B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

LETNI RAZGOVORI Z ZAPOSLENIMI V ELEKTRO GORENJSKI

Mentorica: Marina Vodopivec univ. dipl. psih.
Lektorica: Andreja Tasič

Kandidatka: Maja Aljančič

Kranj, september 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici prof. Marini Vodopivec univ. dipl. psih., za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala se tudi lektorici Andreji Tasič, ki je lektorirala moja diplomsko in za prevod v angleščino Špeli Škrjanc.

Še posebno se hočem zahvaliti svoji družini, da so me spodbujali pri študiju.

Posebna zahvala gre tudi podjetju Elektro Gorenjska, ki so mi omogoči izvedbo ankete med zaposlenimi.

IZJAVA

»Študentka Maja Aljančič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marina Vodopivec univ. dipl. psih. .«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____ Podpis: _____

POVZETEK

Letni razgovori so del komunikacije med vodjo in sodelavcem. To je priložnost za zaposlenega in vodjo, da si izmenjata želje in potrebe, ki jih imata v podjetju. Zelo pomembna je povratna informacija tako od vodje kot od sodelavca.

Predstavila sem naše podjetje, Elektro Gorenjska, d. d., kako potekajo letni razgovori in kaj zaposlenim sploh pomenijo.
Za vodenje rednih letnih razgovorov se morajo vodje posebno pripraviti na pridobivanje informacij, jih ustrezno dokumentirati in interpretirati rezultate.
Letni razgovori so tudi motivacijsko orodje tako za zaposlenega kot za vodjo.

Tako bo učinek letnega razgovora neposredno pripomogel k razvoju in napredku podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu, ki je napisan na podlagi strokovne literature, je predstavljen pojem pogovor in razgovor v delovnem okolju in na splošno letni razgovor.
V praktičnem delu je predstavljena anketa, kjer so sodelovali zaposleni, ki so odgovarjali na deset vprašanj. Za primerjavo sem dodala še primer letnega razgovora, ki ga mora vodja izpolniti s svojim zaposlenim.

Ključne besede:
- pogovor,
- razgovor,
- komunikacija,
- vodenje.

SUMMARY

Annual interviews are part of communications between a manager and employee. It's opportunity to talk about the needs and desires that they have in the company. But the most importan is a feed back between both of them.

I'm representing our company, Elektro Gorenjska d.d. I will represent how it looks like an annual interviews and what they means for employees.

For main leaders annual interviews means a special task. They have to obtain informations which have to be properly documented and the results needs to be interpreted.

Annual interviews are also a motivational tool for employees, because the effect directly impact on development and improvement of business.

Diploma thesis consists of theoretical part and research works. In theoretical work, which is written on the basis of expert literature, is presented the concept of conversation and interviews in the workplace and in general on the annual interview.

In practical work is presented survey in which staff participated. They replied to the ten (10) questions.

For comparison, I added another example of the annual interview, which must be met with the head of its employees.

KEYWORDS:

- Conversation
- Interview
- Communication
- Management

KAZALO

1 UVOD 1
2 OPREDELITEV POJMA POGOVOR 2
2.1 Pogovor kot del medsebojnih odnosov 2
2.1.1 Vpliv pogovora na počutje in odnose 2
2.1.2 Kakšen sogovornik smo 2
3 RAZGOVORI S SODELAVCI KOT SESTAVINA VODENJA 4
4 RAZGOVORI V DELOVNEM OKOLJU – VRSTE, NJIHOV NAMEN IN ZNAČILNOSTI 5
4.1 Delovni pogovor 5
4.2 Redni mesečni sestanki vodje s sodelavci 6
4.3 Projektni sestanki – delovni sestanki 6
4.4 Izredni sestanki vodje s skupino 8
4.5 Izredni sestanki vodje s posameznikom 8
4.6 Redni mesečni sestanki vodje z vsakim sodelavcem posebej 9
4.6 Ocenjevalni intervju 9
4.8 Neformalni dnevni sestanki pred začetkom dela 10
4.9 Neformalni pogovori med delovnim časom 11
4.10 Redni letni razgovor 11
5 KAJ JE REDNI LETNI RAZGOVOR 12
5.1 Namen 13
5.2 Koristi 15
5.3 Kako je videti letni razgovor 15
5.4 Vpliv na zadovoljstvo zaposlenih 16
6 PRAKTIČNI NASVETI ZA IZVEDBO REDNIH LETIH RAZGOVOROV 18
6.1 Razlogi za odpor 18
6.2 Kako premagati ovire in zadržke 19
6.3 Dvomi in zanke pri načrtovanja rednega letnega razgovora 19
6.3.1 Ali je obvezno, da opravijo razgovore vsi vodje 19
6.3.2 Ali naj opravi vodja razgovore z vsemi sodelavci 20
6.3.3 Kaj storiti, če sodelavec ne želi razgovora z vodjo 21
6.3.4 Ali lahko opravi razgovor s problematičnim sodelavcem kdo drug 21
6.3.5 Ali lahko na razgovoru s problematičnim sodelavcem sodeluje poleg vodje še kdo 22
6.3.6 Ali lahko na razgovoru s sodelavcem poleg vodje sodeluje še kdo 22
6.3.7 Kakšna je vloga in naloga kadrovske službe ob izvajanju rednih letnih razgovorov v organizaciji 22
6.3.8 Kakšno naj bo poročilo? Ali naj bo obrazec vnaprej pripravljen? Kdo ga pripravi ter kdo in kako ga izpolnjuje 23
6.3.9 Kako naj si vodja razgovore razporedi? Kakšen naj bo njihov vrstni red? Kakšna frekvenca razgovorov je najprimernejša 24
6.3.10 Koliko časa naj traja razgovor 25
6.3.11 Koliko naj se razgovor formalizira 25
6.3.12 Katere informacije iz razgovora lahko vodja posreduje naprej in katerih ne 25
6.3.13 Ali se sogovornika lahko dogovorita, da bosta opravila razgovor zunaj delavnega časa in/ali zunaj službenih prostorov 26
6.4 Pogoji za učinkovito izvedbo rednega letnega razgovora 26
6.4.1 Izvesti ga morajo vsi vodje 26
6.4.2 Zaupanje med vodjo in sodelavcem 26
6.4.3 Miren prostor 26
6.4.4 Prijeten prostor 27
6.4.5 Dovolj časa 27
6.4.6 Vodja mora biti na razgovor pripravljen 27
6.4.7 Sodelavec mora biti pravočasno obveščen 27
6.4.8 Razgovor mora biti planiran 28

6.4.9 Razgovor mora biti sistematičen 28
6.4.10 Vodje naj bi se pripravili na razgovor pod strokovnim vodstvom 28
6.4.11 Razgovori naj bodo vsako leto ob približno enakem času 28
6.4.12 Vodja rezultate razgovora zapiše in poročilo arhivira po določilih metodologije . 29
7 ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU ELEKTRO GORENJSKA 30
7.1 Predstavite podjetja Elektro Gorenjska, d. d. 30
7.1.1 Sistem letnih razgovorov v Elektru Gorenjska 31
7.2. Metoda dela 31
7.3. Predstavitev populacije 31
7.4. Predstavitev rezultatov 32
7.4.1 Spol 32
7.4.2 Izobrazba 32
7.4.3 Starost 33
7.4.4 Kaj za vas pomenijo letni razgovori 34
7.5.5 Kje ste prvič slišali za letne razgovore 35
7.5.6 Ali se na letne razgovore pripravite 36
7.4.7 Ali vas je vodja med letnim razgovorom poslušal 36
7.4.8 Ali se vam zdi, da je bila komunikacija med vami in vodjo med letnim razgovorom pomanjkljiva? 37
7.4.9 Ali menite, da so se odnosi med vami in vodjo po letnem razgovoru izboljšali 37
7.4.10 Ali je letni razgovor izpolnil vaša pričakovanja 38
7.5 Predlog za nadaljnje delo 39
8 SKLEP 40
LITERATURA 41
KAZALO GRAFOV 42
Priloga 1: Anketa 43
Priloga 2: Letni razgovor (LR) 2008 44

