviranja in si vzame čas za motiviranje svojih sodelavcev.

Pričakovati, da bodo ljudje motivirani kar sami po sebi in da se bodo samomotivirali praktično iz nič, je iluzorno. Da je nekdo motiviran, mora obstajati določen zunanji element, in sicer mora nekdo posameznika z nečim spodbuditi k temu, da bo razvil motivacijo. Lastna motivacija namreč sama po sebi ne izhaja od znotraj, temveč jo je potrebno spodbuditi od zunaj, da bi se šele nato lahko razvijala znotraj posameznika. In tu nastopi vodja, ki mora zagotoviti te zunanje elemente (preko izvajanja različnih pristopov in tehnik motiviranja), da bi na njihovi osnovi zaposleni lahko vzpostavili stanje motiviranosti. Motivacija je namreč nekaj, kar je potrebno spodbuditi, nato pa razvijati. In tudi ni dovolj, da motivacijo spodbudimo zgolj enkrat in z enim samim pristopom, temveč jo je potrebno stalno spodbujati na različne načine in tudi redno izvajati. Motivacija je namreč sama po sebi dolgoročno neobstojna in tudi sicer zelo krhka. Zato je potrebno stalno izvajati proaktivno motiviranje. To pomeni, da ljudi motiviramo, še preden pride do znižanja ali odsotnosti motiviranosti (Mihalič 2010, 6).

Iz zgoraj navedenega lahko razberemo, kako zelo pomembna je vloga vodje pri motiviranju zaposlenih, zato je nujno, da ima vodja ustrezna znanja in veščine, s katerimi zna motivirati sodelavce, da si vzame čas za njih. Zaposleni so namreč odgovorni za marsikaj pri svojem delu, za stopnjo njihove motivacije pa je izključno odgovorno vodstvo, ki lahko prepreči delovanje uničevalcev motivacije.

2.7.7 Nevarni uničevalci motivacije

Poleg dejavnikov, ki pri zaposlenih vzpodbujajo motivacijo, poznamo tudi take, ki motivacijo zmanjšujejo in jo uničujejo, ti dejavniki so naslednji (Mihalič 2010, 48):

- ustvarjanje neupravičenih razlik med zaposlenimi,
- dvojna merila pri nagrajevanju in napredovanju,
- nedemokratična in hierarhična komunikacija,
- šikaniranje, ustrahovanja in izsiljevanja,
- neenake možnosti za delo, rast, razvoj in napredek,
- nepotizem in protekcionizem,
- prepuščenost samemu sebi,
- psihično in fizično nasilje na delovnem mestu,
- nizka etična merila in neprofesionalnost,
- prevelike razlike med višinami plač zaposlenih,

- previsoki kriteriji, cilji in merila,
- nestrokovnost in neusposobljenost vodij,
- slabe možnosti izobraževanja in usposabljanja,
- neuskklajenost zahtev s pričakovanji,
- neenakomerno porazdeljena obremenitev z deli,
- neprilagodljiv delovni čas,
- odsotnost podpore in pomoči,
- slabi pogoji dela in neustrezna delovna sredstva,
- zelo visoka stopnja nadzora,
- previsoka stopnja sprememb v organizaciji,
- odsotnost participacije.

Motivacija in zadovoljstvo, o katerem govorimo v naslednjem podpoglavju, sta zelo povezana pojma. Motivacija namreč vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v ožjem smislu, v širšem smislu pa motivacija vpliva na uspešnost in razvoj organizacije. Vodje v organizacijah se namreč čedalje bolj zavedajo, da je motiviran zaposleni lahko tudi zadovoljen, ki bo delal strokovno, kakovostno in bo pri svojem delu produktiven.

2.8 Zadovoljstvo

Da bi podjetje dosegalo dobre rezultate v sedanjem negotovem tržnem okolju, se mora potruditi za izboljšanje vrste dejavnikov, ki vplivajo na dobro počutje zaposlenih. S tem si organizacija nabira prednost pred konkurenti. Dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih vodi v kakovostno delo. Takšni zaposleni so najboljše orodje organizacije, saj so si danes organizacije po svojem delu in tehnološki dovršenosti zelo blizu, zato si je težko izboriti večji delež delovanja na trgu.

2.8.1 Definicija zadovoljstva

Avtorji različno opredeljujejo pojem zadovoljstva pri delu. George in Jones pravita, da je zadovoljstvo na delovnem mestu skupek občutij in prepričanj, ki jih imajo ljudje o delovnem mestu, katerega opravljajo. Zaradi možnosti vplivanja na veliko število vedenj v organizaciji in zagotavljanja zadovoljstva na delovnem mestu, je zadovoljstvu na delovnem mestu zelo pomembno za menedžerje in raziskovalce (George in Jones, 1996).

Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje njegovega dela. Gre torej za notranje dožemanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan 2001, 104).

Zadovoljstvo pri delu lahko opredelimo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Omenjena opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu (Treven 1998, 131-132): vrednost, pomembnost in zaznavanje.

Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje glede pomena posameznih vrednosti, kar vpliva na stopnjo njihovega

zadovoljstva pri delu; nekdo lahko namreč ceni pri svojem delu predvsem visoko plačo, za drugega so morda najpomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela. Z zaznavanjem mislim na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje (Treven 1998, 131-132).

2.8.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Dejavnikov, ki pogojujejo stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, je več. Če bi šlo pri zadovoljstvu z delom samo za prisotnost enega dejavnika, bi na primer določena višina plače predstavljala tisto količino, ki zagotavlja zadovoljstvo delavcev. Vemo pa, da določena vsota, ki jo dobijo različni posamezniki za enako količino in kvaliteto istovrstnega opravljanega dela, ne povzroča pri vseh enakega zadovoljstva (Jež in Mohor 1985, 54).

Moorhead in Griffin (1989, 88) delita dejavnike zadovoljstva pri delu na tri velike skupine:

1. Organizacijski dejavniki: plača, možnosti napredovanja, delo samo, varnost in delovni pogoji.
2. Skupinski dejavniki: sodelavci in nadrejeni.
3. Osebni dejavniki: potrebe, prizadevanja in ugodnosti.

Po Možini (1998, 154-165) lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, združimo v šest različnih skupin:

1. Vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
2. Samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako delavec dela, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije.
3. Plača, dodatki in ugodnosti.
4. Vodenje in organizacija dela: nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
5. Odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
6. Delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

2.8.3 Merjenje zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo pri delu merimo z večdimenzionalnimi ali enodimenzionalnimi vprašalniki. Večdimenzionalni vprašalniki s podlestvicami pokrivajo več področij zadovoljstva, ki so relativno homogena in korelirajo med seboj. Enodimenzionalni – vprašalniki splošnega

zadovoljstva - sprašujejo po splošnih čustvih do dela, ki napovedujejo pomembna vedenja, kot sta absentizem² in fluktuacija³.

Obstajata dva načina merjenja splošnega zadovoljstva:

- celoviti vprašalniki (od zaposlenega zahtevajo, da kombinira svoje reakcije na različne aspekte dela v eno oceno – primer takega vprašanja: »Ob upoštevanju vseh dejavnikov, kako se večinoma počutite na delovnem mestu?«),
- sestavljeni vprašalniki (seštejejo se postavke, ki izhajajo iz različnih aspektov in predstavljajo eno dimenzijo).

Za merjenje zadovoljstva zaposlenih obstaja več lestvic, ena izmed njih je lestvica delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997) je preprost pripomoček, s katerim lahko ugotovljamo bodisi posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo bodisi analiziramo organizacijsko klimo podjetij ali manjših skupin v podjetjih. Sestavljena je iz 15 postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski lestvici, nanašajo pa se na zadovoljstvo z različnimi vidiki dela, kot so delovne razmere, možnost napredovanja, plača, odnosi s sodelavci, stalnosti zaposlitve, ugled ipd.

2.8.4 Pomembnost zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ki ga v organizaciji opravljajo, je eden ključnih temeljev poslovne odličnosti. Uspešna organizacija se poleg dobrih poslovnih rezultatov, zadovoljstvom kupcev in pozitivnim vplivom na širše okolje, mora ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi.

Med zadovoljstvom zaposlenih in preostalimi vidiki poslovne odličnosti obstaja povezava. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti organizacije, ki lahko njihovo vlaganje energije nagradi in tako prispeva k večjemu zadovoljstvu. Zadovoljstvo je za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu, in ključni predpogoj za to, kar sploh lahko doseže.

Zadovoljni zaposleni so največ, kar si lahko želi vsak vodja in nenazadnje vsaka organizacija, kar pa je tudi predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni, zato je vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški

² Absentizem izhaja iz latinske besede *absens* in pomeni izostanek, nenavzočnost ali odsotnost. Absentizem predstavlja kakršnokoli odsotnost z delovnega mesta kot so na primer izostanki, zamude, izhodi, odsotnost z dela na delu.

³ Fluktuacija izhaja iz latinske besede *fluctuatio* in pomeni spreminjanje, gibanje česa, naraščanje in upadanje količine česa na določen področju v določenem časovnem obdobju. Fluktuacija v delovni organizaciji pa pomeni menjavanje kadrov iz različnih razlogov.

kapital v njej; človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič, 2007).

Za potrebe diplomskega seminarja smo ugotavljali tudi to, kako letni razgovori, katerim je namenjeno naslednje, najobširnejše poglavje, vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Letni razgovor namreč predstavlja za zaposlenega priložnost, da z vodjo odkrito spregovori o svojih željah, potrebah in ciljih, ki jih ima v dani organizaciji. Zadovoljstvo je za posameznika in organizacijo ključnega pomena, kajti le zadovoljni zaposleni bodo motivirani za delo in bodo lahko pripomogli k uresničevanju ciljev organizacije.

3 LETNI RAZGOVOR

3.1 Definicija letnega razgovora

V organizacijah dnevno poteka komunikacija med sodelavci in vodjo, med posameznimi sodelavci in med vodji različnih organizacijskih enot. Večina te komunikacije se nanaša na delo in na probleme v zvezi z njim. To je spontana, nenačrtovana komunikacija, poraja se v določenem trenutku, ko se zanjo pojavi potreba, nekaj komunikacije pa je tudi vnaprej planirane oz. načrtovane (Majcen 2001, 31).

Redni letni razgovor sodi med »planirano oz. načrtovano komunikacijo« med vodjem in zaposlenim, ki se v večini organizacij, ki redne letne razgovore izvajajo, izvaja enkrat letno oz. ponekod tudi dvakrat letno. Letni razgovor je usmerjen v razvojne perspektive sodelavca, v izboljšanje njegovih delovnih zmožnosti, usmerjanju razvoja v zanj in za podjetje najbolj primerno karierno pot. Lahko je tudi podlaga ali osnova (poleg ostalih dejavnikov) za ocenjevanje delovne uspešnosti. Od letnih razgovorov je najpomembnejše to, da imata od njih korist sodelavec v organizaciji in delodajalec. Zaposleni je seznanjen s tem, kaj delodajalec od njega pričakuje, delodajalec pa z letnim razgovorom ugotovi, kakšna so pričakovanja zaposlenega glede njegove vloge v organizaciji.

Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima poglobljeni razgovor med vodjo in sodelavcem, si veliko podjetij prizadeva, da bi redne letne razgovore opravili vsi vodje z vsemi svojimi sodelavci. Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, je za podjetje priporočljivo, da ponavljajo razgovore redno, vsako leto – od tod tudi naziv redni letni razgovor (Majcen 2001, 52-53).

Za letne razgovore obstaja veliko definicij; skoraj vsi avtorji, ki preučujejo navedeno tematiko, pa so enotni v tem, da takšni razgovori ugodno vplivajo na delovno klimo v organizaciji in na motivacijo zaposlenih, saj jim letni razgovori omogočajo, da vodjem enkrat letno predstavijo tudi svoje želje, opažanja, pričakovanja.

Letni razgovor med vodjo in zaposlenim je oblika medsebojne komunikacije. Je znak pozornosti do zaposlenega in priznanje za njegov prispevek okolju, v katerem dela. Je enkratna priložnost, da se vodja in zaposleni zblížata kot človeka, da si povesta stvari in se s tem še bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvije zaupanje in sproščeno sodelovanje. Tak odnos daje zaposlenemu nov zagon in energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj so mu po razgovoru jasni njegovi cilji, ki naj bi jih v prihodnjem obdobju dosegel, prav tako pa tudi njegova vloga, ki jo ima v kolektivu, katerega del je. Kakovostno izpeljan pogovor ima motivacijsko moč – delavca vzpodbudi k njegovemu razvoju, utrdi mu samozavest, poveča mu občutek, da je za organizacijo, v kateri je zaposlen, pomemben ter potrdi spoznanje, da je dobrodošel in spoštovan član kolektiva. S tem vodja zadovoljuje psihične potrebe delavca, kar pripomore k večji kvaliteti dela v podjetju oz. organizaciji (Majcen 2001, 53).

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

Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Razgovor je pregled preteklosti, sedanosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. V nekaterih organizacijah prakticirajo redne razgovore na vsake pol leta, nekateri celo redno vsako četrletje. Priporočljivo je začeti z letnim razmikom in skrajševati ta obdobja postopoma, ko so vodje in sodelavci na razgovore že navajeni (Majcen 2001, 15).

Letni razgovor je sistematično voden, poglobljen pogovor vodje z vsakim, neposredno podrejenim sodelavcem posebej. Pogovarjata se o pomembnih stvareh, pa tudi stvareh, za katere ponavadi zaradi naglice zmanjka časa. Na letnem razgovoru se obširneje pogovorita zlasti o (Majcen 2004, 11-12):

- preteklih rezultatih in vzrokih zanje,
- ključnih nalogah, razmerah, v katerih se opravljajo dnevne naloge, o možnostih za reševanje nastalih problemov pri delu,
- delovnih ciljih in osebnem razvoju sodelavca – torej o načrtih za prihodnost.

Sestavni del poslanstva vsakega vodje je spremljanje, omogočanje in spodbujanje delovne uspešnosti in osebnega razvoja sodelavcev, ki jih vodi. Letni razgovori so izvrstno orodje, s katerim lahko opravi to zahtevno in pomembno nalogo v kateremkoli delovnem okolju; v velikem podjetju ali majhni družbi, v organizaciji, ki je v zasebni ali v družbeni lasti. Letni razgovori so potrebni povsod, kjer delajo ljudje. Zaposleni potrebujejo povratne informacije in pregled dela, opravljenega v preteklem letu, spodbude za opravljanje tekočih nalog, predvsem pa pogled naprej, da spoznajo nove delovne naloge, si razjasnijo, kaj od njih pričakujejo v prihodnje in kakšne so možnosti za njihov delovni in osebni razvoj (Majcen 2004, 12).

Lah Šteblaj (2005) pravi, da je letni razgovor ključni dejavnik spremljanja kadrov in usmerjanja kariere zaposlenih ter oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojne možnosti in delovno uspešnost. Letni razgovori so periodično ocenjevanje dela posameznikov glede na pričakovanja podjetja ali organizacije, v kateri so zaposleni (Lah Šteblaj, 2005).