1 UVOD

V diplomski nalogi bom predstavila problematiko letnih razgovorov z zaposlenimi v Elektru Gorenjska.
Letni razgovori v podjetjih so poglobljeni pogovori med vodjem in sodelavcem o dosedanjem delu, načrtih za prihodnost ter o željah in pričakovanjih obeh.
Predstavila bom redni letni razgovor za podjetje, kako poteka, kaj so prednosti in pomanjkljivosti.
Letni razgovor je eno najučinkovitejših motivacijskih orodij. Letni razgovori med vodjem in delavcem, ki so v Sloveniji postali zelo popularni, dajejo vsaj enkrat na leto pregled nad tem, kaj je bilo dobro, kaj slabo, kaj in kako se mora spremeniti. V času letnega razgovora mora vodja predvsem: prenesti cilje organizacije na sodelavca, jasno povedati svoja pričakovanja o delovni uspešnosti, sodelavcu zagotoviti povratne informacije, pomagati (svetovati) sodelavcu pri iskanju poti do pričakovanih rezultatov, ugotoviti sodelavčeve relativne prednosti in šibke točke, določiti razvojni načrt za izboljšanje uspešnosti in čim boljši izkoristek njegovih zmožnosti.
Sodelavec pa mora v okviru letnega razgovora dobiti odgovore na naslednja vprašanja: kaj od njega pričakujejo, kako dobro dela, kaj so njegove prednosti in katere so njegove šibke točke, kako bi lahko bil še bolj uspešen, kako bi lahko več prispeval k uspešnosti podjetja.
Za ugotavljanje zadovoljstva z letnimi razgovori smo izvedli anketo med zaposlenimi v Elektru Gorenjska.
Namen mojega diplomskega dela je torej prikazati uspešno vodenje z uporabo letnih razgovorov. Pri takem načinu vodenja brez prisile delavci zadovoljujejo svoje psihične potrebe, zato so pripravljeni sodelovati in slediti skupno oblikovanim ciljem; rezultati so torej zadovoljstvo zaposlenih, nižji stroški, kvalitetnejše delo in doseganje skupnih ciljev podjetja.
Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, je anketiranje.
V poglavjih bom predstavila letne razgovore, njihov cilj in namen, pogoje za učinkovito izvedbo letnih osebnih razgovorov ter pripravo nanje. S tem delom želim poudariti, da ljudje delujemo, ker nas ženejo notranje sile, telesne in psihične potrebe. Vodja, ki bo podrejene znal voditi tako, da bodo lahko uspešno zadovoljili svoje psihične potrebe, lahko pričakuje, da bodo delavci pripravljeni sodelovati in slediti skupno oblikovanim ciljem, kar je tudi namen letnih razgovorov.
Diplomsko delo zaključujem z analizo letnih razgovorov po anketi, ki je bila izvedena v podjetju Elektro Gorenjska, d. d.
Namen analize je celovit vpogled v dosedanjo prakso izvajanja projekta letnih razgovorov in proučitev zadovoljstva zaposlenih, tako vodij kot sodelavcev. Z rezultati analize pa naredim primerjavo teh rezultatov.
V diplomskem delu bom predstavila, kaj je pogovor in kaj je razgovor s sodelavci kot način vodenja, njihov namen, okolje, vrsto. Splošno o letnih razgovorih, pripravah vodij in sodelavcev na razgovor, izbira okolja, prostora, časa …
Na koncu pa bom predstavila anketo, njene rezultate, zaključek in sklep.

2 OPREDELITEV POJMA POGOVOR

Ljudje se sporazumevamo in povezujemo na več načinov. Najbolj je značilen pogovor, s katerim izmenjavamo misli in čustva z namenom, da bi razumeli drug drugega. Govor oz. pogovor je le del širnega sklopa sporazumevanja, hkrati pa mnogo več kot samo izmenjava besed. Je sestavni del našega komuniciranja, povezovanja z okolico in del našega vedenja. Ne sporazumevamo se le z golo izmenjavo besed. Mnogo več kot z besedami povemo z govorico telesa.
V pogovoru imajo poleg razuma (s katerim sledimo vsebinski zasnovi sporočila) enako pomembno vlogo tudi čustva, ki sprožajo miselne vsebine, in občutki, ki nastanejo na osnovi sporočil, ki jih zaznavajo naša čutila (Majcen 2001, str. 13–14).

2.1 Pogovor kot del medsebojnih odnosov

Ljudje smo socialna bitja, zato precej naših potreb izvira iz želje po ustreznih in zadovoljivih medsebojnih odnosih. Nekatere naše osnove socialne potrebe, kot so potreba po pripadnosti, po tem, da bi nas drugi sprejemali, spoštovali, razumeli in imeli radi, lahko zadovoljujemo prav s pogovorom (Majcen 2001, str. 17).

2.1.1 Vpliv pogovora na počutje in odnose

Pogovor je sredstvo, s katerim sporočamo, prepoznavamo in gradimo naš odnos z ljudmi okrog nas. Ta svet je lahko lep, prisrčen, prijazen, topel ... In prav naši odnosi z okolico so v veliki meri vzrok, da smo navdušeni, srečni, sproščeni, zadovoljni, presrečni, nesrečni ...
S pogovorom spoznavamo, kako nas drugi sprejemajo, hkrati pa sporočamo okolici, kakšen je odnos do njih.
Način pogovora razkriva naša občutja in naša čustva ter naš odnos do drugih in okolja. Kjer koli smo, povsod se srečujemo z ljudmi, s katerimi ustvarjamo stike in se pogovarjamo. Zaradi pomanjkanja časa so naši pogovori površni, kratki, plitki, zato so naši odnosi napol prazni, polni neizgovorjenih in nerazumljivih stvari. To se nam dogaja doma, med prijatelji, znanci in v službi (Majcen 2001, str. 17 in 20).

2.1.2 Kakšen sogovornik smo

Ustreznega načina pogovora se naučimo in ga neprestano izpopolnjujemo. Prvi korak k izpopolnjevanju je naše zavedanje o tem, kako dober sogovornik smo. Zato je prav, da se natančno opazujemo in si večkrat postavimo taka in podobna vprašanja:

- Ali znamo poslušati?
- Damo sogovorniku možnost, da govori, ali pa nam je samo do tega, kaj bo sam povedal?
- Se nam dogaja, da preslišimo, kaj nam drugi govorijo? Nam misli uhajajo drugam?
- Si vzamemo dovolj časa, da poslušamo do konca?
- Ali znamo poslušati, čeprav se nam zdi nezanimivo?
- Smo kdaj nepotrpežljivi?
- Imamo navado, da skačemo v besedo, da sogovornika prekinjamo in mu oporekamo sredi njegove misli?
- Znamo sogovornika spodbujati, pohvaliti, mu pokazati svojo simpatijo in podporo?
- Pomislimo kdaj na to, da drugim ne pustimo do besede?
- Ali se nam dogaja, da ko začnemo govoriti, govorimo toliko časa, da povemo, kaj smo mislili, nismo pa pozorni na to, kako to sprejema sogovornik in kaj bi mi radi povedali?
- Mu znamo pokazati, da ga razumemo, da z njim sočustvujemo in ga podpiramo?
- Opazimo, kdaj je kdo v stiski in si želi pogovora?
- Opazimo, kdaj si nekdo želi miru in tišine?

- Znamo povedati samo bistvo, nebistveno pa izpustimo?
- Nas drugi razumejo?
- Kako se počuti sogovornik, ko se pogovarja z nami? Se je z nami prijetno pogovarjati?
- Kakšen sogovornik smo? Prijeten, zabaven, zanimiv, dolgočasen, nesramen, nestrpen ...
- Se znamo obvladati, kadar se v nas vzbudijo močna, neprijetna čustva, ko začutimo močno potrebo po tem, da bi se odzvali grobo ali nesramno?
- Si upamo priznati svoja občutja, čustva in razpoloženje?
- Smo užaljeni, če sogovornik nima enakega mnenja?
- Znamo na kulturen način povedati, kaj nam je prav in kaj si želimo? (Majcen 2001, str. 21–22)