Letni razgovor je glede na namen opravljanja (Majcen 2001, 49):

- razgovor o tem, kakšna so pričakovanja in možnosti, da bi sodelavec izboljšal svojo delovno uspešnost,
- razgovor o vlogi sodelavca, načrtih in ciljih, kot jih vidi sam in kot izhajajo iz potreb delovnega procesa,
- priložnost za to, da dobita tako sodelavec kot vodja čim več povratnih informacij o doseženih rezultatih, napredku in ovirah na poti k doseganju ciljev.

Letni razgovor med vodjo in delavcem je najvišja stopnja upravljanja s človeškimi viri. Poglobljen in sistematičen pogovor vsaj enkrat na leto je edina prava osnova za načrtovanje kariere posameznika, obenem pa koristi tudi vodji in podjetju (Ivanuša Bezjak 1999, 70).

V spodnji tabeli predstavljamo, kako poteka razgovor med sodelavcem in vodjo.

Tabela 2: Pogovor med vodjo in sodelavcem na letnem razgovoru

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

Vir: Majcen 2001, 52

Če torej povzamemo vsebino tabele 2, lahko rečemo, da vodja in sodelavec v letnem razgovoru predstavita svoja občutja, pričakovanja, sodelavec vodji predstavi svoje dosežke v organizaciji, predlaga morebitne izboljšave za doseganje še boljših učinkov, vodja se seznanj z njegovo vlogo v organizaciji in njegovimi načrti za prihodnost, oba skupaj pa potem usklajujeta vsak svoja pričakovanja, cilje in prioritete ter ocenjujeta, kakšne so možnosti za dodatno izobraževanje oz. napredovanje.

Kakovostno izpeljan pogovor ima motivacijsko moč – delavca spodbudi k njegovemu razvoju, utrdi mu samozavest, poveča mu občutek, da je za organizacijo, v kateri je zaposlen, pomemben ter potrdi spoznanje, da je dobrodošel in spoštovan član kolektiva (Majcen 2001, 53).

3.2 Namen in cilji letnega razgovora

Redni letni razgovori imajo več ciljev, njihov namen pa je večstranski (Majcen 2001, 54-55):

1. Z rednimi letnimi razgovori naj bi vsem zaposlenim omogočili, da še izboljšajo delovno uspešnost; s poglobljenim razgovorom z vodjo dobijo zaposleni možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe; z letnimi razgovori izkažemo sodelavcem posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo; na rednem letnem razgovoru pridobijo sodelavci jasne povratne informacije o svoji uspešnosti; z rednim letnim razgovorom omogočimo sodelavcem, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot.

2. Z rednimi letnimi razgovori naj bi vodje bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar jih lažje vodijo in usmerjajo: razgovori jim omogočijo, da lahko bolje razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev; pridobijo ideje za predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela; pridobijo tudi pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali; podatke, ki jih pridobijo z letnimi razgovori, uporabijo kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in planiranje kadrovske zadeve; redni letni razgovori so njihovo orodje za vodenje s cilji.

3. Z rednimi letnimi razgovori naj bi strokovnim službam omogočili, da bi lažje in bolje izvajale kadrovske politike. Redni letni razgovori so osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje. Na ta način organizacija obogati bazo podatkov v kadrovske evidenci zaposlenih. Zbrani podatki pa prispevajo tudi h kakovosti iskanja ključnih kadrov in uresničevanja modela napredovanja.

4. Od rednih letnih razgovorov si obeta koristi tudi organizacija, ker pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven komuniciranja ter izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost.

Organizacija pridobi s tem podatke o potencialu znanj, interesnih področjih zaposlenih in njihovih željah po usposabljanju in osebnem razvoju, s katerimi sistematično polni baze podatkov v kadrovsko-informacijskem sistemu. Pridobi tudi podatke o pripravljenosti zaposlenih za napredovanje ali spremembo področja dela in sodelovanje pri razvojnih projektih ter mnenja zaposlenih o primernosti organizacije dela in predloge glede organizacijskih sprememb. (Majcen 2001, 56).

Glavni cilj opravljanja letnih razgovorov je zagotoviti uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog in uresničevanje plana na podlagi znanja, veščin, spretnosti in osebnostnih značilnosti zaposlenih (Lah Šteblaj 2005, 64).

Cilji morajo biti realni, merljivi, uresničljivi, morajo motivirati zaposlene, njihovo število mora biti omejeno in obvladljivo. Transformacija vizije v cilje organizacije pa mora biti izpeljana tako, da omogoča lažje doseganje skladnosti med cilji posameznikov in cilji organizacije (Možina idr. 2002, 223).

Letni razgovori niso sami sebi namen, zato je pomembno, da se izvedejo po vnaprej predvidenem postopku, z vso skrbnostjo in dobro pripravljenostjo vodje, ki igra pri tem ključno vlogo, zato bomo v nadaljevanju pozornost posvetili pogojem, ki morajo biti izpolnjeni, da poteka letni razgovor učinkovito in smiselno in da doseže svoj namen.

3.3 Pogoji za učinkovito izvedbo letnega razgovora

Če vodstvo želi zagotoviti ustrezne pogoje za izvedbo letnih razgovorov in če želi, da imajo le-ti pozitivne učinke, mora upoštevati naslednje izkušnje (Majcen 2001, 81-85):

- Izvesti ga morajo vsi vodje
Če ta pogoj ni izpolnjen, se namreč izkaže, da se razgovoru izognejo ravno tisti vodje, ki že sicer ne komunicirajo dovolj kakovostno s sodelavci, tisti, ki mislijo, da je vodenje predvsem zapovedovanje, kontrola, ali tisti, ki prepuščajo sodelavce samim sebi, sami pa se rajši ukvarjajo s strokovnimi ali komercialnimi problemi.
- Zaupanje med vodjem in sodelavcem
Z nekom lahko iskreno izmenjamo svoja mnenja, poglede, strahove, dvome, veselje in navdušenje le, če se ob njem počutimo varno. Vemo, da naše zaupljivosti ne bo zlorabljal, kar dokazuje s tem, da se tudi sam iskreno odpre in nam z različnimi znaki dokazuje, da nas podpira.
- Miren prostor
Pri razgovoru se je potrebno osredotočiti drug na drugega, brez motnje telefonov, ki bi zvonili, ali strank, ki bi vstopale v sobo. Sogovornika ne smeta imeti nelagodnega občutka, zaradi katerega se ne bi mogla sprostiti in odkritosrčno razložiti, kar bi rada povedala.
- Prijeten prostor

Prostor mora imeti ustrezno temperaturo, zrak mora biti svež. V prostoru, kjer se sogovornika slabo počutita, se ne moreta odpreti. V prostoru ne sme biti nobenih stvari, ki sogovornikoma niso všeč in ju motita.

- **Dovolj časa**
Vsak sodelavec si zasluži, da se mu vodja vsaj enkrat letno v celoti posveti. Da ima prednost pred vsemi drugimi ljudmi in posli. Zato naj si vodja rezervira dovolj časa za letni razgovor. Planira naj ga tako, kot planira druge pomembne sestanke, opravila in naloge. Sodelavcu naj da priložnost, da pove in razloži vse, kar je imel namen povedati in razložiti.
- **Vodja mora biti na razgovor pripravljen**
Vodja naj si pred razgovorom s sodelavcem postavi naslednja vprašanja: »O čem se bova pogovarjala, kaj me zanima, katere teme naj odpreva, kakšne podatke mu bom posredoval ipd...?« Bolj ko bo vodja pripravljen, boljši bo rezultat, več bo dobil, predvsem pa bo dobil tisto, kar bi rad. Vodja se ne sme zanašati na to, da bosta teme odpirala sproti, da bosta sproti videla, kaj ju bo zanimalo.
- **Sodelavec mora biti pravočasno obveščen**
Letni razgovor je za sodelavca nekaj posebnega, zato mu je potrebno dati priložnost, da se naj pripravi. Letni razgovor je priložnost, da pripravi vodja sodelavca do tega, da razmisli o svojih preteklih rezultatih, da naedi »inventuro« svojega dela, da premisli, kaj mu je uspelo, kaj bi lahko naredil bolje, katere naloge so ostale neopravljene.
- **Razgovor mora biti planiran**
Oba udeleženca si morata rezervirati dovolj časa za umirjen in kakovosten razgovor, pri čemer mu dasta absolutno prednost pred drugimi aktivnostmi. Pazljivo se morata dogovoriti o datumu in uri srečanja. Ta čas je zagotovljen za njun razgovor in le redka ali zelo pomembna nenadna zadeva jima lahko poruši načrte.
- **Razgovor mora biti sistematičen**
Da bi imeli razgovori smiselno vsebino, da bi dosegli osnovni namen in da bi bili tekoči, se v večini organizacij odločijo pripraviti seznam vprašanj, da bi tako vodjem omogočili čim kakovostnejše vodenje razgovora. Ker pa je vsak resnični razgovor nekaj enkratnega in posebnega, ker smo ljudje zelo različni in ker so različnih pogledi na stvari in tudi teme, ki jih bosta sogovornika v razgovoru izpostavila, je pripravljen seznam vprašanj vodje le v miselno oporo. Vsebinsko vprašanj lahko pripravi strokovna služba ali vodja sam.
- **Vodje na bi se pripravili na razgovor pod strokovnim vodstvom**
Vodje naj bi se za kakovostno in suvereno vodenje letnih razgovorov usposobili s treningi. Izkušnje kažejo, da je pred prvim letnim razgovorom potreben dvodnevni trening, drugo in tretje leto zadošča enodnevni osvežilni trening. V

naslednjih letih osvežilni trening ni več obvezen, je pa zaželen, zlasti za tiste vodje, ki rabijo dodatno podporo.

- Razgovori naj bodo vsako leto ob približno enakem času
V praksi se je dokazalo, da je primerno, če vsi vodje izvajajo letni razgovore v približno istem času, ker se s tem ustvarja določena klima, neko pričakovanje vseh zaposlenih, njihova pripravljenost na razgovore, predvsem pa pripravljenost na to, da bi vsi sodelavci premislili o svoji prihodnosti in se ozrli na dosežene rezultate. Pri odločanju za obdobje izvedbe letnega razgovora v organizaciji upoštevamo tudi to, da se podatki, dobljeni z razgovori, koristno uporabijo za načrtovanje kadrovskih potreb in za izvajanje kadrovske politike, torej da se obdobje ujema z obdobjem pripravljanja drugih planov.
- Vodja rezultate razgovora zapiše in poročilo arhivira po določenih metodologije
V poročilo o opravljenem letnem razgovoru se zapišejo le stvari, za katere sta se vodja in sodelavec dogovorila, da jih bosta realizirala. Zapišeta svoje sklepe, zamisli, vse tisto, kar jima v obdobju do naslednjega letnega razgovora služi kot načrt za uspešno izpolnjevanje sodelavčeve vloge. Poročilo arhivirata oba; vodja v svojem personalnem arhivu sodelavcev in sodelavec med svojimi načrti in zapiski.

Vsebina letnega razgovora, ki je predstavljena v nadaljevanju, je ključnega pomena, če želi vodja z izvedbo le-tega doseči pravi namen razgovora. Vsebina se nanaša na sedanje, preteklo in predvsem prihodnje obdobje.

3.4 Vsebina letnega razgovora

Letni razgovor vodje s sodelavcem je usmerjen v preteklost, sedanost in prihodnost (Majcen 2001, 124).

Skupaj pregledata delo, ki ga je sodelavec opravil v preteklosti (ponavadi gre za preteklo leto), predvsem pa (Majcen 2001, 124):

- katere naloge je dobro opravil,
- kje je imel težave in zakaj,
- kaj bi lahko opravil bolje in kako,
- kaj je ostalo nedokončano in kako dokončati.

Pogovor o sedanosti se nanaša na to (Majcen 2001, 124), kako teče delo, kaj ga veseli, kaj ga skrbi, kako se počuti in na odnose s sodelavci.

Nazadnje teče pogovor med vodjem in sodelavcem o tem, katere so prioritete naloge v prihodnjem obdobju (Majcen 2001, 124):

- katere so prioritete naloge v naslednjem obdobju,
- kakšni so pričakovani rezultati,
- kako si predstavlja osebni razvoj,
- kako se bo vključil v predvidene spremembe.

V letnem razgovoru se opredelijo načini, sredstva in možnosti za povečanje uspešnosti, učinkovitosti in inovativnosti zaposlenih v skladu s koncepti poslovne odličnosti (Gruban, 2005).

V tabeli 3 je prikazana shema letnega pogovora, ki poteka med vodjo in sodelavcem z vidika predmeta razgovora.

Tabela 3: Shema letnega razgovora

| Predmet razgovora | Vodja | Sodelavec |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Naloge, vloga in pristojnost organizacijske enote Predvidene organizacijske spremembe Razvojni načrt in strateške usmeritve delovanja organizacijske enote Sodelovanje organizacijske enote z drugimi organizacijskimi enotami | Razlaga, pojasnjuje, odgovarja na vprašanja | Sprašuje, pove svoje mnenje |
| Vloga delavca v okviru organizacijske enote in v okviru organizacije Organizacijske povezave z drugimi delovnimi mesti | Razlaga, razpravlja, usklajuje | Razpravlja, razlaga svoje poglede, usklajuje |
| Uspešnost sodelavca: usklajevanje informacij in mnenja med vodjo in sodelavcem | Analizira, razlaga, usklajuje mnenje | Pojasnjuje, analizira, usklajuje mnenje |
| Kako povečati uspešnost dela – določanje ciljev in izdelava načrta za spremembo vedenja | Razlaga, spodbuja, sodeluje pri načrtovanju | Analizira, razlaga, daje predloge, načrtuje |
| Strokovni, delovni in osebni razvoj sodelavca, njegovo razmišljanje o delovni karieri; kaj za to potrebuje | Razlaga možnosti in potrebe | Razlaga želje, načrte, vizijo |
| Uskladitev (dolgoročnih) ciljev organizacije s sodelavčevimi cilji | Razlaga, usklajuje, spodbuja | Razlaga, usklajuje, se pogaja |
| Izdelava skupnega razvojnega načrta in definiranje konkretnih posameznih ukrepov (izobraževanje, napredovanje, udeležba na sejmih...), ki so potrebni za uresničitev zastavljenih ciljev | Dogovarjanje, iskanje najboljših rešitev | Dogovarjanje, iskanje najboljših rešitev |
| Predlog sprememb delovnega področja; na katerih področjih se bo sodelavec izobraževal in izpopolnjeval, pogovor o materialni in nematerialni obliki motivacije | Dogovarjanje, iskanje najboljših rešitev, pogajanje; določanje standardov | Dogovarjanje, iskanje najboljših rešitev, pogajanje; usklajevanje standardov |
| Zaključek: sklepi, dogovori | Naredi povzetek, napiše poročilo | Naredi povzetek, poročilo podpiše |

Vir: Majcen 2001, 125

V tabeli 3 je prikazana komunikacija med vodjo in sodelavcem pri letnem razgovoru. Predmet razgovora med njima se nanaša na naloge in vlogo organizacijske enote, vlogo in uspešnost delavca, njegov strokovni in osebnostni razvoj, usklajevanje ciljev glede na potrebe in želje sodelavca in možnosti organizacije ter izdelavo razvojnega načrta. Ob zaključku razgovora se sprejmejo sklepi in zapišejo dogovori med vodjo in sodelavcem.

Poleg vsebine, ki je vsekakor najpomembnejši del letnega razgovora, je tudi priprava vodje in sodelavca na letni razgovor zelo pomembna, oba se morata nanj dobro in skrbno pripraviti, v nadaljevanju pa opisujemo, kako te priprave potekajo.

3.5 Priprava vodje in sodelavca na letni razgovor

Za letni razgovor se morata tako vodja kot tudi sodelavec dobro pripraviti; gre namreč za razgovor, ki se opravi enkrat letno, zato je zelo pomembno, da je ta voden premišljeno in načrtovano, če želimo doseči dobro izvedbo in učinke. Od tega razgovora oba veliko pričakujeta, zato mora biti priprava nanj z obeh strani izjemno skrbna. Vodja si mora pred razgovorom pripraviti vprašalnik, načrtovati mora potek razgovora in izpostaviti ključne teme.

Če sta oba sogovornika na letni razgovor dobro pripravljena, se bosta počutila bolj sproščeno in samozavestno, pa tudi razgovor bo tekel gladko, brez zatikanja in zadrege.

Sodelavec naj bo z datumom in uro razgovora seznanjen vsaj tri tedne prej, teden dni pred samo izvedbo pa naj prejme tudi pisno vabilo. Skupaj z vabilom naj prejme tudi vprašanja oz. vsebino letnega razgovora, da se lahko na razgovor dobro pripravi. Vprašanja naj se nanašajo na preteklo, sedanje in tudi prihodnje obdobje. Praviloma je letni razgovor tisti, pri katerem sodelavec prevzame pobudo in na zastavljena vprašanja odgovarja sam, brez nenehnega spodbujanja vodje.

Aktivnosti v pripravi na letni razgovor so naslednje (Majcen 2001, 92):

- določitev namena,
- pregled dokumentacije,
- razmislek o prostoru in kraju srečanja,
- izdelava vabila na razgovor,
- razmislek o temah pogovora,
- razmislek o stvareh, ki jih je treba v razgovoru poudariti,
- priklic slike sodelavca,
- razmislek o razvojnih načrtih in ciljih tako organizacijske enote kot posameznika,
- izdelava načrta izvedbe razgovora.

Sodelavec in vodja morata pred izvajanjem letnega razgovora temeljito premisliti, kaj je namen takega razgovora, kaj želita z njim doseči in kako se nanj čimbolje pripraviti.

3.6 Določitev namena razgovora

Pred vsakim letnim razgovorom, naj bo to prvi, ali vsak naslednji, se mora vodja vprašati, kaj želi z njim doseči, kaj ga o sodelavcu zanima in kaj od razgovora pričakuje. Pomembno je, da ima jasen namen razgovora, saj bo le tako deloval bolj samozavestno in sproščeno, kar se bo odražalo tudi na sodelavcu, ki se lažje »odpre« in spregovori o svojem delu, pričakovanjih, idejah, odnosu do dela in vodje in drugih svojih lastnostih.

Vodje se udeležujejo treningov za izvedbo letnih razgovorov, ki jim pomagajo pri tem, kako razgovor s sodelavcem izvesti na najboljši možni način.

Z rednim letnim razgovorom želimo (Majcen 2001, 93):

1. Sodelavce motivirati, da bi dobro razmislili o svojem delu in načrtih ter da bi sami pripravili predloge, kako bi stvar izboljšali,
2. doseči, da bi sodelavci dobro razmislili o svoji vlogi, tako v organizaciji kot v delovnem procesu,
3. doseči, da bi dobili pregled nad prioritetami svojih nalog in nad globalnimi pričakovanji, kaj se od njih v naslednjem letu pričakuje,
4. doseči, da bi bili sodelavci še bolj samostojni, odgovorni in iniciativni pri opravljanju prioritarnih nalog,
5. sodelavcem povedati, kako jih vodje vidijo, katere so po mnenju vodij njihove dobre strani in kje imajo še rezerve, ki bi jih kazalo izkoristiti,
6. doseči, da bi se vodja in sodelavec po razgovoru še boljše razumela in da bi si lahko povsem zaupala,
7. svoje sodelavce bolje spoznati in jih razumeti kot ljudi ter ugotoviti, zakaj se včasih vedejo, kot se,
8. dobiti boljši pregled nad tem, kako se dogovorjene stvari dolgoročno tudi uresničujejo,
9. zbirati podatke za planiranje in izvajanje politike izobraževanja ter za napredovanje sodelavcev.

V naslednjem podpoglavju opisujemo, kako poteka letni razgovor med vodjo in sodelavcem.

3.7 Potek letnega razgovora

Letni razgovor se sestoji iz začetka, osrednjega – vsebinskega dela in zaključka. Letni razgovor med vodjo in zaposlenim je organiziran s strani kadrovske službe in opravljen s strani vodij enot.

V letnem razgovoru se opredelijo načini, sredstva in možnosti za povečanje uspešnosti, učinkovitosti in inovativnosti zaposlenih v skladu s koncepti poslovne odličnosti (Gruban 2005, 14).

Letni razgovor je dvogovor, gre za izmenjavo mnenj, misli in občutkov med vodjo in zaposlenim. Vodja mora poskrbeti za to, da se sogovornika izmenično oglašata in se med seboj tudi poslušata, saj se bosta tako bolj počutila in se lažje ujela.

Začetek

»Vsak začetek je težak«, tako pravi stari pregovor in zagotovo to velja tudi tukaj. Vodja mora ustvariti prijetno vzdušje, ne sme hiteti. Najbolje je, da za sproščen začetek pogovora zastavi nekaj neformalnih vprašanj. Pomembno je, da deluje umirjeno in prijetno in tako ustvari prijetno klimo za začetek razgovora. Sodelavcu predstavi namen razgovora na enostaven način, ki obema razbline morebitne neprijetnosti in tremo, in nato nadaljuje z vprašanji, ki jih je sodelavec prejel skupaj z vabilom.

Vsekakor je letni razgovor namenjen predvsem temu, da vodja in sodelavec izmenjata mnenja in poglede na sodelavčevo vlogo v organizaciji in ne temu, da vodja ocenjuje njegovo delovno uspešnost, sicer tak razgovor izgubi svojo osnovni namen. Letni razgovor je namreč namenjen spodbujanju in usmerjanju sodelavca, ne pa ocenjevanju.

Kot smo že prej omenili, je začetek torej nekako uvod v razgovor, kar pa ne pomeni, da ni pomemben. Dober uvod predstavlja možnost za to, da se razgovor razvija v pravo smer in da doseže svoj namen.

Osrednji del

Osrednji del je seveda najobširnejši, najzahtevnejši, saj predstavlja bistvo letnega razgovora in hkrati uresničuje njegov namen. V tej osrednji fazi vodja in sodelavec izmenično govorita, se poslušata, razmišljata, gre torej za izmenjavo informacij in občutkov.

Vodja v osrednjem delu letnega razgovora sodelavca posluša in pogovor pri prehajanju iz enega na drugo področje usmerja z nevtralnimi vprašanji. Pristop vodje je posebej pomemben, ko s sodelavci ugotavlja cilje in predvidene spremembe (Mumel 2008, 305-306).

Bolj kot sta pri tem pozorna, bolj kot razmišljata o tem, kaj mu je sogovornik sporočil in kako naj izrazi lastne misli, da ga bo drugi lahko razumel, kvalitetnejša so sporočila in prijetneje se počutita (Majcen 2001, 146).

Na razgovor o vsebinskem delu se morata vodja in sodelavec dobro pripraviti, zato je priporočljivo, da si še pred razgovorom pripravita načrt, kako bo razgovor potekal, si sezname in zapiske prineseta na razgovor, saj bosta tako lažje drug drugemu predočila in posredovala svoje zamisli. Še preden vstopi sodelavec v sobo, naj vodja na mizo položi obrazec za pisanje poročila o opravljenem razgovoru, skupaj s pripravljenim pisalom. Pred seboj imata oba seznam vprašanj, ki ga je vodja poslal sodelavcu in ki služijo kot nekakšen »dnevni red«. Vodja pa si mora pred izvajanjem razgovora od kadrovske službe priskrbeti opis sodelavčevega delovnega mesta, ki mu bo služil za postavljanje vprašanj, povezane z delom, ki ga je le-ta v organizaciji opravlja. Po potrebi lahko vodja uporabi tudi ostale listine, npr. kolektivno pogodbo, zakonske podlage, organizacijske akte, če bi jih morda v pogovoru s sodelavcem potreboval. Vsekakor je

potrebno, da je vodja »čimbolje opremljen z dokumentacijo o sodelavcu«, saj potem le-ta dobi vtis, da ga vodja upošteva, da je za organizacijo pomemben, kar pozitivno vpliva nanj.

Vodja in sodelavec sta v rednem letnem razgovoru enakopravna, ne glede na njun hierarhični položaj v organizaciji dela. Zato se informacije med njima nenehno pretakajo. Drug drugemu predstavljata svoje zamisli, ugotavljata, razlagata in usklajujeta. Zelo dobro se poslušata in si skušata sproti ustvarjati sliko o tem, kaj drugi pripoveduje. Če eden ne razume ali če ima drugi občutek, da ga sogovornik ne razume, razčistita nesporazum prej, preden preideta na naslednjo temo. Torej gre pri razgovoru za prelivanje (dajanja, sprejemanje, vračanje, ponovno dajanje..) informacij, zamisli, mnenj in občutkov. Neprestano in enakovredno, z obojestransko željo, da bi se razumela in se še zblížala (Majcen 2001, 148).

Zaključek

Ob zaključku razgovora vodja in sodelavec povzameta glavne točke razgovora, s posebnim poudarkom na dogovorih in osebnih ciljih za prihodnje obdobje.

Skozi pogovor se je verjetno pri obeh sogovornikih pojavila trema, zadrega, občasno je razpoloženje zanihalo, nekatere teme so bile verjetno manj prijetne za njiju. Dober in sposoben vodja mora vsekakor poskrbeti za to, da se razgovor zaključi tako, da se oba razideta z dobrimi občutki in pozitivnimi pričakovanji do naslednjega letnega razgovora.

Vodenje letnega razgovora, potek katerega opisujemo v naslednjem podpoglavju, je večšina, ki jo mora vodja dobro obvladati, da pri zaposlenem zbudi zaupanje in od njega izve vse tisto, kar si kot vodja želi izvedeti in kar mu bo v pomoč pri naslednjih letnih razgovorih.

3.8 Vodenje letnega razgovora

Pri vodenju razgovora mora vodja biti pozoren na to, da poteka sproščeno in odprto, da se stvari povedo na kulturnen in primeren način. Sodelavec mora biti v pogovor aktivno vključen, da lahko izrazi svoja stališča, mnenja in pričakovanja.

Erčulj in Vodopivec (1999, 36) menita, da bi moral letni razgovor potekati tako, da bi sodelavec spoznal, kaj se je dogajalo do sedaj, kje je sedaj in po kateri poti mora naprej.

Vodja pri letnem razgovoru uporablja vprašanja odprtega tipa, izogiba naj se sugestibilnim⁴ vprašanjem in vprašanjem zaprtega tipa. Sodelavca naj pozorno posluša, opazuje naj tudi njegovo neverbalno komunikacijo. Vprašanja odprtega tipa omogočajo

⁴ Sugestibilen izhaja iz lat. besede suggestibilis in pomeni dovzeten, sprejemljiv za sugestijo (vplivanje na tujo voljo, mišljenje, ravnanje).

sodelavcu, da ta pove več o sebi, vodja pa tako tudi lažje prepozna njegove interese, potrebe, želje in ambicije, ki jih ima v organizaciji.

Letni razgovor vsebuje razgovor, srečanje in neposredno komuniciranje dveh sogovornikov.

Vodenje letnega razgovora zahteva od vodij posebna znanja in spretnosti. Vsak človek je osebnost zase, zato mora tudi vodja prilagoditi vodenje letnega razgovora sodelavcu, ki je lahko: sodelavec, ki želi preveč; sodelavec, ki se prehitro strinja; sodelavec, ki presega rezultate; nezainteresiran, indiferenten sodelavec; starejši sodelavec; negativen, prepirljiv sodelavec; podpovprečen sodelavec, molčeče sodelavec (Erčulj in Vodopivec 1999, 36 - 41).

Vodenje letnega razgovora naj bi potekalo takole (Majcen 2004, 50 - 63):

- pogovor o opravljenem delu in rezultatih (s sodelavcem naredita pregled opravljenega dela in preverita, katere naloge so bile opravljene, katere niso bile, katere bi lahko bile opravljene bolje in katere so tiste naloge, ki so še ostale nedokončane in do kdaj predvidoma bi jih sodelavec lahko opravil),
- pogovor o dobro opravljenih nalogah – pomen pohvale (vodja naj sodelavca za dobro opravljene naloge pohvali in mu izrazi priznanje; to namreč zelo vpliva na sodelavčevo nadaljnjo motivacijo za dobro opravljeno delo),
- pogovor o organiziranosti dela in delovnih razmerah (vodja se s sodelavcem pogovori o njegovih delovnih navadah; ali zna presoditi, katere naloge so bolj in katere manj pomembne, zna postavljati prioritete, ravnati s časom, kako ima urejen delovni prostor, ali zna načrtovati in si postavljati dnevne, tedenske, mesečne plane),
- pogovor o vlogi sodelavca (vsak sodelavec v organizaciji ima natančno določeno vlogo. Njegovo delo je sestavni del delovnega procesa. Sodelavcu naj vodja pove, da z izpolnitvijo pričakovanj prispeva k temu, da so plani organizacijske enote pravočasno izpolnjeni, da so naloge dobro opravljene, da lahko drugi sodelavci nemoteno opravljajo svoje delo in da ne prihaja do motenj in zamud v delovanju družbe. Vsak zaposleni namreč s svojim zgledom, delovno uspešnostjo in ravnanjem vpliva na dobro ime in učinkovitost organizacijske enote in družbe ter na počutje sodelavcev, torej je soodgovoren za skupne rezultate),
- pogovor o ključnih nalogah (katere so delavčeve ključne naloge – to so naloge, ki so pogoj za uspešno doseganje ciljev organizacijske enote; gre za nekaj (največ 5) najpomembnejših, vsebinsko zaokroženih nalog, ki kažejo na delovno uspešnost sodelavca in se najbolj pokrivajo z njegovo vlogo. Rezultati teh nalog so vidni in pomembni za učinkovitost organizacije enote, zato natančno določita, katere so te naloge in kaj pri vsaki nalogi vodja posebej pričakuje od sodelavca. Določiti je potrebno torej odgovornost in pristojnosti),