3 RAZGOVORI S SODELAVCI KOT SESTAVINA VODENJA

Osnovna naloga vodje je, da zagotovi tekoče in uspešno delovanje organizacijske enote, za katero je odgovoren. Pri tem je bistvenega in izjemnega pomena njegov način dela z ljudmi, ki se kaže tako v rezultatih organizacijske enote kot v njegovem lastnem počutju in počutju sodelavcev. Z zanj značilnim slogom vodenja vpliva na organizacijsko kulturo, zadovoljstvo sodelavcev, poslovnih parterjev in strank. Na zadovoljstvo strank vpliva neposredno s svojim vedenjem in posredno s kulturo, ki jo vnaša in goji v skupini sodelavcev, ki jih vodi.
Od motivacije zaposlenih, njihovih sposobnosti in znanj je odvisno, kako organizacija, v kateri so zaposleni, izpolnjujejo svojo strategijo. Vodja pa je tisti, ki zagotavlja pogoje za to, da lahko njegovi sodelavci na najboljši način sprostijo svoje zmogljivosti.
Za kakovostno vodenje in dobre poslovne oziroma delovne rezultate je nujno, da vodja obvlada strokovna znanja. Toda to ni dovolj! Izjemno pomembno je, kako zna ravnati s sodelavci. Posebno mesto v ravnanju z ljudmi ima njegova sposobnost vzpostavljanja stikov in njegov način komunikacije. Pogovoriti se, dogovoriti, doseči, znati popustiti, dopovedati, preprečiti … Koliko nesporazumov, neustreznih odzivov, napak in motenj bi lahko preprečili, če bi se pravočasno in ustrezno pogovorili.
Vodje pogosto razmišljajo in si razlagajo tudi tako: »S sodelavci se vidim vsak dan. Sproti jim povem, kako in kaj morajo delati, zato se mi ne zdi pomembno, da bi se z njimi še posebej pogovarjal.« V to verjamejo in so prepričani, da je njihovo opravičilo, zakaj ne bi imeli poglobljenega pogovora s svojimi sodelavci, povsem utemeljeno.
V vsakdanji naglici, ko komaj dohajamo sami sebe, ko hlastamo iz ene obveznosti v drugo, si je zares težko vzeti čas še za pogovor. Pa vendar jih ljudje nujno potrebujemo. Poglobljen razgovor s svojim vodjo pomeni za ljudi posebno priznanje, potrditev, da jih vodja ceni, spoštuje in upošteva, hkrati pa, da so za organizacijo potrebni, koristni in zaželeni.
Poglobljeni razgovor z vodjo pomaga njegovim sodelavcem razjasniti, kakšna je njihova vloga in kaj se od njih pričakuje. Potrdi jim tudi, da tisto, kar delajo, delajo prav in skladno s pričakovanji. Čutijo se pomembne, priznane in koristne, kar jim da polet za nadaljnje naloge.
Toda od razgovora nimajo koristi samo sodelavci. Vodja z razgovorom razčisti marsikatero nejasnost s sodelavci, zato lahko ti pozneje opravljajo svoje delo bolj samostojno in kakovostno. Bolj samozavestni ljudje, ki natančno vedo, kakšna je njihova vloga, so pri delu veliko bolj odgovorni, motivirani in ustvarjalni, kar vodjo močno razbremeni.
Zato bi morali vodje vedeti nekaj: čas, porabljen za razgovor, je stokratno povrnjen, ker se jim pozneje ni treba ukvarjati s težavami v svoji organizacijski enoti, saj jih sodelavci že sami preprečujejo, obvladujejo in odpravljajo (Majcen 2001, str. 25–29).

4 RAZGOVORI V DELOVNEM OKOLJU – VRSTE, NJIHOV NAMEN IN ZNAČILNOSTI

Na delovnem mestu se misli neprestano pretakajo, bodisi s pisnim izražanjem bodisi s pogovorom. Pogovor teče med sodelavci, med vodjo in posameznim sodelavcem, v skupini, s strankami, sodelavci iz drugih organizacijskih enot … Večina se jih nanaša na probleme, informacije in vprašanja v zvezi z delom, nekateri pa so tudi bolj zaupne ali zasebne narave. Večina se jih začne spontano, v določenem trenutku, ko se pač pokaže potreba, nekaj med njimi je načrtovanih s pripravljenim scenarijem. Vsem pa je skupno nekaj: kar koli je predmet razgovora, vedno so poleg razmišljanja in vsebine pogovora tudi čustva in razpoloženja vseh udeležencev. In še več: pogovor med dvema oziroma več sogovorniki pogosto vpliva tudi na čustva in razpoloženje slučajno navzočih »neudeležencev pogovora«. Tako nastalo razpoloženje vpliva nato naprej na delovno vnemo vseh aktivnih udeležencev v pogovoru in vseh drugih slučajno in pasivno navzočih ter na čustveni ton pri naslednjih pogovorih oziroma pri vzpostavljanju novih stikov.
Ne glede na to, kakšno vrsto pogovorov imamo v mislih, je za vse pomembno tole: kakovost pogovorov je v veliki meri odvisna od razpoloženja vseh sogovornikov, ta pa v veliki meri od splošne stopnje zadovoljstva s samim seboj, svojim življenjem, delom, ki ga opravljamo, s sodelavci in razmerami, v katerih živimo. Višja ko je stopnja zadovoljstva in višja ko je stopnja naše samozavesti, bolj sproščeni smo lahko v kakršnem koli pogovoru. Nezadovoljni in sitni ljudje vzbujajo pri drugih neprijetne občutke. Pogovorom s takimi ljudmi se vsi izogibajo ali reagirajo na neprimeren način: bodisi nestrpno, nesramno, napadalno, nočejo sodelovati, se zlahka zapletejo v prepir, kuhajo zamero … Skratka, pogovor je vse prej kot prijetna izmenjava. Zato je prvi pogoj za to, da dobro vodimo pogovore, ki bodo dali koristne in ugodne rezultate, to, da se potrudimo za naše osebno razpoloženje in za to, da dosežemo določeno stopnjo samozavesti. S tem ko se neprestano trudimo, da bi delali stvari, ki nas zadovoljujejo, in na način, ki nam vliva ponos in zaupanje samih vase, ne prispevamo samo h kakovosti pogovorov, ampak tudi k ugodnemu počutju vseh, s katerimi smo v stiku. In, kar je najvažnejše, vplivamo na naš občutek, da življenje obvladujemo in smo srečni. To pa je naša najpomembnejša življenjska naloga, mar ne (Majcen 2001, str. 31)?

4.1 Delovni pogovor

Pogovor se začne z namenom, da bi eden ali drug rešil določene nejasnosti, dvome, probleme ali da bi drugemu preprosto nekaj razložil, da bi ga obvestil ali mu dal povratne informacije. Pogovor je spontan, pojavi se kadar koli in kjer koli v delovnem okolju in običajno traja krajši čas. Kdo vodi pogovor, je odvisno od predmeta pogovora, od tega, kdo ima ustrezne informacije, kdo je dal pobudo, pa tudi od položaja sogovornikov, razmerja moči med njima, od avtoritete,določenih sposobnosti in spretnost enega in drugega (zlasti sposobnosti besednega izražanja, razumevanja in sklepanja, opazovanja, aktivnega poslušanja …) ter nekaterih njunih osebnostnih lastnosti, kot so pozornost do sogovornika, zaprtost vase – odprtost navzven, zaupljivost itd.
Sposobnosti, pomembne za uspešno komuniciranje, in osebnostne lastnosti je mogoče trenirati in izboljševati ter tako neprestano izpopolnjevati kulturo komuniciranja in kakovost posameznih pogovorov. Zato bi morali reči, da je »izplen« oziroma rezultat pogovora odvisen tudi od poznavanja in obvladovanja tehnik dobrega komuniciranja.
Na drugi strani pa ne smemo pozabiti na to, da ima pogovor dve podobi: uradno, formalno vsebinsko podobo in podobo, ki kaže na medsebojne odnose ter čustvena razmerja med sogovorniki. Tako sta splošen ton razgovora in rezultat (kaj se nam uspe dogovoriti in kakšne občutke imamo ob tem) na neki način velikokrat že vnaprej (vsaj delno) določena, ker je naše obnašanje, vsaj na začetku, močno pod vplivom pričakovanj. Če pričakujemo dober

izid, prijeten pogovor (tudi če gre za zahteven in neprijeten predmet razgovora), je zelo verjetno, da bomo – ker bomo sami pozitivno razmišljali o odnosu in tudi rezultatu, ki ga pričakujemo – z obnašanjem vplivali na sogovornika tako, da se bodo naša pričakovanja uresničila. In nasprotno. Če pričakujemo neugodno razpoloženje v času pogovora, če pričakujemo, da se bomo počutili neprijetno in ogroženo, če namesto sogovornikovega sodelovanja pričakujemo zavračanje ali nasprotovanje, bomo v razgovoru zavrti, previdni, pripravljeni na neprijetnosti in, če bo treba, tudi na napad. Naš obraz bo mrk. Z vsem svojim vedenjem in signali, ki jih oddajamo podzavestno, bomo sogovornika odvračali in povzročili neprijetno komunikacijsko klimo. In še več – naša napetost lahko povzroči, da se v nepravem trenutku neprimerno odzovemo in povzročimo nepotreben zaplet ali konflikt. Zelo pomembno je, da se na vsak pogovor miselno pripravimo. Premislimo, kaj bi radi dosegli, kako bomo zadevo izrazili, da bo za sogovornika razumljiva, hkrati pa bodimo pozorni na naša pričakovanja. Iščimo dobro, če želimo dobro tudi najti! Zatorej se potrudimo, da so naša pričakovanja v zvezi s pogovorom pozitivna in spodbudna (Majcen 2001 str. 33).