- določanje letnih ciljev (pogovor o delovnih ciljih je ena najpomembnejših vsebin rednega letnega razgovora. Vodja sodelavcu razloži strategijo in vizijo družbe, njegovo vlogo, temeljne naloge, predvidene spremembe organizacijske enote ter cilje za prihodnje leto. Vodja sodelavcu pove, kaj pričakuje od njega in kakšna je njegova vloga. Dogovorita se o njegovem glavnem cilju. Ko prideta do razprave o ciljih sodelavca, mu mora vodja dati priložnost, da on spregovori. Vodja ga dobro posluša, kako si predstavlja svoje delo in kako si zamišlja delovne cilje za leto naprej. Določita le najpomembnejše cilje – največ pet, ki jih definirata čimbolj konkretno in jasno. Sodelavec mora natančno vedeti, kaj vodja v prihodnjem letu pričakuje od njega, kajti le tako bo lahko določenim ciljem sledil in jih tudi uresničil. Cilje, o katerih sta se vodja in sodelavec dogovorila in jih uskladila, zapišeta v poročilo o opravljenem rednem letnem razgovoru. Cilj je stanje v določenem trenutku v prihodnosti, zato ga je potrebno vedno opredeliti s številkami – kaj, kdaj, koliko, koliko odstotkov, kolikokrat ipd.),
- pogovor o pričakovanjih vodje in sodelavca (sodelavec mora vedeti, kaj vodja od njega pričakuje, da lahko dosega dobre rezultate, zato je pomembno, da se pogovorita o kakovosti, obsegu in stroških. Če bo vodja svoja pričakovanja sodelavcu dobro definiral in razložil, bodo le-ta služila za spremljanje in usmerjanje njegovega dela, za ocenjevanje njegove delovne uspešnosti, za odločanje o njegovih možnostih za osebni razvoj in napredovanje ter za presojanje o njegovi karierni poti),
- pogovor o kompetencah (kompetence so strokovna usposobljenost in druge lastnosti sodelavca, ki prispevajo k uspešnemu opravljanju delovnih nalog. Vodja in sodelavec se pogovorita o tem, katere lastnosti mora sodelavec imeti, da lahko uspešno opravlja naloge na svojem delovnem mestu; npr. sposobnost primerne ravnanja s strankami, zavzetosti za delo oz. motiviranost, sposobnost sodelovanja, primeren odnos do sodelavcev, organizacijske sposobnosti, inovativnost, sposobnost ustvarjalnega reševanja problemov ipd.),
- pogovor o delovni karieri in osebni razvoju (vodja in sodelavec se pogovorita tudi o prihodnosti in o tem, kako vidita sodelavčev osebni razvoj in kakšne so možnosti napredovanja v prihodnjih letih, katero znanje in kakšne izkušnje naj še pridobi in katere lastnosti naj še izpopolni. Uskladita poglede in naredita okvirni dolgoročnejši načrt njegovega razvoja),
- načrtovanje izobraževanja in usposabljanja (ob upoštevanju sodelavčevih interesov in potreb delovnega mesta, vodja in sodelavec naredita načrt usposabljanja za prihodnje leto; kot predlog jima služi kadrovska planiranje in izvajanje kadrovske politike, zato se ta dogovor posreduje kadrovski službi. Pri tej temi pogovora je pomembno, da je vodja selektiven in da sodelavcu predstavi, da lahko svoje želje razširi le v skladu z realnimi potrebami organizacije po določenih vrstah in stopnjah znanja.),

- pogovor o odnosu do sodelavcev in strank (vodja in sodelavec se v pogovoru dotakneta tudi sodelavčevega vpliva na odnose v organizaciji; bodisi ga vodja pohvali ali pa ga opozori na tiste navade, za katere meni, da naj bi jih spremenil. Podoben je pogovor v odnosu do strank; sodelavca vodja pohvali za korektno ravnanje, skupaj pa naredita načrt za stvari, ki naj bi jih še izboljšal).

Po zaključku vsakega letnega razgovora je potrebno opraviti evalvacijo razgovora in narediti načrt za prihodnost, zato fazi samega letnega razgovora sledijo aktivnosti po zaključku, ki jih predstavljamo v naslednjem podpoglavju.

3.9 Aktivnosti po zaključku letnega razgovora

Po zaključku letnega razgovora s posameznim sodelavcem si vodja še enkrat zamisli potek in vsebino razgovora, analizira svoje občutke, premisli določene situacije in reakcije ter si zapiše dodatne zamisli, opombe in informacije, ki so pomembne samo zanj, v zasebno beležnico. Vanjo si tudi sicer vse leto zapisuje svoja opažanja, vmesne rezultate sodelavcev, njihova prizadevanja in tudi stvari, ki jih bo treba popraviti. Ko konča razgovore z vsemi sodelavci, še enkrat pregleda vsa poročila in iz njih izdela predlog načrta izobraževanja in načrta napredovanja vseh svojih sodelavcev, ki ju bo nato posredoval kadrovske službi za izvajanje kadrovske politike (Majcen 2001, 211 - 212).

Po izvedbi letnega razgovora je potrebno narediti analizo uspešnosti opravljenega razgovora, in sicer za vsakega sodelavca posamezno in tudi skupno – torej ugotavljanje uspešnosti vseh letnih razgovorov.

Vodja si pri tem zastavi naslednja vprašanja (Majcen 2004, 75):

- Kako uspešen sem bil?
- Katere razgovore sem opravil dobro in pri katerih bi moral kaj izboljšati?
- Sem bil dovolj pozoren ? Sem sodelavce dovolj poslušal ? Sem jih razumel?
- So dobili potrebne informacije?
- Sem dosegel namen?
- Kaj so pridobili sodelavci?
- Bi moral naslednje leto kaj spremeniti? Kaj?
- Kakšno mnenje o letnih razgovorih imajo sodelavci?

Vodja si pomembne ugotovitve zapiše, saj mu bodo koristile pri pripravi naslednjega letnega razgovora. Letni razgovori mu omogočijo, da bolj razume ravnanje sodelavcev, saj mu le-ti povedo marsikaj in ob tem se tudi vodji utrne marsikatera dobra zamisel. Po vsakem opravljenem letnem razgovoru si vodja ideje zapiše, saj bi jih bilo škoda pozabiti. V ta namen vodja pripravi program sprememb, ki jih bo realiziral v prihodnjem

letu. Lahko bi torej rekli, da se takoj po končanem letnem razgovoru že začnejo priprave na naslednji letni razgovor.

Vsakega vodjo, ki opravlja letne razgovore z zaposlenimi, mora zanimati, kako ti letni razgovori vplivajo na zaposlene, na njihovo zadovoljstvo pri delu, oz. če so le-ti dosegli svoj namen. Več o tem, kako vodje preverjajo zadovoljstvo pri delu zaposlenih, predstavljamo v nadaljevanju diplomskega seminarja.

3.10 Vpliv letnih razgovorov na zadovoljstvo zaposlenih

Letni razgovor je med drugim tudi sredstvo za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki je pomemben element za doseganje zastavljenih ciljev organizacije in poslovne odličnosti.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko ugotavljamo in spremljamo na več načinov (Majcen 2001, 64):

1. S sklepanjem iz opazovanja vedenja zaposlenih

Toda le zelo pozoren opazovalec bo opazil določene znake in zaznal spremembe v razpoloženju ter obnašanju ljudi, ki nakazujejo naraščanje ali upad zadovoljstva. Vodje bi si morali postavljati takšna in podobna vprašanja: Kako se kaže (ne)zadovoljstvo pri mojih sodelavcih in kako pri drugih zaposlenih v naši organizaciji? Ali res vem, kateri sodelavci so nezadovoljni, v kakšni meri in zakaj? Lahko kaj prispevam k povečanju njihovega zadovoljstva? Kako? In kako ohraniti ali še povečati zadovoljstvo pri preostalih? Kakšen vpliv imam sam? Kaj lahko naredim, kaj jim lahko obljubim? Ali obstajajo pri nas kakšne raziskave? Kakšni so rezultati? Kje jih lahko vidim?

2. Z vprašalniki

lahko dobimo dokaj zanesljive podatke, vendar se pri tem pojavljata vprašnji dobrega vzorčenja (katere sodelavce bomo spraševali, koliko, kdaj ...) in strokovne priprave vprašanj (po principu: vsako vprašanje lahko zastavimo tako, da dobimo takšen rezultat, kot si ga zamišljamo). Če želimo, da so dobljeni rezultati realna slika dejanskega stanja, morajo biti vprašalniki in ankete strokovno pripravljene in izvedene, rezultati pa pravilno statistično obdelani.

3. Z razgovori med zaposlenimi in njihovimi vodji

V razgovoru, kjer je čutiti ozračje zaupanja in podpore, se bo sodelavec razkril, povedal, kaj ga moti in kaj si želi. Če se med pogovorom čuti sprejetega, če ima občutek, da ga vodja resnično podpira in mu želi pomagati, in še, če skupaj pogledata vzroke dosedanjega nezadovoljstva (ki včasih celo niso povsem takšni, kot si jih je sodelavec predstavljal), zraven pa naredita tudi načrt za izboljšanje stanja, se bo kasneje pri samem delu potrudil in dosegel tisto, kar se od njega pričakuje in za kar sam meni, da zmore in hoče.

V nadaljevanju diplomskega seminarja predstavljamo, kako letni razgovori potekajo v izbrani organizaciji, glede njihove tradicije izvajanja letnih razgovorov in namena izvajanja le-teh.

3.11 Izvajanje letnega razgovora v izbrani organizaciji

V Institutu informacijskih znanosti se letni razgovori izvajajo že 8 let. Predvidoma potekajo v mesecu aprilu ali maju. Izvajajo jih vsi vodje z vsemi zaposlenimi in potekajo vsako leto. Vsi izvajalci letnih razgovorov so sprva obiskovali seminarje, kako voditi letne razgovore, kasneje pa so se udeležili tudi treningov za izvajanje letnih razgovorov. Vodje pa so oblikovali tudi priložnik, po kakšnem postopku se letni razgovor izvaja.

Vodja, ki opravlja letne razgovore, dva tedna pred razgovorom sodelavcu izroči pisno vabilo. Predhodno naredi plan izvedbe letnih razgovorov s sodelavci.

Vodja sodelavcu v razgovoru opredeli njegove naloge in vlogo. Sodelavec predloge komentira in jih dopolni s svojimi stališči. To je ključni del razgovora, s katerim vodja postavi standarde in opredeli merila za spremljanje sodelavca v obdobju do naslednjega razgovora. Vsi vodje morajo po končanih letnih razgovorih podati kratko poročilo o izvajanju letnih razgovorov, v katerem napišejo izsledke o razgovoru s sodelavci.

Namen letnih razgovorov v izbrani organizaciji

Osnovni namen izvedbe letnih razgovorov je zagotoviti povezovanje ciljev in poslanstva družbe s cilji posameznika, merjenje uspešnosti, spodbujanje inovativnosti pri zaposlenih in dvig zadovoljstva ter delovne uspešnosti pri zaposlenih ter odkrivanje razvojnih potencialov.

Vsak sodelavec želi vedeti, kakšen je njegov položaj v organizaciji, z vodjo želi vzpostaviti dialog in z njim komunicirati o svojem delu, prav tako ga zanima, kakšno kariero lahko pričakuje v organizaciji, hkrati pa tudi želi imeti nepristransko oceno vodje o njegovem delu, kar je pogoj za ohranjanje visoke stopnje motivacije.

Redni letni razgovori prinašajo pridobitev tako za zaposlenega kot tudi za neposrednega vodjo.

Z uvedbo rednih letnih razgovorov bi zaposleni: (Meško idr. 2009, 5):

- spoznal situacijo v podjetju, cilje podjetja,
- konkretna delovna opravila bi dobila drugačen smisel, zato bi bili sodelavci v prihodnje bolj motivirani za delo,
- svojo dejavnost/ prizadevanja bi usmeril k doseganju skupnega cilja,
- lažje bi se prilagajal spremembam.
- zavedal se svoje pozicije in nalog v timu / skupini / podjetju.

Neposredni vodja pri izvajanju rednih letnih razgovorov pridobi določene prednosti (Meško idr. 2009, 5):

- potrebuje razumeti odnos sodelavca do dela,
- vedeti mora za ovire in spodbude za dobro delo sodelavca,
- seznaniti se mora, kako bi lahko delo bilo opravljeno drugače, hitreje, učinkoviteje,
- vedeti mora, kakšni so problemi in kako jih rešiti
- razumeti mora, kako lahko sodelavcu pomaga.

V nadaljevanju bomo predstavili, kako letni razgovori potekajo v organizaciji, ki je predmet naše raziskave. Predstavljamo vizijo in poslanstvo ter dejavnost organizacije in njeno organizacijsko strukturo. Posebno pozornost pa smo seveda namenili sami izvedbi letnih razgovorov v organizaciji, kjer ti potekajo že osem let in so že utečena praksa. Rezultate, ki smo jih dobili s pomočjo vprašalnika, smo kvalitativno opredelili in na podlagi dobljenih rezultatov tudi ovrgli oz. potrdili hipoteze, ki smo si jih zastavili v uvodu.

4 RAZISKAVA V IZBRANI ORGANIZACIJI X

4.1 Vizija in poslanstvo organizacije

Organizacija X je javni zavod, ki ga je ustanovila Vlada RS kot informacijski servis slovenske znanosti, kulture in izobraževanja. Skupaj z drugimi nosilci informacijskih dejavnosti v državi zagotavlja vključenost Slovenije v tokove informatizacije sodobnega sveta.

Po Zakonu o raziskovalni in razvojni dejavnosti je opredeljen kot javni infrastrukturni zavod in registriran tudi kot raziskovalna organizacija.

Po Zakonu o knjižničarstvu je opredeljen kot knjižnični informacijski servis v nacionalnem bibliografskem sistemu COBISS.SI.

Organizacija X opravlja storitve za uporabnike v Republiki Sloveniji na osnovi letnega programa dejavnosti, ki ga pretežno financira Agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. Del dejavnosti opravlja organizacija X na osnovi posebnih pogodb z neposrednimi uporabniki ali naročniki storitev iz Slovenije in tujine.

Obširna izobraževalna dejavnost ter razviti odnosi z uporabniki proizvodov in storitev organizacije X so sestavni del razumevanja in razvoja informacijske družbe.

4.2 Dejavnost organizacije

Organizacija X opravlja naslednje dejavnosti:

- koordinacija razvoja in delovanja vzajemnega bibliografskega sistema in njegovih servisov, s svojega delovnega področja,
- koordinacija razvoja in uporabe standardov računalniške podpore za potrebe vzajemnega bibliografskega sistema in njegovih servisov,
- razvoj in vzdrževanje programske opreme za potrebe vzajemnega bibliografskega sistema in njegovih servisov,
- ugotavljanje sposobnosti strokovnih delavcev knjižnic za sodelovanje v vzajemni katalogizaciji v sodelovanju z nacionalno knjižnico,
- načrtovanje in vzdrževanje skupnih računalniških in komunikacijskih zmogljivosti za delovanje sistema,
- organiziranje dostopa do tujih baz podatkov in servisov na podlagi pogodb z njihovimi ponudniki,
- organiziranje strokovnega izobraževanja in svetovanja na področju dejavnosti, ki jih opravlja za nacionalni vzajemni bibliografski sistem,
- priprava strokovnih podlag s svojega delovnega področja za delo Nacionalnega sveta za knjižnično dejavnost,
- razvoj, organiziranje in vzdrževanje informacijskega sistema za spremljanje raziskovalne dejavnosti v Sloveniji,
- raziskovalno, razvojno in svetovalno delo na svojem delovnem področju,

- druge naloge na podlagi sprejetih dolgoročnih usmeritev razvoja in letnih programov dejavnosti.

Organizacija X se vključuje v mednarodno strokovno in znanstveno sodelovanje in povezovanje s sorodnimi organizacijami v svetu ter širi svojo dejavnost zunaj Slovenije, skladno z usmeritvami ustavnovitelja.

Dejavnost organizacije X je pretežno vezana na razvoj in delovanje sistema in servisov COBISS (Kooperativni online bibliografski sistem in servisi), ki predstavlja temelj knjižničnega informacijskega sistema Slovenije ter knjižničnih informacijskih sistemov nekaterih drugih držav – Srbije, Makedonije, Bosne in Hercegovine, Črne gore, Bolgarije in Albanije, ki so povezani v mrežo COBISS.Net.

4.3 Organizacijska struktura in viri financiranja

Organizacija X izvaja dejavnost v naslednjih organizacijskih enotah:

- uprava in skupne službe
- raziskovalno-razvojne in infrastrukturne skupine (sistemska podpora, upravljanje servisov, programska oprema, bibliografska kontrola):

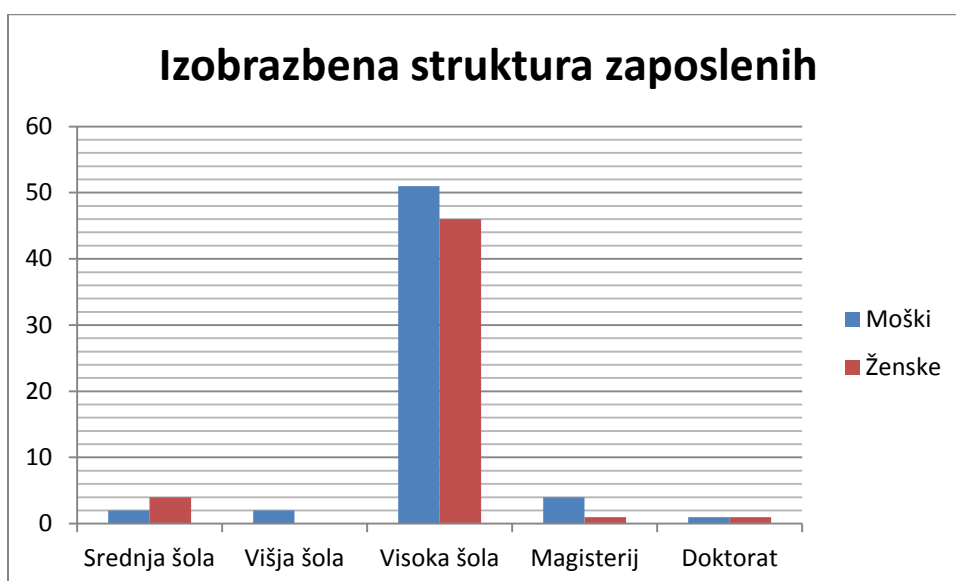
Pretežni del dejavnosti organizacije X predstavlja javno službo, zato se dejavnost organizacije X pretežno financira iz javnih sredstev, bodisi neposredno iz državnega proračuna (preko resornega ministrstva) ali posredno preko organizacij, ki organizaciji X plačujejo pogodbeno dogovorjene storitve in za to praviloma uporabljajo sredstva, ki jih prejema iz državnega ali občinskega proračuna. Približno 10% dejavnosti izvaja organizacija X za t.i. trg.

4.4 Število zaposlenih, struktura zaposlenih in izobrazbena struktura zaposlenih

V organizaciji X je zaposlenih 112 oseb. Ker gre za javni zavod, ki je del javnega sektorja, v katerem je prepovedano zaposlovanje, se to število v glavnem ohranja na isti ravni. Javni zavod na dan 31.12.2013 zaposluje 112 oseb, od tega 52 žensk in 60 moških, kar pomeni, da je v zavodu zaposlenih 52% žensk in 48% moških.

Izobrazbena struktura je sledeča: 4 ženske imajo dokončano srednjo šolo, kar znaša 8% ženske populacije, 46 žensk ima dokončano visoko šolo, kar znaša 88% ženske populacije, 1 ženska ima dokončan magisterij, kar znaša 2% ženske populacije in 1 doktorat, kar znaša 2% ženske populacije. 2 moška imata dokončano srednjo šolo, kar znaša 3% moške populacije, 2 višjo, kar znaša 3% moške populacije, 51 jih ima zaključeno visoko šolo, kar znaša 85% moške populacije, 4 imajo dokončan magisterij, kar znaša 7% moške populacije in 1 ima dokončan doktorat, kar znaša 2% moške populacije. Iz navedenih podatkov torej izhaja, da ima večino zaposlenih v organizaciji X visoko izobrazbo. Podatki so nazorno prikazani v sliki 1.

Slika 1: Izobrazbena struktura zaposlenih



4.5 Kako uvesti letne razgovore v prakso v organizacijah

Organizacije same odločajo o tem, ali bodo uvedle redne letne razgovore; to je odvisno predvsem od organizacijske kulture in vrednot. Če so v organizaciji na prvem mestu materialne dobrine in borba za čim večji tržni delež in dobiček, potem je odnos do razgovorov odklonilen, tam, kjer pa dajejo prednost ljudem in njihovim rezultatom, bo pripravljenost za izvedbo večja.

Razgovori bodo imeli pozitivne učinke, če bo vsem vodjem in hkrati vsem sodelavcem omogočeno, da jih opravijo, in sicer v skladu s pričakovanimi koristmi. To pa se doseže takrat, ko je akcija vodena in koordinirana, ko imajo vodje za izvedbo razgovorov podporo vodstva organizacije, jim je omogočena kakovostna priprava na razgovore (Majcen 2001, 221).

Pred uvedbo letnih razgovorov je priporočljivo, da se vodje udeležijo delavnic oz. treningov izvajanja letnih razgovorov. Vodjem je potrebno omogočiti, da se za tako zahtevno nalogo, kot je opravljanje letnih razgovorov, primerno pripravijo. Treningi izvajanja letnih razgovorov morajo biti usmerjeni v pridobivanje praktičnih znanj, izkušenj in spretnosti.

Vodstvo se za organiziranje izvajanja letnih razgovorov dogovori s kadrovsko službo, ki sproži akcijo in sprejme sklep o začetku in roku za izvedbo vseh razgovorov v organizaciji.

V praksi se je izkazalo, da je uvajanje rednih letnih razgovorov v prakso kot redno in obvezno obliko komuniciranja v organizaciji zelo zahtevno delo. Kajti gre za spremembo v načinu vodenja, na katero se morajo zaposleni šele navaditi. Največje težave se pojavljajo prav na začetku, v prvem poskusu. Zato se v marsikateri organizaciji odločijo za postopnost uvajanja rednih letnih razgovorov. Prvo leto na primer zaposlene samo informirajo o pričakovanih koristih in načinu izvedbe, v kaccijo pa vključijo samo določen

krog. Kasneje (čez dve, tri leta), ko se ti razgovori že "primejo", so obvezni za vse vodje (Majcen 2001, 225).

4.6 Kvantitativna analiza

V raziskavo smo zajeli vse zaposlene, z izjemo vodij. Vprašalnik je bil torej razdeljen 102 zaposlenima, vrnjenih izpolnjenih vprašalnikov smo dobili 86, kar pomeni, da je izpolnjen vprašalnik oddalo 84.31% anektiranih zaposlenih, kar predstavlja ustrezno velik vzorec, na podlagi katerega smo lahko interpretirali rezultate oz. potrdili ali ovrgli zastavljene hipoteze.

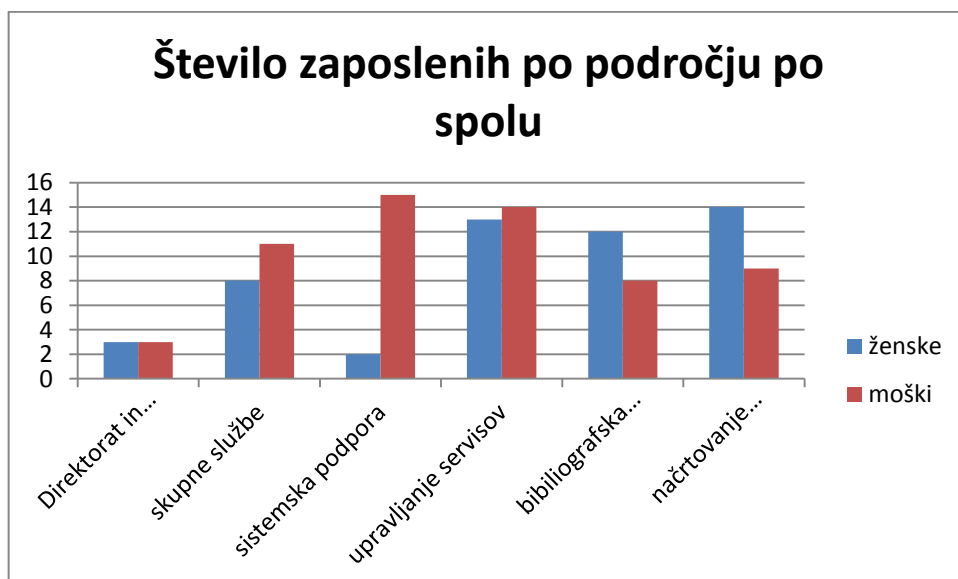
Pri obravnavanem problemu bi izpostavili to, da gre za subjektivno oceno oz. presojo anketirancev oz. za njihovo subjektivno mnenje, ki pogosto ni objektivno. Vzorec je sicer dovolj velik, da lahko na podlagi tega dobimo realne rezultate o obstoječi organizaciji, ne moremo pa iz tega vzorca rezultatov posploševati na druge organizacije oz. javne zavode.

V organizaciji X je zaposlenih 112 oseb v različnih sektorjih. Ti sektorji so:

- direktorat in tajništvo
- skupne službe,
- sistemska podpora,
- upravljanje servisov,
- programska oprema,
- bibliografska kontrola,
- načrtovanje aplikacij in dokumentacija.

Razdelitev zaposlenih po posameznih sektorjih prikazujemo v spodnji sliki.

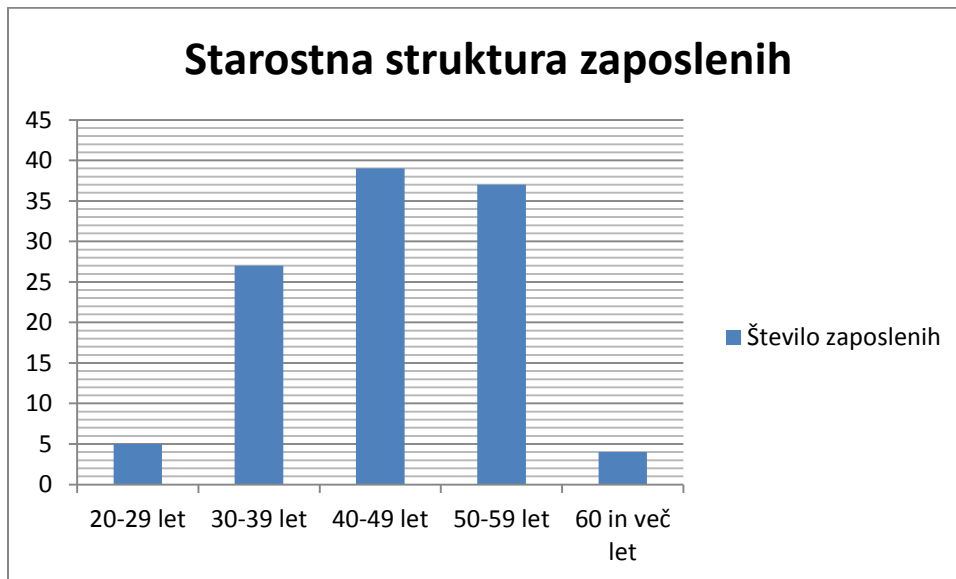
Slika 2: Število zaposlenih po področju po spolu



V sliki 2 so prikazana področja zaposlitve po sektorjih po spolu. Največ je zaposlenih v sektorju upravljanja servisov.

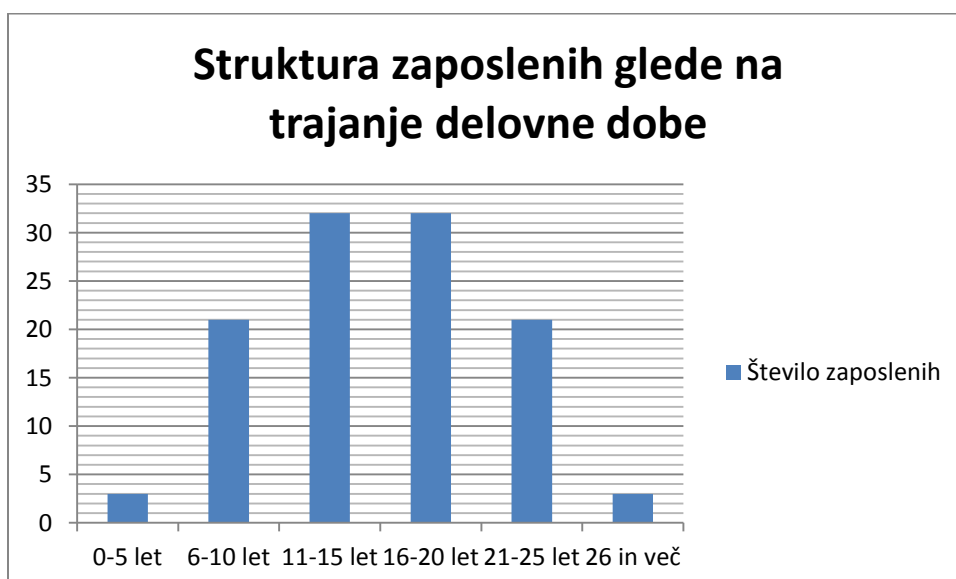
V organizaciji X se starost zaposlenih giblje med 27 in 64 let. V starostni skupini od 20–29 let, je 5 zaposlenih, v starostni skupini 30-39 je zaposlenih 27 oseb, v starostni skupini 40-49 je zaposlenih 39 oseb, v starostni skupini 50-59 let je zaposlenih 37 oseb in 4 osebe so v starostni skupini 60 in več let. Podatki so prikazani v sliki 3.

Slika 3: Starostna struktura zaposlenih



V zavodu je najmanj zaposlenih oseb z delovno dobo od 0 – 5 let, take so 3 osebe, delovno dobo od 6 - 10 let ima 21 zaposlenih, delovno dobo od 11 – 15 let ima 32 zaposlenih, delovno dobo od 16 – 20 let ima 32 zaposlenih in 21 zaposlenih ima delovno dobo od 21 – 25 let ter 3 zaposleni imajo delovno dobo 26 let in več. Podatki so prikazani v sliki 4.

Slika 4: Struktura zaposlenih glede na trajanje delovne dobe



4.7 Raziskava o letnih razgovorih v organizaciji X

4.7.1 Opis vprašalnika

Za potrebe diplomskega dela smo uporabili metodo anketiranja in v ta namen pripravili anketni vprašalnik.