4.2 Redni mesečni sestanki vodje s sodelavci

Vodja se redno, vsak mesec, sestaja z vso skupino (na isti dan v mesecu, ob isti uri, tako da so sodelavci na sestanek pripravljeni in ga lahko planirajo).
Na tem sestanku pregledajo dosežene rezultate v preteklem mesecu, se pogovorijo o tekočih nalogah in problemih, ki jih je treba uskladiti, ter o načrtih za naslednji mesec.
Koristi rednih mesečnih srečanj cele skupine so zares velike: sodelavci vedo, da si morajo delo planirati, hkrati pa bodo morali tudi poročati o preteklih rezultatih. To jih motivira, da delajo odgovorno in redno, saj se morajo v očeh vseh svojih sodelavcev dokazati kot dobri in zaupanja vredni delavci. Na drugi strani so prisiljeni razmišljati o svojem delu, pomembnosti in prioritetah posameznih nalog, navadijo se delo planirati. In nič ni bolj zavarujoče kot plani, ki si jih postavijo sami in jih potem predstavijo drugim! Tako postajajo vse bolj samostojni in motivirani, odgovorni za svoje delo, polni novih spodbud, idej, načrtov in želja po razvoju.
Ko poročajo o preteklih nalogah, opravljenem delu in težavah, s katerimi so se spopadli, ter o načrtih za naprej, jih sodelavci poslušajo, razumejo, spodbujajo. Med njimi se spontano razvija timski duh, ki jih bogati in jim vliva zaupanje v skupino, ki ji pripadajo. Ker si zaupajo, ker delajo drug z drugim, tudi vedo, da lahko vsakdo od njih pričakuje spontano pomoč in podporo katerega koli sodelavca vedno, kadar koli ju bo potreboval. To jim daje dodaten pogum in energijo za premagovanje ovir in težav pri delu. Postajajo vse bolj izkušeni, samozavestni, uspešni.
Skupina postaja vse bolj homogena, močnejša, vse lažje premaguje delovne naloge in v vseh pogledih napreduje. Vodja ima s tako skupino manj dela, veliko podpore in veliko veselja. Na svojo skupino je lahko zares ponosen!
Seveda pa je treba omeniti, da veljajo te zakonitosti le tedaj, ko je komunikacija na sestankih zrela, in tam, kjer vlada ustrezna komunikacijska kultura. Če so redni mesečni sestanki vodeni slabo, če morajo ljudje na njih poslušati »monologe«, biti priče »merjenja moči«, če se ne znajo poslušati, če so poročila slabo pripravljena in so govori posameznih sodelavcev dolgovezni, zmedeni, nekorektni, obtožujoči ali opravičujoči, skratka, če se ti sestanki izkažejo za izgubljanje časa ali za vzbujanje neprijetnih čustev, potem seveda ne moremo govoriti o koristih, ki smo jih prej naštevali.
Zatorej – redni mesečni (ali celo redni tedenski) sestanki – VSEKAKOR DA! So zaželeni in izjemno koristni, s tem da je treba pri sodelujočih vzgojiti dovolj visoko kulturo komuniciranja (Majcen 2001, str. 35–37).

4.3 Projektni sestanki – delovni sestanki

Vse večja konkurenčnost in hitre spremembe v okolju narekujejo vse hitrejše prilagajanje organizacij zaostrenim in neprestano spreminjajočim se razmeram. Zato uvaja moderna organizacija dela vse več projektnega dela, s katerim povezuje različne vrste znanja,

izkušenj, ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih v nove in nove razvojne rešitve ter sveže ponudbe.
Na projektnem sestanku so tisti sodelavci, ki sodelujejo pri izvedbi določene obširnejše ali projektne naloge.
Na prvem sestanku se udeleženci seznanijo s ciljem projekta, pogledom na celoto, hkrati pa si razdelijo vloge in odgovornosti, ki jih ohranijo do zaključka njihove naloge. Na vsakem naslednjem delovnem sestanku pregledajo dosežene rezultate, torej potek načrtovanega dela in morebitne probleme, in iščejo idejne rešitve zanje. Vsak sestanek se konča z načrtom naslednjih aktivnosti in s pregledom zadolžitve do naslednjič.
Zaželeno je, da se sestanki planirajo kot redni sestanki vedno za isti dan v tednu ali mesecu in vedno ob isti uri. Redni in vnaprej znani termini omogočajo sodelavcem lažje planiranje – tako sestanka kot nalog, ki izhajajo iz projekta, in drugih nalog.
Na sestanku prevladujejo strokovne teme. Ker naj bi vsakdo najprej poročal o svojem napredovanju, nato pa aktivno sodeloval pri iskanju idej in diskusij, bi se moral vsak sodelavec dobro pripraviti na svoje poročanje in na temo, ki bo na sestanku obravnavana. Seveda tudi tu velja pravilo, da dogajanje na sestanku poteka na dveh ravneh: na razumski (reševanje problemov, iskanje rešitev, utemeljevanje …) in čustveni. Zato igra zelo pomembno vlogo vodja sestankov (ta je lahko hkrati tudi vodja projekta, vendar ni nujno!), ki mora biti predvsem dober moderator.
Naloge moderatorja so, da vodi skupino k pričakovanim rezultatom, organizira delo, zagotavlja pogoje za delovanje skupine, zagotavlja ustrezne informacije, koordinira in pospešuje potek dela, člane skupine spodbuja k iskanju idej, usmerja razpravo, motivira sodelavce, miri napete situacije, pazi na dobro počutje sodelavcev, prevzame odgovornost za delo skupine in zastopa skupino navzven.
Kakor koli že, tudi tu so zelo pomembni medsebojni odnosi, ki se na sestankih oblikujejo in spreminjajo. Visoka komunikacijska kultura, občutljivost navzočih glede počutja sodelavcev, sposobnost razumeti druge (predvsem razumeti, kako se počutijo), pripravljenost za sodelovanje, dajanje podpore drugim in zavzetost, da bi cilj projekta dosegli v skladu s pričakovanji ali da bi ta pričakovanja celo presegli – vse to vpliva tako na dobre rezultate projekta kot tudi na razpoloženje sodelujočih. Skupina, v kateri se člani počutijo zaželene, varne, spoštovane, bo z lahkoto premagovala težave strokovne narave, možnosti pojavljanja konfliktov in zunanje pritiske. In nasprotno: skupina, v kateri se počutijo posamezniki osamljene, zasmehovane, odrinjene ali nesprejete, bo ogrožena, ogroženi bodo tudi pričakovani rezultati. Kajti naravna značilnost vseh nas je, da se neprijetnostim izogibamo. Prisotni bodo iskali izgovore za to, da bi lahko bili odsotni. V taki skupini je na sestankih ogrožena prisotnost, manjka motivacijski zanos, ljudje rajši molčijo ali so se pripravljeni spopadati in obtoževati, zaradi česar izgubljajo ogromno energije in kopičijo negativna občutja. Namesto da bi naredili načrt prihodnjih aktivnosti in ustvarjalno iskali ideje za rešitev problemov, se vrtijo okrog preteklih zapletov in kopičijo zamere. Projektne naloge opravljajo z odporom ali pa jih odlagajo z utemeljitvijo, da so povsem ali preveč zasedeni s stalnimi nalogami. Ker jih drugi ne podpirajo in ne spodbujajo, obstaja pa možnost, da bodo za vsako malenkost napadeni, tudi teh nalog, če jih že opravijo, ne opravijo najboljše.
Pretiravanje? Nikakor ne! V praksi se marsikateri projekt izjalovi prav zaradi tega, ker poteka po opisanem scenariju. In spet smo na začetku našega razmišljanja: znati se pogovarjati, imeti ustrezno kulturo komuniciranja! Ironija pa je, da je marsikdo, ki je na svojem področju izjemen strokovnjak, popolnoma »bos« na področju komuniciranja. In prav taki ljudje, ki so za določen projekt zaradi svojega znanja, izkušenj in sposobnosti neskončno veliko vredni, s svojim obnašanjem in nesposobnostjo normalnega komuniciranja ogrozijo projekt. Neprecenljiva škoda (Majcen 2001, str. 39–40)!