Anketni vprašalnik je bil razdeljen na splošni in vsebinski del. V prvem delu so bila anketirancem zastavljena vprašanja o spolu, izobrazbi, starosti, delovni dobi v podjetju in področju, na katerem je posameznik zaposlen. V drugem delu so anketiranci odgovarjali na vprašanja, na podlagi katerih smo potrdili oz. zavrgli zastavljene hipoteze.

Vprašanja so bila zaprtega tipa.

V drugem delu, pa je vprašalnik vseboval določena vprašanja (vprašanja od 6 – 14), iz katerih smo lahko potrdili oziroma zavrgli zastavljene hipoteze in sicer:

- kakšno je vaše mnenje o letnih razgovorih,
- kaj vam osebno pomeni letni razgovor,
- v čem vidite največjo korist oziroma posebno vrednost letnega razgovora,
- kakšna je po vašem mnenju vloga vodje pri letnih razgovorih,
- katero pričakovanje iz prejšnjega letnega razgovora se vam je v največji meri uresničilo,
- katere teme so vas najbolj pritegnile,
- letni razgovori imajo pozitiven vpliv na vašo motivacijo pri delu,
- ocenite vašo stopnjo zadovoljstva pri navedenih področjih,
- kako osebno dojemate letne razgovore.

Vprašanja od 6 do 12 so anketiranci odgovarjali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je bil pomen posamezni ocen naslednji:

- ocena 1 – s trditvijo se popolnoma ne strinjam,
- ocena 2 – s trditvijo se ne strinjam,
- ocena 3 – glede trditve se ne morem odločiti,
- ocena 4 – s trditvijo se strinjam,
- ocena 5 – s trditvijo se popolnoma strinjam.

Pri vprašanju 13 so anketiranci odgovorili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je bil pomen posameznih ocen naslednji:

- ocena 1 – s trditvijo sem popolnoma nezadovoljen,
- ocena 2 – s trditvijo sem nezadovoljen,
- ocena 3 – glede trditve se ne morem odločiti,
- ocena 4 – s trditvijo sem zadovoljen,
- ocena 5 – s trditvijo sem popolnoma zadovoljen.

Pri vprašanju 14 so anketiranci odgovorili z naslednjimi trditvijo:

- popolnoma so nekoristni,
- so nekoristni,
- se ne morejo odločiti,
- so koristni,
- so popolnoma koristni.

4.7.2 Opis respondentov

Na vprašalnik je odgovorilo 86 zaposlenih od 102, od tega je na anketo odgovorilo 49 žensk in 37 moških. Glede na to, da je anketni vprašalnik bil razdeljen 102 osebama in glede na to, da je v zavodu zaposlenih 112 oseb, je torej na anketni vprašalnik odgovorilo 76,79% vseh zaposlenih oz. 84,31% tistih, ki so prejeli anketo. Na sliki 4 je prikazana spolna pripadnost anketirancev, ki so izpolnili anketo.

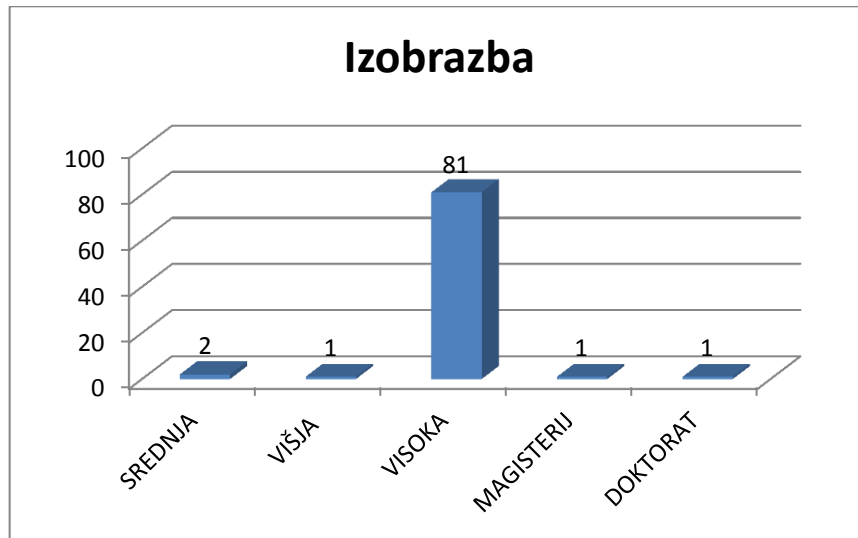
Slika 5: Spolna pripadnost anketirancev



Slika 5 prikazuje spolno pripadnost anketirancev, ki so izpolnili vprašalnik; od skupno 86 prejetih izpolnjenih anketnih vprašalnikov je le-tega izpolnilo 49 žensk in 37 moških.

Slika 6 prikazuje izobrazbo anketirancev.

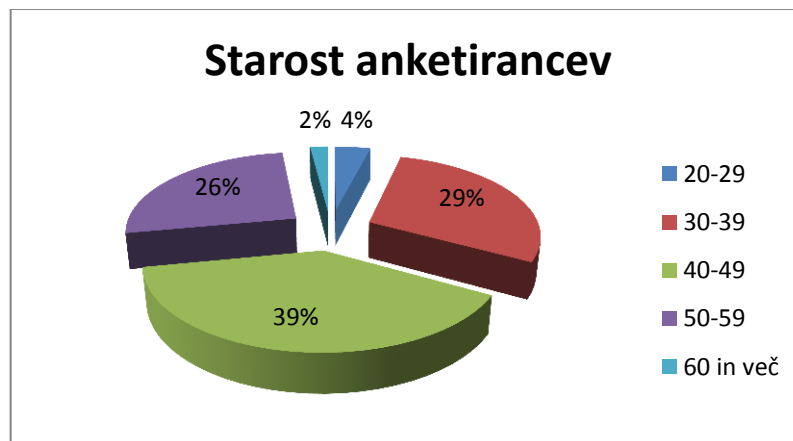
Slika 6: Izobrazba anketirancev



Slika 6 prikazuje frekvenčno razporeditev anketirancev glede na njihovo izobrazbo. Med tistimi, ki so anketo izpolnili, jih ima največ visoko izobrazbo in sicer 81, sledita dva z višjo ter po en z srednjo izobrazbo, magisterijem in doktoratom.

Starost anketirancev predstavlja slika 7.

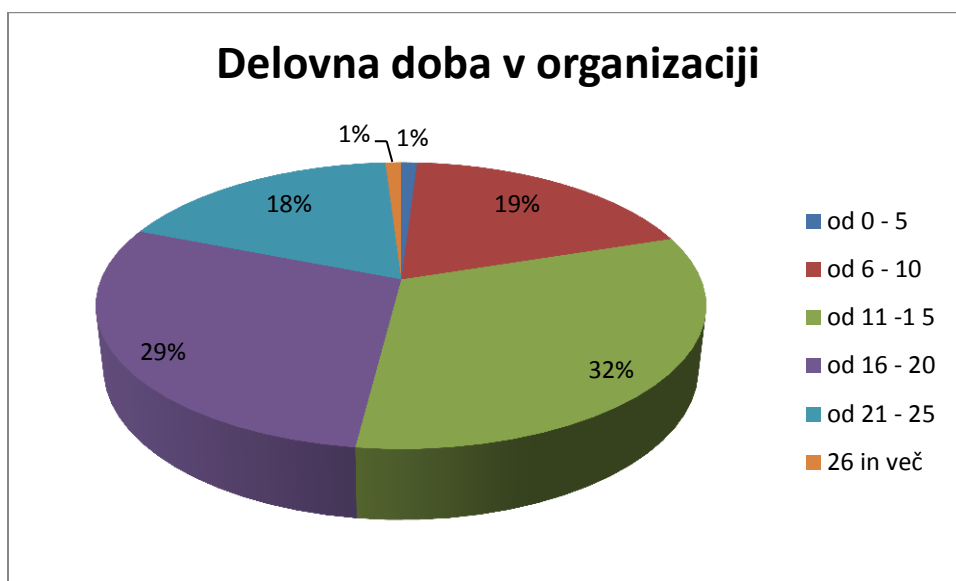
Slika 7: Starost anketirancev



Slika 7 prikazuje odstotek anketirancev glede na njihovo starost. Najbolj so zastopani tisti, stari med 40 in 49 let, in sicer z 39%, sledi starostna skupina od 30 do 39 let z 29%, nato starostna skupina med 50 in 59 leti z 26% in skupina od 20-29 let z 4% ter skupina od 60 let in več z 2%.

Slika 8 prikazuje delovno dobo anketirancev v organizaciji.

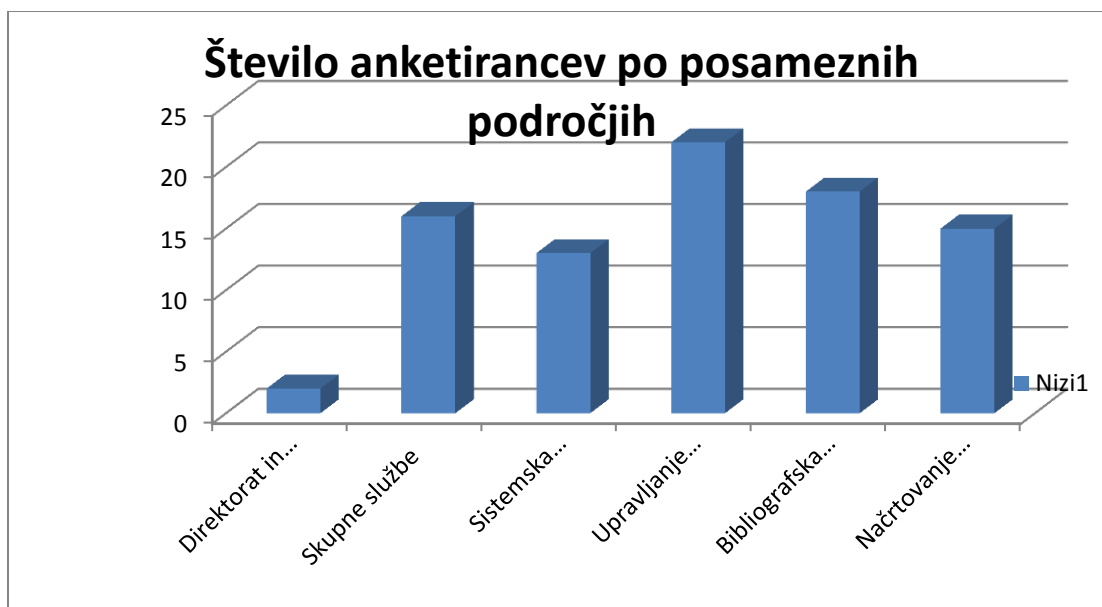
Slika 8: Delovna doba v organizaciji



Slika 8 prikazuje odstotek anketirancev glede na delovno dobo v organizaciji. Najbolj so zastopani tisti, ki imajo med 11-15 let delovne dobe, sledijo tisto z 16-20 let delovne dobe, nekoliko manj je tistih z 6-10 let delovne dobe in tistih, ki imajo 21-25 delovne dobe ter najmanj tistih z 0-5 let in 26 in več let delovne dobe.

Na sliki 9 je prikazano število anketirancev po posameznem področju zaposlitve.

Slika 9: Število anketirancev po posameznih področjih



Slika 9 prikazuje frekvenčno porazdelitev anketirancev glede na njihovo področje zaposlitve. Največ jih je zaposlenih na v sektorju upravljanje servisov, najmanj pa v direktoratu in tajništvu.

4.7.3 Rezultati raziskave

V spodnjih tabelah pa so prikazana vprašanja, na katera so anketiranci odgovarjali v drugem delu ankete, torej vprašanja, ki se neposredno nanašajo na letne razgovore.

Tabela 4: Mnenje respondentov o letnih razgovorih

| | N | Minimalna ocena | Maksimalna ocena | Skupna vrednost | Povprečna vrednost |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Letni razgovor je priložnost, da se vodja enkrat letno s sodelavcem pogovori o razmerah v organizaciji in njegovi vlogi v njej. | 86 | 1 | 5 | 339 | 3,94 |
| Letni razgovor je priložnost za pogovor med vodjem in sodelavcem o rezultatih dela in problemih, ki so nastali v organizaciji v preteklem letu | 86 | 1 | 5 | 310 | 3,60 |
| Letni razgovor je priložnost, da sodelavec izve, ali je vodja zadovoljen z njegovim delom | 86 | 1 | 5 | 382 | 4,44 |
| Letni razgovor je priložnost, da zaposleni vodji predstavijo svojo vizijo razvoja organizacije in svoje kariere v organizaciji. | 86 | 1 | 5 | 290 | 3,37 |
| Letni razgovor pomeni priložnost, da vodja posameznega zaposlenega usmeri v razvoj njegovih potencialov v prihodnosti. | 86 | 1 | 5 | 327 | 3,80 |
| Letni razgovor pomeni priložnost, da sodelavec od vodje izve, kaj se od njega pričakuje in kako naj v prihodnje dosega še boljše rezultate. | 86 | 1 | 5 | 388 | 4,51 |
| Letni razgovor predstavlja | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|-----|------|
| dvosmerno komunikacijo, ki je nujno potrebna, da se vodja in sodelavec bolje spoznata in poglobita medsebojne zaupanje. | 86 | 1 | 5 | 341 | 3,96 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|-----|------|

Tabela 4 prikazuje opisno statistiko glede mnenja respondentov na letne razgovore. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da je letni razgovor priložnost, da zaposleni vodji predstavijo svojo vizijo razvoja organizacije in svoje kariere v organizaciji, in sicer znaša povprečna vrednost za to trditev 3,37, najbolj pa so se strinjali s trditvijo, da je letni razgovor priložnost, da sodelavec od vodje izve, kaj se od njega pričakuje in kako naj v prihodnje dosega še boljše rezultate, povprečna vrednost te trditve je bila 4,51.

Tabela 5: Pomen letnih razgovorov za respondente

| | N | Minimalna ocena | Maksimalna ocena | Skupna vrednost | Povprečna vrednost |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Letni razgovor doživljam kot razgovor, ki ga vodja opravi s sodelavcem enkrat letno. | 86 | 1 | 5 | 356 | 4,14 |
| LR doživljam kot posebno priložnost, da izvem, kako uspešen sem bil pri opravljanju svojega dela v preteklem letu. | 86 | 1 | 5 | 381 | 4,43 |
| LR je rutinski pogovor brez posebne vrednosti za vodjo in zaposlenega. | 86 | 1 | 5 | 218 | 2,53 |
| LR je zame posebnega pomena, nanj se skrbno in odgovorno pripravim. | 86 | 1 | 5 | 368 | 4,28 |
| LR dojemam kot ocenjevanje svojega dela v preteklem letu, od katerega je odvisna moja nadaljnja karierna pot. | 86 | 1 | 5 | 329 | 3,83 |
| LR vpliva na izboljšanje moje delovne uspešnosti. | 86 | 1 | 5 | 334 | 3,88 |
| LR predstavlja zame priložnost za podajo konkretnih predlogov za izboljšanje dela. | 86 | 1 | 5 | 278 | 3,23 |

Tabela 5 prikazuje opisno statistiko glede pomena letnih razgovorov za respondente. Najmanj respondentov se je strinjalo s trditvijo, da je letni razgovor rutinski pogovor brez posebne vrednosti za vodjo in zaposlenega, in sicer je znašala povprečna ocena za to trditev 2,53, največ pa je letne razgovore doživljalo kot posebno priložnost, da izvedo, kako uspešni so bili pri opravljanju svojega dela v preteklem letu, povprečna ocena za to trditev je znašala 4,43.

Tabela 6: Korist oziroma posebna vrednost letnega razgovora za respondente

| | N | Minimalna ocena | Maksimalna ocena | Skupna vrednost | Povprečna vrednost |
|-----------------------------------------------------------------------|----|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Možnost predstaviti vodji svoje rezultate dela v preteklem letu. | 86 | 1 | 5 | 319 | 3,71 |
| Možnost seznaniti vodjo s problemi. | 86 | 1 | 5 | 304 | 3,53 |
| Pridobitev povratnih informacij od vodje o mojem delu v organizaciji. | 86 | 1 | 5 | 371 | 4,32 |
| Možnost načrtovanja kariere. | 86 | 1 | 5 | 359 | 4,17 |
| Občutek, da sem za organizacijo pomemben. | 86 | 1 | 5 | 338 | 3,93 |

Tabela 6 prikazuje opisno statistiko glede koristi oziroma posebne vrednosti letnega razgovora za respondente. Najmanj respondentov se je strinjalo s trditvijo, da so imeli možnost vodjo seznaniti s problemi, in sicer je povprečna ocena za to trditev znašala 3,53, največ pa jih je soglašalo s trditvijo, da so od vodje pridobili povratne informacije o svojem delu v organizaciji, povprečna vrednost za to trditev je bila 4,32.

Tabela 7: Vloga vodje pri letnih razgovorih

| | N | Minimalna ocena | Maksimalna ocena | Skupna vrednost | Povprečna vrednost |
|------------------------------------------------------------------|----|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Vodja pozorno spremlja delo zaposlenega. | 86 | 1 | 5 | 312 | 3,63 |
| Vodja spodbuja zaposlenega v osebnem in kariernem razvoju. | 86 | 1 | 5 | 289 | 3,36 |
| Vodja zaposlenega ustrezno nagradi za uspešno opravljene naloge. | 86 | 1 | 5 | 299 | 3,48 |
| Vodja je na letne razgovore ustrezno | 86 | 1 | 5 | 317 | 3,69 |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|----|---|---|-----|------|
| pripravljen. | | | | | |
| Vodja je pri pogovoru z zaposlenim odprt in sprejema njegove predloge. | 86 | 1 | 5 | 307 | 3,57 |
| Vodja in zaposleni sta sklenila določene jasne cilje. | 86 | 1 | 5 | 303 | 3,52 |
| Vodja si je vzela dovolj časa za razgovor. | 86 | 1 | 5 | 324 | 3,67 |
| Vodja je vodil LR sistematično. | 86 | 1 | 5 | 316 | 3,74 |

Tabela 7 prikazuje opisno statistiko glede vloge vodje pri letnih razgovorih. Najmanj respondentov je soglašalo s trditvijo, da vodja spodbuja zaposlene v osebnem in kariernem razvoju, in sicer je bila povprečna vrednost za to trditev 3,36, največ pa jih je bilo mnenja, da je vodja letni razgovor vodil sistematično, povprečna vrednost za to trditev je bila 3,74.

Tabela 8: Uresničitev pričakovanj prejšnjega letnega razgovora

| | N | Minimalna ocena | Maksimalna ocena | Skupna vrednost | Povprečna vrednost |
|------------------------------------------------------|----|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Skupno reševanje problemov | 86 | 1 | 5 | 287 | 3,33 |
| Določanje in uresničevanje vaših ciljev. | 86 | 1 | 5 | 299 | 3,48 |
| Skupno načrtovanje kariere. | 86 | 1 | 5 | 311 | 3,61 |
| Udeležba na delavnicah in seminarjih. | 86 | 1 | 5 | 355 | 4,13 |
| Napredovanje. | 86 | 1 | 5 | 313 | 3,64 |
| Pridobivanje dodatnih informacij, povezanih z delom. | 86 | 1 | 5 | 307 | 3,57 |

Tabela 8 prikazuje opisno statistiko glede uresnitve pričakovanja preteklega letnega razgovora. Najmanj respondentov je soglašalo s trditvijo skupnega reševanja problemov, povprečna vrednost za to trditev je bila 3,33, največ jih je soglašalo s trditvijo, da so se udeležili delavnic in seminarjev, povprečna vrednost te trditve je bila 4,13.

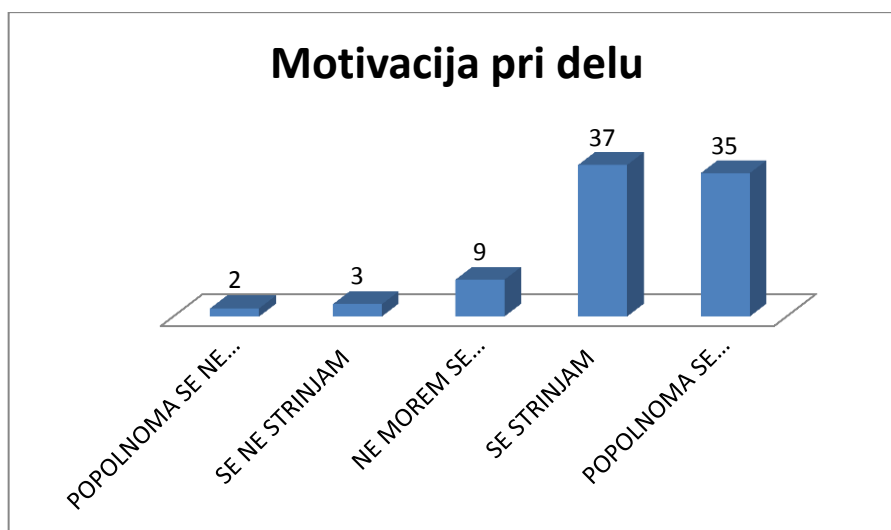
Tabela 9: Vsebine letnega razgovora

| | N | Minimalna ocena | Maksimalna ocena | Skupna vrednost | Povprečna vrednost |
|---------------------|----|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Pregled opravljenih | 86 | 1 | 5 | 278 | 3,23 |

| | | | | | |
|-------------------------------------------|----|---|---|-----|------|
| nalog. | | | | | |
| Možnosti izobraževanja in napredovanja. | 86 | 1 | 5 | 316 | 3,67 |
| Stimulacija za opravljeno delo. | 86 | 1 | 5 | 313 | 3,64 |
| Zadovoljstvo z delom in delovnimi pogoji. | 86 | 1 | 5 | 346 | 4,02 |
| Odnos med vodjo in zaposlenim. | 86 | 1 | 5 | 372 | 4,32 |
| Večji poudarek na delovnih pogojih. | 86 | 1 | 5 | 296 | 3,44 |

Tabela 9 prikazuje opisno statistiko glede vsebin letnega razgovora, ki so respondente najbolj pritegnile. Najnižjo povprečno vrednost je dobila trditev pregled opravljenih nalog, ki jih je najmanj pritegnila, in sicer le 3, 23, medtem ko je odnos med vodjo in zaposlenim dosegel dokaj visoko povprečno oceno 4,32.

Slika 10: Motivacija pri delu



Slika 10 prikazuje frekvenčno porazdelitev anketirancev glede na pozitivni vpliv letnih razgovorov na motivacijo pri delu. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 35 zaposlenih, 37 se jih je strinjalo, 9 se jih moglo odločiti, 3 se niso strinjali in 2 se s trditvijo popolnoma nista strinjala.

Tabela 10: Stopnja zadovoljstva respondentov pri navedenih področjih

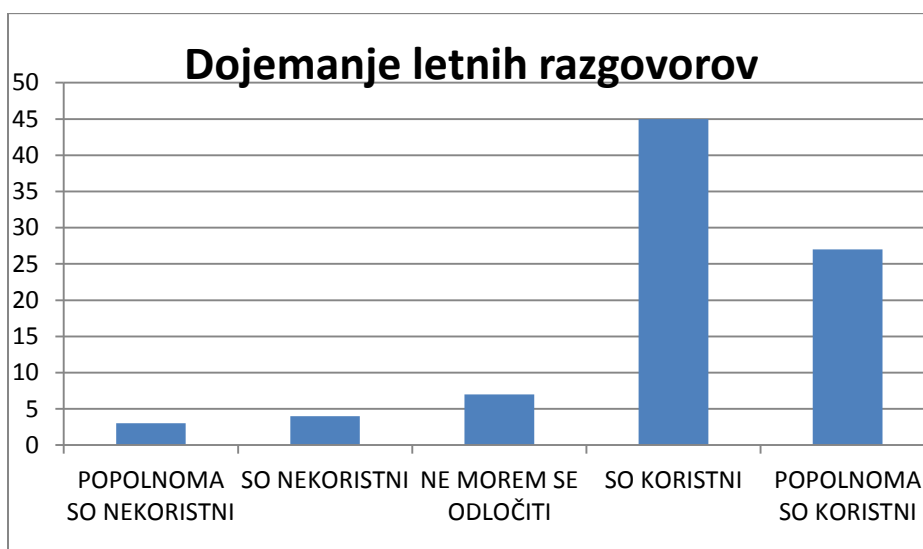
| | N | Minimalna ocena | Maksimalna ocena | Skupna vrednost | Povprečna vrednost |
|----------------------------------|----|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Zadovoljstvo na delovnem mestu. | 86 | 1 | 5 | 352 | 4,09 |
| Zadovoljstvo glede pogojev dela. | 86 | 1 | 5 | 344 | 4,00 |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------|-----------------------|----|---|---|-----|------|
| Zadovoljstvo seznanjenosti pomembnimi informacijami. | glede s | 86 | 1 | 5 | 323 | 3,76 |
| Zadovoljstvo sodelavcev. | glede | 86 | 1 | 5 | 327 | 3,80 |
| Zadovoljstvo nadrejenih. | glede | 86 | 1 | 5 | 313 | 3,64 |
| Zadovoljstvo fleksibilnosti delovnega časa. | glede delovnega časa. | 86 | 1 | 5 | 368 | 4,28 |
| Zadovoljstvo izvedbe LR. | glede | 86 | 1 | 5 | 371 | 4,31 |

Tabela 10 prikazuje opisno statistiko glede zadovoljstva respondentov po posameznih področjih. Najmanj respondenetov je soglašalo s trditvijo zadovoljstva glede nadrejenih, povprečna vrednost je za to trditev znašala 3,64, največ pa jih je soglašalo s trditvijo glede zadovoljstva izvedbe letnih razgovorov.

Spodnja slika pa prikazuje dožemanje letnih razgovorov med anketiranimi zaposlenimi.

Slika 11: Dožemanje letnih razgovorov



Slika 11 prikazuje frekvenčno porazdelitev anketirancev glede na njihovo osebno dožemanje LR. Največ jih meni, da so LR koristni, sledijo tisti, ki menijo, da so popolnoma koristni, 7 anketirancev se ni moglo odločiti, 4 so bili mnenja, da so nekoristni in 3 menijo, da so popolnoma nekoristni.

4.7.4 Zaključek raziskave

V diplomskem seminarju smo si postavili naslednje hipoteze:

H1. Zaposleni so zadovoljni z letnimi razgovori.

H2. Vloga vodje pri izvajanju letnih razgovorov je ključnega pomena za nadaljnji razvoj kadrov.

H3. Letni razgovori pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Prva hipoteza, ki smo si jo zastavili, je bila »Zaposleni so zadovoljni z letnimi razgovori«.

Vprašanje št. 13 v vprašalniku je bilo namenjeno preveritvi te hipoteze. Skupna povprečna vrednost omenjenih trditev je bila zelo visoka, in sicer 3,98, kar je najvišja povprečna ocena vseh trditev, ki so bile zapisane v vprašalniku; gre torej za trditve, s katerimi so se zaposleni v veliki oz. največji meri strinjali. Kot izhaja iz odgovorov respondentov, so z zelo visoko oceno ocenili zadovoljstvo glede izvedbe letnih razgovorov, zadovoljstvo glede fleksibilnosti delovnega časa, zadovoljstvo na delovnem mestu in zadovoljstvo glede pogojev dela. Povprečna ocena pri teh treh trditvah je bila preko 4, natančneje 4,17, kar pomeni, da je zadovoljstvo glede prej omenjenih trditev pri zaposlenih resnično veliko. Z nekoliko nižjo oceno so zaposleni ocenili zadovoljstvo glede nadrejenih, glede seznanjenosti s pomembnimi informacijami ter zadovoljstvo glede sodelavcev, so pa tudi te ocene dosegle povprečno vrednost 3,73.

Glede na to, da je povprečna ocena, kot že zgoraj omenjeno, nadpovprečna, lahko rečemo, da so zaposleni z letnimi razgovori zelo oz. nadpovprečno zadovoljni, zato hipotezo »Zaposleni so zadovoljni z letnimi razgovori« potrdimo.

Druga hipoteza, ki smo si jo zastavili, je bila » Vloga vodje pri izvajanju letnih razgovorov je ključnega pomena za nadaljnji razvoj kadrov in uspešnosti organizacije.«

Pri preveritvi te hipoteze smo uporabili oz. smo naše ugotovitve oprli predvsem na podatke oz. rezultate iz vprašanja št. 9 navedene ankete. Iz odgovorov anketirancev izhaja, da so bili odgovori zaposlenih glede povprečne ocene posamezne trditve precej izenačeni, še najnižjo povprečno oceno sta dobili naslednji trditvi: vodja spodbuja zaposlenega v osebnem in kariernem razvoju in vodja zaposlenega ustrezno nagradi za uspešno opravljene naloge; ti dve trditvi nista presegli ocene 3,5. Še najbolj so se zaposleni strinjali s trditvami, da je vodja letni razgovor vodil sistematično in si je vzel dovolj časa za razgovor, menijo pa tudi, da je bil na letne razgovore ustrezno pripravljen.

Skupna povprečna ocena vodje in njegove vloge pri izvajanju letnih razgovorih je bila 3,58, kar je najnižja povprečna ocena od vseh zastavljenih vprašanj oz. trditev v anketi, zato lahko trdimo, da vloge vodje pri izvajanju letnih razgovorov v organizaciji zaposleni ne vidijo kot vloge, ki je ključnega pomena za nadaljnji razvoj kadrov in uspešnosti organizacije.

Glede na vse zgoraj navedeno lahko hipotezo »Vloga vodje pri izvajanju letnih razgovorov je ključnega pomena za nadaljnji razvoj kadrov in uspešnosti organizacije.« zavrnamo.

Tretja hipoteza, ki smo si jo zastavili, je bila »Letni razgovori pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih«.

Za potrebe preveritve te hipoteze smo anketirancem zastavljeni vprašanje, ali imajo letni razgovori vpliv na njihovo motivacijo pri delu. Kot je razvidno iz grafa, ki je predstavljen v obdelavi ankete, lahko iz njega razberemo, da imajo letni razgovori na motivacijo zaposlenih veliki vpliv.