4.4 Izredni sestanki vodje s skupino

Vodja skliče sestanek (lahko tudi na pobudo katerega od sodelavcev), ko pride do sprememb, izrednih nalog ali do posameznih problemov, ki jih je treba rešiti znotraj skupine sodelavcev.
Cilj tega sestanka: dogovoriti se o načinu dela v nastalih razmerah, koordinirati naloge in poiskati rešitev za nastala vprašanja ali probleme po principih timskega dela.
Na izrednih sestankih veljajo enaka načela komuniciranja kot pri rednih mesečnih (tedenskih) sestankih: pomembna je kultura komuniciranja in pogled naprej. Vedno nas mora zanimati, kako se bomo s problemom spopadli, kako ga bomo na najboljši način rešili, in ne, kaj se je zgodilo, kdo je zakrivil določeno napako ... Kar je bilo, je bilo. Prav je, da stvar poznamo, analiziramo vzroke, vendar z enim samim namenom – da bi lahko sedanjo situacijo obvladali in se posvetili novim nalogam in novim izzivom, ki so pred nami.
Skupina bo dobro sodelovala in odgovorno opravila nove naloge, če bo vodja poskrbel za timski način ustvarjalnega reševanja problemov in načrtovanja rešitev. Le ljudje, ki sodelujejo polnovredno že pri rojevanju idej, se izredno resno, odgovorno in zagnano lotevajo nalog, ki izhajajo iz predvidenih rešitev. Vodja bi moral poskrbeti za spodbudno in kulturno ozračje pri nabiranju idej o tem, kako bi se dalo problem rešiti, in nato pri diskusiji o tem, kako bi se dalo problem rešiti, in nato pri diskusiji o tem, katero izmed nabranih idej izbrati kot najboljšo možno rešitev. Iz nje nastale naloge sprejmejo sodelujoči kot »našo rešitev«, za katero so zares prepričani, da je najboljša in za katero so se pripravljeni zelo potruditi (Majcen 2001, str. 40–41).

4.5 Izredni sestanki vodje s posameznikom

Vodja in sodelavec se sestaneta, ko pride do izrednih nalog ali do posameznih problemov, ki jih je treba rešiti. Pobudo da eden ali drug. Cilj takega sestanka: dogovoriti se o načinu dela ali poiskati rešitev za nastala vprašanja ali probleme.
Pri tem moramo biti pozorni na to, da sta oba enakovredna sogovornika, da se zares poslušata, se poskušata razumeti in poskrbeti za to, da imata od pogovora oba korist! Nobeden ne sme prevladovati, nobeden ne sme drugega podcenjevati, tudi v sebi, potiho, samo zase ne! Kajti njuni pogledi in stališča, četudi neizgovorjeni, vplivajo na celoten odnos med njima. Če eden ne zna, naj mu drug – če zna – razloži. Če eden noče, naj pove, zakaj noče, drug pa naj mu razloži, zakaj je to potrebno. Prepričati naj ga skuša z dokazi, če misli, da bi bilo tako najbolje, ali pa naj sprejme njegovo utemeljitev.
Na izrednih sestankih se največkrat obravnavajo neprijetne zadeve. Zelo verjetno je, da bo prišel sodelavec na razgovor poln obrambnih mehanizmov, prestrašen ali jezen, z občutkom krivde, ki ga nikakor noče ne priznati ne pokazati, užaljen, poln izgovorov in pripravljen na bitko! Zato je eno od zlatih pravil v takih primerih: ne ukrepajmo prehitro! Ne odzovimo se na kraju samem, ko smo šokirani, neprijetno presenečeni, ko še ne poznamo pravih ali vseh vzrokov za nastalo situacijo, skratka ko naša čustva prevladujejo nad sleherno razumnostjo. Umaknimo se in »ohladimo na znosno temperaturo«. Medtem poiščimo čim več informacij za razumevanje situacije, premislimo, kaj storiti in kako ukrepati, naj se odgovorni sodelavec oglasi čez nekaj ur pri nas. Dajmo mu priložnost, da se tudi on pripravi na naš razgovor. Povabimo ga v prostor, kjer se oba dokaj dobro počutita. V prostoru z oglušujočim hrupom, v strupenem mrazu ali neznosni vročini, v prostoru, kamor neprestano prihajajo in iz njega odhajajo ljudje ali kaj podobnega, težko pričakujemo, da se bosta sogovornika pripravljena pogovarjati mirno, se drug drugemu zaupati in skupaj poiskati najboljšo rešitev za izhod iz nastale situacije!
Zrel pogovor o neprijetni stvari je pogovor, v katerem oba sogovornika obvladujeta čustva in sta pripravljena razumsko ugotoviti, kaj se je v resnici dogajalo in zgodilo. Poslušata razlago drug drugega in mislita predvsem na to, kako situacijo popraviti, kako popraviti nastalo škodo. Vodja, ki bo dobro poslušal zagovor in utemeljitev, vodja, ki bo mislil predvsem na

prihodnost (kako ravnati, da bi se v prihodnje spremenilo neprimerno vedenje sodelavca ali preprečile podobne napake), in ne na to, kaj se je zgodilo (razmišljanje o kazni!), se bo lahko obvladoval, oddajal bo pozitivno energijo. S svojim vedenjem bo dosegel, da se mu bo sodelavec odprl, mu zaupal, spregledal svoje napačno ravnanje in da bo pripravljen na spremembe. Vodja naj bi bil predvsem tisti, ki sodelavcu pomaga najti izhod iz zagate, pomaga načrtovati prihodnje ravnanje in mu pokaže zaupanje!
Tako obnašanje vodje ni enostavno, zato se bo moral zelo potruditi, da mu bo uspelo. Veliko lažje je izbruhniti in izliti svoja prekipevajoča čustva navzven ali pa stvar »spregledati«, se umakniti in se »delati«, kot da je vse v najlepšem redu. Pa ni! Problem ostaja ali se celo razrašča. Izbruh pa povzroči samo to, da izgubimo avtoriteto in spoštovanje v očeh vseh prisotnih (kako težko ju je graditi in kako lahko izgubiti!). Najhuje od vsega pa je, da izgubimo samospoštovanje in da se čutimo krive za naš izbruh!
Pri pogovoru bi se morali vselej zavedati, kako pomembno vlogo igrajo čustva! Zato se ne bojmo povedati, kaj čutimo. Če nas je strah in to priznamo, bomo pri drugem verjetno dosegli to, da nam bo skušal pomagati. Če nas je strah in to čustvo skušamo skriti za umetnim vedenjem (delamo se nezmotljive, vzvišene, vsevedne, hladnokrvne, zraven pa se nam trese glas in trepetamo …), bo sogovornik zlahka opazil izdajalske znake nebesedne govorice. Dosegli bomo ravno tisto, česar se bojimo: sogovornik nas bo spregledal, zato nas ne bo niti spoštoval niti razumel, celo zasmehovati nas lahko začne … Začutil bo, da nam ne more zaupati, zato nas tudi ne bo podprl, čeprav smo ravno podpore najbolj potrebni (Majcen 2001, str. 42–44).

4.6 Redni mesečni sestanki vodje z vsakim sodelavcem posebej

V nekaterih delovnih okoljih so dogovorjeni, da se vodja in sodelavec redno enkrat na mesec na določen dan sestaneta za četrt do največ pol ure, da pregledata pretekle rezultate, posebnosti pri tekočem delu in naredita načrt za naslednji mesec. Tako dobi vodja pregled nad delom vseh svojih sodelavcev in – kar je izredno pomembno – sprotne in prave povratne informacije, sodelavec pa podporo, spodbudo in (če je potrebno) pravočasne nasvete ter pomoč, najpomembnejše pa je, da vodja na ta način pomaga sodelavcem pri oblikovanju in doseganju njihovih mesečnih ciljev.
Sodelavci se s tem, ko vedo, da se bomo enkrat mesečno morali pogovoriti z vodjo, naučijo neprestano razmišljati o svojem delu, si delati pregled nad opravljenim, primerjati opravljeno s pričakovanji in si postavljati cilje za naprej, zato je tak redni mesečni razgovor za vodjo osnovno sredstvo vodenja s cilji in motiviranja sodelavcev (Majcen 2001, str. 44).

4.6 Ocenjevalni intervju

Marsikje enačijo redni letni razgovor vodje s sodelavci z ocenjevalnim intervjujem. Vendar to ni isto! Ocenjevalni intervju je namreč sistematičen pogovor oziroma **pregled in ocena:**
– delavčevega dosedanjega dela,
– ocena realizacije ciljev in nalog znotraj organizacijske enote,
– skupna ocena uspešnosti zaposlenega in vodje.
Običajno je ocenjevalni intervju ena od aktivnosti modela ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih. Vodja mesečno (ali trimesečno – odvisno od modela) določa delež plače svojim sodelavcem, ki izhaja iz doseganja pričakovanih rezultatov dela. V posameznih okoljih se pred utemeljitvijo, ki jo poda naprej ustrezni strokovni službi ali višji ravni odločanja, pogovori s sodelavci. In takim pogovorom, kjer vodja sodelavcem utemelji svojo odločitev o odstotku za njihovo delovno uspešnost, rečemo ocenjevalni intervju. Pri tem je neustrezen izraz intervju.
Iz razlage v slovarjih (intervju: javnosti namenjen pogovor, v katerem kdo odgovarja na pripravljena vprašanja; zbiranje podatkov z ustnimi vprašanji in odgovori) vidimo, da gre tu bolj za odnos: eden sprašuje, drug odgovarja. Torej bi lahko sestanek, ki ga imenujemo

ocenjevalni intervju, razumeli (če smo nekoliko zlobni!) tudi kot neke vrste zaslišanje sodelavca. Od tod do kritike in slabega počutja sodelavca pa ni več daleč …
Ne glede na pomen izraza pa vemo, da se **v praksi ocenjevalni intervjuji** (kakor koli jih že imenujemo) **precej razlikujejo:** nekateri vodje jih razumejo le kot poročilo oziroma pojasnilo posameznim sodelavcem, drugi opravijo to kar mimogrede, v skupini, kjer svojo odločitev o deležu za delovno uspešnost (velikosti stimulativnega dela) le sporočijo in ne dovolijo razpravljati. Žal pa do komentarjev prihaja pozneje, v manjših skupinah in neobjektivno, predvsem kot mnenje, »kaj ni prav« – ponavljam – kaj ni po njihovem mnenju prav, in ne, kaj v ocenah ni pravično. To se zlasti rado dogaja takrat, kadar so kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti opisni oziroma kvalitativni. Tam, kjer je model delovne uspešnosti oprt na doseganje konkretnih normativov (kvantitativnih kazalcev uspešnosti), ta dilema odpade.
Nekateri vodje izkoristijo razpravo o delovni uspešnost za vodenje s cilji. Ocenjevalni intervju je v tem primeru razgovor o tem, v kolikšni meri so sodelavci pričakovanja dosegli, kakšni bi lahko bili rezultati, kakšne težave in ovire so se pri delu pojavljale, predvsem pa izkoristijo to priložnost za pogovor o ciljih, načrtovanje nalog in sprememb v naslednjem obdobju.
Če je vodja hkrati tudi dovolj usposobljen sogovornik, če upošteva, da je treba sodelavce za dosežene rezultate na neki način nagraditi (tudi s pohvalo in odobravanjem), jim izkazati zaupanje za dobro opravljeno delo za vnaprej in jim pomaga, da sami oblikujejo cilje, potem so taki ocenjevalni intervjuji koristni:
– za sodelavce (ki dobijo povratne informacije in potrditev za nazaj ter podporo, zaupanje in cilje na naprej),
– za vodjo, ker so ljudje na osnovi takih razgovorov bolj motivirani, odgovorni, zadovolji in samostojni,
– za organizacijo, ker teče delovni proces z manj motenj, stroškov in zastojev (Majcen 2001, str. 45).

4.8 Neformalni dnevni sestanki pred začetkom dela

V marsikaterem okolju priznavajo, da začnejo dan s srečanjem ob kavi, kjer se pogovorijo o tem, kaj so doživeli, slišali, spoznali, kako potekajo stvari okrog njih, kaj načrtujejo za tisti dan … Pogovori so spontani, sproščeni in mimogrede se pogovorijo tudi o glavnih nalogah tistega dne, svojih dvomih, pogledih, načinih reševanja dnevnih nalog, navržejo kakšno idejo, ki jo mislijo udejanjiti itd. Če jih o tej njihovi navadi povprašaš, se nekateri počutijo nekoliko nelagodno, krive … To me je spodbudilo, da sem neki skupini udeležencev seminarja postavila izzivalno vprašanje: "Zamislite si, da bi bili vi osebno lastnik podjetja. Ali bi dovolili svojim sodelavcem take neformalne sestanke vsak dan ob jutranji kavi? Kaj bi storili? Zakaj?«
Zelo sem bila radovedna, kakšen bo odgovor. Tečajniki so brez razmišljanja odgovorili, da bi to »navado vsekakor dopuščali«, seveda pod pogojem, da pri tem ne bi trpela niti delo niti disciplina, torej da ne bi »trajalo predolgo«. »Kar je pogoj tudi sedaj,« so še dodali. Na vprašanja, zakaj bi to dopuščali, pa so odgovorili, da zato, ker se z jutranjo kavo utrjujejo njihove medsebojne vezi, ker se ustvarja prijetna delovna klima, ki vpliva na delovni elan in dobro počutje vseh sodelavcev. Kako prav imajo! Dobro lahko delamo le v ozračju, kjer se dobro počutimo, kadar smo obkroženi z ljudmi, ki jim lahko zaupamo, od katerih lahko pričakujemo podporo in smo jih pripravljeni podpirati in spodbujati tudi sami. V takih neformalnih razgovorih pridemo včasih tudi do jasnejše slike o stvareh, ki nas begajo, dobimo idejo o tem, kako bi se kakšne stvari lahko lotili še drugače. Ko se na prijeten način pogovarjamo o delovnih nalogah in pričakovanih težavah, ovirah ali morebitnih presenečenjih, zagledamo stvari jasneje. Tako se tudi miselno pripravljamo na dnevne obremenitve. Ko o njih razpravljamo, utemeljujemo svoje pretekle reakcije ter prihodnje odločitve in postopke, situacijo zagledamo v jasnejši luči. Problem strukturiramo, zavemo se, kaj nam je storiti in kaj bi lahko opravili drugače. Ker čutimo, da nas sodelavci poslušajo in podpirajo, postanejo tudi tiste stvari, ki se jih morda bojimo, manj strašne, lažje obvladljive … Dogaja se še nekaj. Ko imamo sami občutek, da nas drugi bolje razumejo, da poznajo naše

stiske in zunanje pritiske, tudi sami začutimo z drugimi. Sodelavci se medsebojno bolje »začutimo«, spoznavamo delo in težave, ki se pojavljajo, pa tudi drobne uspehe, zmagoslavja in veselja. Tako se med nami krepi timski duh, pojavlja se občutek – »mi skupaj, naše delo, naši problemi in naše zmage«. Zagotovljena je medsebojna podpora in pomoč, zagotovljen je občutek varnosti, ki je za vsakega izmed nas izjemnega pomena. Med neformalnim pogovorom se tudi sprostimo, zlasti če se vmes nasmejimo, se na kak simboličen način »poslovimo od misli na neslužben del življenja« in se psihično pripravimo na delovne naloge, ki se jih bomo lotili dobro razpoloženi in umirjeni.
Tako s tega vidika tudi redna neformalna dnevna srečanja prispevajo k boljšim delovnim rezultatom (Majcen 2001, str. 46–47).

4.9 Neformalni pogovori med delovnim časom

Kratke opazke, šale, prijetne pripombe, prijazne misli, besede, ki se vrinejo v delovni vsakdan, prijetno popestrijo delovno vzdušje, razbijejo monotonijo, prekinejo koncentracijo, ki že meji na utrujenost … Zakaj ne? Če so prijetne, spodbudne, pozitivne, oddane z vedrim obrazom ali nasmeškom, če so znak pohvale, odobravanja, podpore … Temu primerno se dvigne tudi naše razpoloženje, počutje in delovni elan. Zlasti če se tako obnaša tudi vodja. Kako drugače je v taki skupini kot tam, kjer so obrazi mrki, zaskrbljeni, kjer vladajo neprijetna tišina, napetost, naelektrenost, kjer so besede sitne, zadirčne, ostre, odsekane, kjer je čutiti predvsem kritiko, jezo, očitanje …
S stopnjo kultiviranosti in srčnosti v pogovorih se razkrivajo in krojijo naši medsebojni odnosi. Kratke pripombe, malo pozornosti, veseli obrazi in prijazne, tople besede so mostovi med sodelavci ter jamstvo za dobro počutje, sodelovanje in uspešnejše delo. Torej med delovnim časom potrebujemo tudi neformalne pogovore, ker s tem vzdržujemo človeško toplino, seveda pod pogojem, da s tem ne zajedamo časa, potrebnega za izvajanje naših nalog (Majcen 2001, str. 48).