Večina anketiranih je odgovorila, da se s trditvijo strinja – takih je bilo 37, tistih, ki so odgovorili, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, pa je bilo 35, kar kaže na to, da imajo letni razgovori na motivacijo zaposlenih velik vpliv. Pri kar 72 respondentih, od skupno 86, ki so oddali izpolnjeni vprašalnik, torej letni razgovori vplivajo na njihovo motivacijo.

Na podlagi ugotovljenega zato našo tretjo hipotezo »Letni razgovori pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih.« potrdimo.

Na podlagi izvedene ankete smo dobili podatke, s katerimi smo lahko preverili naše hipoteze; dveh izmed postavljenih hipotez smo potrdili in eno zavrnilo. Rezultati ankete kažejo, da so se letni razgovori med zaposlenimi »dobro prijeli«, zato smatramo, da je dobljeni rezultat tudi dejanski izkaz stanja v organizaciji. Vsekakor letni razgovori dobro vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, vloga vodij, ki letne razgovore izvajajo, pa mogoče še ni takšna, kot bi si jo zaposleni želeli, zato je potrebno vlogi vodje pri izvajanju letnih razgovorov v prihodnje nameniti več pozornosti.

4.8 Vodila vodstvu za prihodnost

Glede na to, da v organizaciji X letni razgovori potekajo že osem let, lahko ocenjujemo, da so rezultati, ki so dobljeni z anketo med zaposlenimi (z izjemo vodij, ki niso bili zajeti v anketo), odraz realnega stanja v organizaciji. Vsekakor je pomembno, da se bodo razgovori izvajali tudi v prihodnje, saj so jih zaposleni »vzeli za svoje« in jih vedno znova z nestrpnostjo pričakujejo.

Vodstvo naj tudi v bodoče z razgovori nadaljuje in skrbno spremlja svoje zaposlene, njihovo zadovoljstvo, ambicije, cilje in potrebe ter seveda tudi prepozna njihove želje po spremembah v organizaciji ter usklajuje poklicne želje sodelavcev z interesi in kadrovske potrebe organizacije.

Glede na to, da zaposleni vlogo vodje še ne dojemajo kot zelo pomembne pri izvajanju letnih razgovorov, priporočamo, da se vodje tudi v prihodnje udeležujejo treningov in delavnic za izvajanje letnih razgovorov, ki jih prirejajo različni organizatorji in da tudi izmenjujejo izkušnje z vodji v drugih organizacijah, z namenom, da pridobijo čim več ustreznega znanja in veščin, ki jih potrebujejo za uspešno izvedbo letnih razgovorov.

5 SKLEP

Letni razgovor je za zaposlenega in vodjo velikega pomena, zato mora biti dobro organiziran in vnaprej planiran. Za slehernega zaposlenega je pomembno, da prispeva k uspešnosti organizacije, vsaki vodja pa želi v svojem kolektivu zadovoljne in motivirane ljudi, zato jim mora znati prisluhni, se z njimi pogovoriti in poskušati usklajevati njihove želje in potrebe s potrebami in cilji organizacije.

Smisel letnega razgovora je odkrit in pošten pogovor med vodjem in sodelavcem na štiri oči, zato se je potrebno nanj pripraviti z vso skrbnostjo in resnostjo. Čeprav na prvi pogled letni razgovor ni nič posebnega, gre vendarle za zelo zahtevno obliko komunikacije, ki presega neformalno raven.

Oba sogovornika želita iz tega pogovora »iztržiti« čim več; vodja želi slišati želje in potrebe sodelavca ter mu hkrati predstaviti svoje videnje njegove vloge v organizaciji, sodelavec pa želi slišati mnenje vodje o njegovem delu in možnosti nadaljnega razvoja poklicne kariere. Izhodišče za pogovor je ugotavljanje realizacije ciljev iz preteklega obdobja ter analiza sedanjega obdobja in hkrati pogled v prihodnost, torej glede prihodnjega dela in vloge sodelavca v organizaciji. Letni pogovor je torej usmerjen v razvojne perspektive sodelavca in izboljšanje njegovih delovnih zmožnosti.

Letne razgovore bi morali v organizaciji sprejeti kot orodje za doseganje višje delovne uspešnosti posameznika. Če so letni razgovori slabo pripravljene in izpeljani, sta običajno nezadovoljni obe strani. Če pa so skrbno pripravljene, so v veliko pomoč posameznikom pri njihovem razvoju in imajo velike učinke na organizacijsko uspešnost.

Raziskava v izbrani organizaciji je pokazala, da so zaposleni letne razgovore sicer dobro sprejeli, vsekakor pa jim bo treba v prihodnje nameniti še več pozornosti, predvsem v smislu ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih in njihove motivacije za delo.

Vloga vodje naj bo v prihodnje večja; predvsem naj bo vodja tisti, ki zaposlene in njihovo delo spremlja tudi skozi vse leto. Še vnaprej naj se vodje udeležujejo seminarjev in izobraževanj s področja izvajanja letnih razgovorov, zavedajoč se pomena zadovoljnih in motiviranih zaposlenih za delo, saj je človeški kapital tisti, ki zelo vpliva na uspešnost organizacije, ki s takimi zaposlenimi lažje dosega zastavljene cilje.

LITERATURA IN VIRI

1. Bernot, Natan. 1990. *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
2. Brečević, Darja. 2000. Letni razgovor. Zbornik referatov XV. posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
3. Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
4. Černetič, Metod. 1999. *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Erčulj, Justina in Jasna Vodopivec. 1999. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
6. Everard, Bertie in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
7. George, Jennifer M, Gareth R. Jones. 1996. *Organizational behaviour : understanding and managing*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
8. Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Gruban, Brane. 2005. *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?* HRM 3(9): 10-17
10. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 1999. *Letni razgovor vodje s sodelavci*. Ljubljana: Podjetnik.
11. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro Andy.
12. Izum – Institut informacijskih znanosti. 2014. O Izum-u. http://home.izum.si/izum/o_IZUMu/ (07.04.2014)
13. Kavran, Dragoljub. Florjančič, Jože. 1992. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Jež, Valentin in Lidija Mohor. 1985. *Delo in zavest*. Ljubljana: Raziskovalni centri za samoupravljanje pri Republiškem svetu zveze sindikatov Slovenije.
15. Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
16. Lah Šteblaj, Aleksandra. 2005. *Letni razgovori in podpora aplikacije Oracle*. HRM 3 (8): 64-66.
17. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV Založba.
19. Majcen, Milena. 2004. *Redni letni razgovor – priročnik za vodje*. Ljubljana: GV Založba.
20. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

21. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
22. Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
23. Meško, Maja in Zlatka Meško Štok. 2010. *Skrb za človeške vire kot element trajnostnega razvoja organizacije*. Kranj: Publikacija.si.
24. Mihalič, Renata. 2010. *Kako izvedem letni razgovor*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
25. Moorhead, Gregory in Richy W. Griffin. 1989. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
26. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Možina, Stane, Janez Jereb, Florjančič Jože, Svetlik Ivan, Jamšek Franc, Lipičnik Bogdan, Vodovnik Zvone, Svetic Aleša, Stanovjević Miroslav, Merkač Skok Marjana. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta. Zlatko Weingerl.
31. Piltaver Imperl, Brigita. 2013. Pomen letnih razgovorov in vloga vodje pri letnih razgovorih v izbranem podjetju. Magistrsko delo.
http://www.ediplome.fm-kp.si/Piltaver_Imperl_Brigita_20130603.pdf
32. Plazar, Jože. 2007. Letni razgovor kot element integracije/povezovanja organizacijskega razvoja in razvoja kadrovskih virov. Magistrsko delo.
http://www.ediplome.fm-kp.si/Plazar_Joze_20071123.pdf
33. Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana : Produktivnost, Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
34. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Uhan, Samo. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba moderna organizacija.
36. Vilfan, Jože. 2005. *Kaj je narobe v slovenskih podjetjih*. Podjetnik.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

Priloga 1: Nagovor anketirancev

Priloga 2: vprašalnik

Priloga 1

NAGOVOR ANKETIRANCEV ZA IZVEDBO ANKETE

Spoštovani!

Sem Marjan Repec, študent EPF Maribor, smer Podjetništvo.

Pod mentorstvom dr. Simone Šarotar Žižek pripravljam diplomski seminar na temo »Vpliv rednih letnih razgovorov na motiviranost in zadovoljstvo pri delu zaposlenih v izbrani organizaciji«.

Za izvedbo diplomskega seminarja potrebujem Vaše sodelovanje. S tem namenom Vam v prilogi pošiljam vprašalnik, ki se nanaša na izvajanje letnih razgovorov (v nadaljevanju LR) v Vaši organizaciji. Prosim, da temeljito preberete vsa vprašanja ter odgovorite iskreno in odgovorno.

Pri zbiranju in obdelavi zbranih podatkov bom v celoti upošteval določila Zakona o varovanju osebnih podatkov in zagotovila anonimnost anketirancev.

Anketa je prostovoljna in anonimna. Zbrani podatki bodo prikazani v obliki povzetka. Rezultati ankete bodo uporabljeni samo v znanstveno-raziskovalne namene oz. izključno v namen izdelave mojega diplomskega seminarja. Za izvedbo ankete sem pridobil soglasje direktorja.

V nadaljevanju se nahaja anketni vprašalnik. Vljudno Vas prosim, da si vzamete 15 minut časa in na vprašanja odgovorite.

Prosim, da odgovorite na vsa zastavljena vprašanja.

Za Vaš trud in čas se Vam iskreno zahvaljujem.

Marjan Repec

Priloga 2

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. SPLOŠNI PODATKI

Spol (obkrožite)?

a) moški

b) ženski

Starost (obkrožite)?

a) 20-29

b) 30-39

c) 40-49

d) 50-59

e) 60 in več

Delovna doba v podjetju (obkrožite)?

a) 0 do 5 let

b) 6 do 10 let

c) 11 do 15 let

d) 16 do 20 let

e) 21 do 25 let

f) 26 let in več

Izobrazba (obkrožite)?

a) Srednješolska

b) Višješolska

c) Visokošolska

d) Magisterij

e) Doktorat

Na katerem področju ste zaposleni (obkrožite)?

- a) Direktorat in tajništvo
- b) Skupne službe
- c) Sistemska podpora
- d) Upravljanje servisov
- e) Bibliografska kontrola
- f) Načrtovanje aplikacij in dokumentacija

2. LETNI RAZGOVORI

2.1 Pri vsaki trditvi obkrožite stopnjo vašega strinjanja s postavljeno trditvijo od 1 do 5 pri čemer številke pomenijo:

- 1 - popolnoma se ne strinjam
- 2 - se ne strinjam
- 3 - ne morem se odločiti
- 4 - se strinjam
- 5 - popolnoma se strinjam

Mnenje respondentov o letnih razgovorih

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| LR je priložnost, da se vodja enkrat letno s sodelavcem pogovori o razmerah v organizaciji in njegovi vlogi v njej. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR je priložnost za pogovor med vodjem in sodelavcem o rezultatih dela in o problemih, ki so nastali v organizaciji v preteklem letu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR je priložnost, da sodelavec izve, ali je vodja zadovoljen z njegovim delom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR je priložnost, da zaposleni vodji predstavijo svojo vizijo razvoja organizacije in svoje kariere v organizaciji. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR pomeni priložnost, da vodja posameznega zaposlenega usmeri v razvoj njegovih potencialov v prihodnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR je priložnost, da sodelavec od vodje izve, kaj se od njega pričakuje in kako naj v prihodnje dosega še boljše rezultate. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR predstavlja dvosmerno komunikacijo, ki je nujno potrebna, da se vodja in sodelavec bolje spoznata in poglobita medsebojno zaupanje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pomen letnih razgovorov za respondente

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| LR doživljam kot razgovor, ki ga vodja opravi s sodelavcem enkrat letno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR doživljam kot posebno priložnost, da izvem, kako uspešen sem bil pri opravljanju svojega dela v preteklem letu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| LR je rutinski pogovor brez posebno vrednosti za vodjo in zaposlenega. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR je zame posebnega pomena, nanj se odgovorno in skrbno pripravim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR dojemam kot ocenjevanje svojega dela v preteklem letu, od katerega je odvisna moja nadaljnja karierna pot. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR vpliva na izboljšanje moje delovne uspešnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LR predstavljajo zame priložnosti za podajo konkretnih predlogov vodji za izboljšanje dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Korist oziroma posebna vrednost letnega razgovora za respondente

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Možnost predstaviti vodji svoje rezultate dela v preteklem letu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Možnost seznaniti vodjo s problemi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pridobitev povratnih informacij od vodje o mojem delu v organizaciji. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Možnost načrtovanja kariere. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Občutek, da sem za organizacijo pomemben. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vloga vodje pri letnih razgovorih

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Vodja pozorno spremlja delo zaposlenega. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja spodbuja zaposlenega pri delu in uresničevanju skupnih ciljev organizacije. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja zaposlenega ustrezno nagradi za dobro opravljene naloge. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja je na letne razgovore ustrezno pripravljen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja je pri pogovoru z zaposlenim odprt in sprejema njegove predloge. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja in zaposleni sta sklenila določene jasne cilje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja si je vzel dovolj časa za razgovor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja je vodil LR sistematično. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Uresničitev pričakovanj prejšnjega letnega razgovora

| | | | | | |
|----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Skupno reševanje problemov. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Določanje in uresničevanja vaših ciljev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Skupno načrtovanje kariere. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Udeležba na delavnicah in seminarjih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Napredovanje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pridobitev dodatnih informacij, povezanih z delom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vsebine letnega razgovora

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Pregled opravljenih nalog. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Možnosti izobraževanja in napredovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Stimulacija za opravljeno delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljstvo z delom in delovnimi pogoji. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odnos med vodjo in zaposlenim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Večji poudarek na določenih usmeritvah, razvojnih načrtih in ciljih področja kjer delate. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Večji poudarek na delovnih pogojih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Večji poudarek na zadovoljstvu pri delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------|---|---|---|---|---|

Motivacija

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| LR imajo pozitiven vpliv na vašo motivacijo pri delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|

Stopnja zadovoljstva respondentov pri navedenih področjih

Pri vsaki trditvi obkrožite stopnjo vašega strinjanja s postavljeno trditvijo od 1 do 5, pri čemer številke pomenijo:

- 1 - popolnoma sem nezadovoljen
- 2 - sem nezadovoljen
- 3 - ne morem se odločiti
- 4 - sem zadovoljen
- 5 - popolnoma sem zadovoljen

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Zadovoljstvo na delovnem mestu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljstvo glede pogojev dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljstvo glede seznanjenosti s pomembnimi informacijami. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljstvo glede sodelavcev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljstvo glede nadrejenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljstvo glede fleksibilnosti delovnega časa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljstvo glede izvedbe LR. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2.2 Pri vsaki trditvi obkrožite stopnjo vašega strinjanja s postavljeno trditvijo od 1 do 5 pri čemer številke pomenijo:

- 1 - popolnoma so nekoristni
- 2 – so nekoristni
- 3 – ne morem se odločiti
- 4 – so koristni
- 5 – so zelo koristni

| | | | | | |
|--------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Kako koristni se vam zdijo letni LR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------|---|---|---|---|---|

Za vaš čas se Vam iskreno zahvaljujem!

Marjan Repec