4.10 Redni letni razgovor

Vodja in sodelavec se enkrat v letu v miru pogovorita vse, kar ju teži, o čemer razmišljata in kar načrtujeta v zvezi z delom (v preteklem, sedanjem in načrtovanem obdobju) in v zvezi s sodelavčevim doživljanjem delovnega okolja.
Značilnosti: sestanek med vodjo in posameznim sodelavcem je zaupne narave.
Razgovor je načrtovan in planiran.
Ko sem poslovna kolega z Dunaja in iz Berlina spraševala, kako imenujejo redni letni razgovor v Avstriji in Nemčiji, sta se gospoda spogledala in Dunajčan mi je odgovoril: Odvisno od namena:
– Improvement Talk (angl. Improvement = izboljšanje, izpopolnitev; angl. talk. = razgovor, pogovor);
– MBO-intervju (MBO = kratica za Management by Objectives = vodenje s cilji);
– MBO Discussion (angl. Discussion = razprava; MBO Discussion = razprava o ciljih);
– Feed-back Meeting (srečanje za posredovanje povratnih informacij).
Po njunem mnenju je torej redni letni razgovor:
– 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 (Majcen 2001, str. 49).

5 KAJ JE REDNI LETNI RAZGOVOR

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. Je pregled preteklosti, sedanjosti 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 četrtletje. Vendar se priporoča, da (vsaj na začetku) začnemo z letnim zamikom in skrajšujemo ta obdobja postopoma, ko so vodje in sodelavci nanje že navajeni.
Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in planirano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o sodelavčevi vlogi, kot jo vidi vodja.

SODELAVEC	VODJA
Vodji predstavi: – svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje v zvezi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami, – načrte, – želje, – želen razvoj in zamišljeno delovno kariero.	**Sodelavcu predstavi:** – vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi.
Vodji razloži: – pretekle dosežke in vzroke za rezultate, – uporabljene delovne metode, – predloge za izboljšanje razmer in organizacije dela.	**Ugotavlja :** – kako sodelavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji, – kako sodelavec razmišlja o organiziranosti in delu, ki ga opravlja, – kakšni so njegovi načrti za prihodnost, – kako se počuti v delovnem okolju, – pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in odločitve v zvezi z delom.
Z vodjo usklajuje: – svoje delovne cilje in prioritete, – želje o izobraževanju, – možnosti napredovanja.	**S sodelavcem usklajuje:** – njegove delovne cilje in prioritete, – potrebe po izobraževanju, – možnosti napredovanja.

V razgovoru se poglobita v njun odnos. Razmišljata in si izmenjavata mnenja in informacije o tem, kako se sodelavec v organizaciji počuti, kakšna je njegova vloga, kaj si želi, kaj bi rad izboljšal, kaj se od njega v prihodnje pričakuje in na kaj lahko glede na možnosti delovnega procesa in v skladu s cilji, poslovno strategijo in poslanstvom organizacije računa.
Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen razgovor tako na zaposlene kot na vodje in v končni fazi tudi na organizacijo, si prizadevamo, da bi redne letne razgovore opravili **vsi vodje z vsemi svojimi sodelavci.**
Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, ponavljamo razgovore redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor.
Za ta razgovor si vodje in njegov sodelavec rezervirata del delovnega časa določenega dne v letu, da se povsem posvetita drug drugemu. Njuno srečanje ima v tem času absolutno

prednost pred kakršno koli dejavnostjo v delovnem procesu. Ta čas je rezerviran samo za njun razgovor, nobena stvar ne more biti pomembnejša!
Letni razgovor med vodjo in njegovim sodelavcem je oblika medsebojne komunikacije, znak pozornosti do sodelavca in priznanje za njegov prispevek okolju, v katerem dela. Je enkratna priložnost, da se vodja in njegov sodelavec zbližata kot človeka, da si povesta stvari, o katerih se v vsakdanji naglici ne pogovarjata, da se bolje spoznata, tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvija zaupanje in sproščeno sodelovanje, tak odnos daje delavcu nov zagon in energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj so mu po razgovoru jasni tako njegova vloga kot cilji, ki naj bi jih v prihodnjem obdobju dosegel.
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.
Razgovor je usmerjen v:
– odnos med vodjo in sodelavcem,
– razmere, v katerih delavec dela,
– ugotavljanje potreb in želja glede osebnega razvoja in izobraževanja zaposlenega,
– načrtovanje dela za naslednje leto,
– preverjanje doseganja planiranih rezultatov iz preteklega obdobja (leta).
Razgovor **ni namenjen kritiziranju** sodelavčevega dela, njegovega obnašanja ali razmer, v katerih dela. Opis razmer je preprosta ugotovitev stanja in izhodišča za izboljšanje.
Je srečanje, s katerimi naj bi pridobila oba: sodelavec in vodja. Hkrati pa ima od razgovora korist tudi organizacija, v kateri sta zaposlena, saj je razgovor osnova za določitev delavčevih globalnih ciljev, s katerimi naj bi kar najbolje prispeval k poslovnimi rezultatom in poslanstvu organizacije (Majcen 2001, str. 51–54).

5.1 Namen

Redni letni razgovori imajo več ciljev, njihov namen je večstranski:
– 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 ter s tem pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in poslovnim rezultatom organizacije, v kateri so zaposleni.
Z letnimi razgovori izkažemo sodelavcem posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo. S tem ko sodelavec in vodja pregledata dosežke, ugotovita vzroke za slabše pretekle rezultate ter naredita načrte za izboljšanje rezultatov in za nove podvige (boljše pristope, spremembe v organizaciji dela, potrebe po dodatnih znanjih itd.), pridobi sodelavec orientacijo za povečano uspešnost, hkrati pa se mu ob primerni spodbudi, nakazani podpori in zaupanju vodje povečata tudi samozavest in delovna zagnanost.
Na rednem letnem razgovoru pridobijo sodelavci jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, svojih značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje njihovega dela, in o področjih, za katera se pričakuje, da se bodo še usposobili. Tako pridobijo osnovo orientacijo o tem, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj od njih pričakuje, hkrati pa bolje vidijo svoje mesto v organizaciji. Na tej osnovi lažje prepoznajo tiste svoje točke, ki naj bi jih še izpopolnili, in svoje prednosti, ki bi jih veljalo bolje izkoristiti.
Z letnim razgovorom omogočimo sodelavcem, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot.
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 in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela.
Redni letni razgovori jim omogočijo, da sodelavcem sistematično posredujejo povratne informacije o tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja.

Vodje pridobijo tudi pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali.
Podatke, ki jih dobijo v razgovorih s sodelavci, uporabljajo kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovskih sprememb.
Redni letni razgovori so njihovo orodje za vodenje s cilji. Ker skupaj s sodelavci določajo njihove globalne cilje, jim redni letni razgovori omogočijo, da vplivajo na sodelavce, da ti kar najbolje prispevajo k delovnim rezultatom organizacijske enote.
Vodje pridobijo informacije in utemeljitve za določanje delovne uspešnosti svojih sodelavcev po modelu v podjetniški kolektivni pogodbi ali po modelu v drugem splošnem aktu, ki opredeljuje sistem plač oziroma sistem stimulacije.
Z rednimi letnimi razgovori naj bi **strokovnim službam** omogočili, da bi lažje in bolje izvajale kadrovsko politiko. 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 kadrovski evidenci zaposlenih. Zbrani podatki pa prispevajo tudi h kakovosti iskanja ključnih kadrov in uresničevanja modela napredovanja.

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 in izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost.
Organizacija pridobi:
– 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;
– podatke o pripravljenosti zaposlenih za napredovanje ali spremembo področja dela in sodelovanje pri razvojnih projektih;
– mnenja zaposlenih o primernosti organizacije dela in predloge glede organizacijskih sprememb.
S tem organizacija lažje izvaja kadrovsko politiko in uvaja potrebne kadrovske spremembe, ki vodijo k uspešnejšemu poslovanju.

Izjemno pomembno je, da v organizaciji razčistijo, kaj želijo z rednimi letnim dogovori doseči, preden začnejo akcijo. Če jim namen ni jasen, obstaja velika nevarnost, da bo postala izvedba razgovorov administrativna zahteva. Lotili se jih bodo, ker so zanje slišali, ker je moderno, ker jih uvajajo tudi v drugih organizacijah, s katerimi se na neki način primerjajo. V takih primerih se lahko upravičeno bojimo, da bodo postali razgovori sami sebi namen. Morda bodo nekatere strokovne službe pripravile formalne vprašalnike, ki naj bi jih izvajalci dosledno izpolnjevali. Ker se želijo izkazati, bodo vprašanja zapletena, teoretično obarvana, zahtevna in zato velikokrat – nejasna. Ker jim bo šlo predvsem za obliko, in ne za vsebino, bodo odgovori na vprašanja morda primerni le za kakšne analize organiziranosti dela. To pa ni osnovni namen razgovora! Izvajalci bodo prisiljeni k formalni obliki izvedbe, zato bodo tako vodje kot njihovi sodelavci zmedeni, prestrašeni in nejevoljni – češ: »Spet si nekaj izmišljujejo! Kot da nimamo že z drugimi stvarmi dovolj problemov! Zdaj pa še to!«

Torej se prvo vprašanje, preden se odločimo, da bomo tudi pri nas uvedli redne letne razgovore, glasi: Kaj bi radi z njimi dosegli? S kakšnim namenom jih bomo izpeljali? In kakšne koristi pričakujemo (Majcen 2001, str. 54–57)?
V podjetju je letni pogovor predvsem metoda za ugotavljanje dosežene uspešnosti delavcev, določanje načinov za izboljšanje uspešnosti delavcev, določanje ciljev oz. pričakovanj za naslednje leto, identificiranje razvojnega potenciala in zagotavljanje razvoja delavca.
Cilji letnega pogovora za menedžment so spremljati delovne rezultate menedžerjev na osnovi postavljenih ciljev, letno stimulirati doseganje in preseganje postavljenih ciljev, zagotoviti razvoj menedžmenta z usklajevanjem potreb podjetja in interesov delavcev in identificirati razvojni potencial menedžmenta.

5.2 Koristi

Če se redni letni razgovori opravijo profesionalno, sistematično in skladno z izbrano metodologijo, ki jo sprejme organizacija, imajo od njih koristi:
– delavec (Čuti se priznanega, bolje spozna svojo vlogo, ve, kaj se od njega pričakuje, in ve, kaj lahko v tem delovnem okolju v prihodnje pričakuje sam.);
– vodja (Redni letni razgovor je zanj orodje vodenja. Svoje sodelavce bolje spozna, ker ugotovi njihova pričakovanja, želje in poglede. Sodelavcem lahko posreduje informacije, ki jim pomagajo, da razvijajo svoje sposobnosti in samostojnosti. Z rednimi letnimi razgovori dobi boljši pregled nad zmogljivostmi v svoji organizacijski enoti.);
– organizacijska enota (Sodelavci postajajo bolj samostojni, imajo več idej, so bolj motivirani, ker poznajo svojo vlogo in vedo, kaj se od njih pričakuje in v katero smer naj se razvijajo. Ker dobijo pregled nad rezultati svoje skupine in bolje spoznajo njene cilje in smernice razvoja, se povečajo tudi njihova prizadevanja za doseganje skupnih rezultatov.);
– organizacija (Izboljša bazo podatkov v svojem kadrovskem informacijskem sistemu, kar ji omogoča boljše izvajanje kadrovske politike. Sodelavci organizacije postajajo pri opravljanju dela bolj samozavestni. Ker je redni letni razgovor tudi priložnost, da vodja svoje sodelavce opozori na njihove dobre lastnosti in na področja, kjer naj bi se v prihodnje izboljšali, se poveča splošna stopnja zadovoljstva zaposlenih. To vpliva na kakovost odnosov zaposlenih do strank, kar spet odločilno vpliva na njihovo zadovoljstvo in vodi organizacijo v smer poslovne odličnosti.).
(Majcen 2001, str. 57–58)
.

5.3 Kako je videti letni razgovor

Vodja izvede poglobljen pogovor z vsakim sodelavcem posebej. Pomaga si s seznamom vprašanj in pripravljenimi podatki ter idejami in mislimi, ki si jih je zapisal v fazi priprave. Potrebne spretnosti za vodenje takega razgovora dobi na treningu in v praksi. Sklepne misli, s katerimi se strinjata oba, zapiše v poročilo o letnem razgovoru.
Vodja izvede poglobljen pogovor z vsakim sodelavcem posebej. Pomaga si s seznamom vprašanj in pripravljenimi podatki ter idejami in mislimi, ki si jih je zapisal v fazi priprave.
Pogovor poteka z vsakim posameznikom posebej.

Vsebina, kaj mora zajemati letni razgovor:
– izbor tem razgovora za določenega sodelavca,
– pogovor o organiziranosti in metodah dela,
– pregled opravljenih nalog in analiza delovne uspešnosti,
– prenos in usklajevanje ciljev,
– pogovor o vlogi sodelavca,
– pogovor o napredovanju sodelavca,
– pogovor o počutju sodelavca in odnosih z vodjo,
– kritične točke razgovora.
Osrednji, vsebinski del razgovora je najobširnejši in najzahtevnejši. Zajema vso vsebino in uresničuje namen razgovora.
V razgovoru je zelo pomembno, kako sporočamo in kako se odzivamo. Ob zaključku razgovora sogovornika še enkrat obnovita glavne sklepe in obljube, ki sta si jih zadala. Razgovor zaključi vodja tako, da se oba razideta z dobrimi občutki, ne glede na to, kako je razpoloženje med razgovorom nihalo.
Poročilo o opravljenem letnem razgovoru piše vodja vpričo sodelavca, saj je v njem "posnetek" razgovora, v katerem sodelujeta oba. Ko sogovornika posamezno vprašanje v pogovoru zaključita, je zelo pomembno, da misli strneta in naredita povzetek, nato vodja pomembne misli in sklepe zapiše. Poročilo, ki sta ga v rednem letnem razgovoru napisala in podpisala, jima služi kot smerokaz za napredovanje in izpolnjevanje zadanih sklepov.

Poročilo je formalen dokument o opravljenem razgovoru. Izpolnjen mora biti pazljivo in korektno. Pri tem je pomembno, da so zapisani sklepi, dogovori in obljube čim bolj konkretni, opremljeni z datumi zaključka in roki kontrole.
Na koncu sodelavec in vodja podpišeta poročilo. S podpisom jamčita za verodostojnost zapisa. Del poročila arhiviramo v osebni mapi sodelavca v pravno-kadrovskem oddelku in ima enako pomembnost in težo kot vsi drugi sodelavčevi dokumenti.
Vodja razgovor zaključi s poudarkom, da sodelavcu zaupa in da se mu zahvaljuje za sodelovanje.
Rezultate ugotovljene uspešnosti uporabljamo v različne namene, povedo nam na primer, kdo se mora še česa naučiti, kdo naj napreduje, koga je treba premestiti na drugo delovno mesto, kdo naj dobi višjo plačo in podobno. Ugotavljanje delovne uspešnosti se zato ne nanaša samo na primerjavo cilj – rezultat, ampak gre za širši sistematični postopek evalvacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom. Poznamo različne vidike rednih letnih razgovorov:
1. motivacijski in vidik zavzetosti zaposlenih,
2. komunikacijski vidik,
3. razvojni vidik (potenciali, ključni kadri ...),
4. problemski vidik,
5. ocenjevalni vidik (analiza delovne uspešnosti),
6. etični vidik vodenja sodelavcev – postavljanje ciljev in dajanje povratnih informacij,
7. strateški vidik – kaskadiranje ciljev in pričakovanj ter vedenje do ravni posameznika,
8. vidik utrjevanja organizacijske kulture in vrednot,
9. normativni vidik (ker smo se odločili za redne letne razgovore).
(http://www.leila.si/?page=prispevki&id=dipl_lziegler&dp=7)

5.4 Vpliv na zadovoljstvo zaposlenih

Letni razgovor je med drugimi tudi sredstvo za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki je pomemben element za doseganje zastavljenih ciljev organizacije in – kot smo videli v prejšnjem poglavju – tudi poslovne odličnosti. Raziskave kažejo, da na rezultate in perspektivo organizacije močno vpliva zadovoljstvo kupcev oziroma strank, ki pa ga je nemogoče doseči brez zadovoljstva zaposlenih. Vzrokov (ne)zadovoljstva zaposlenih je veliko, toda pomemben dejavnik so medsebojni odnosi v organizaciji, komunikacijska klima in odnosi, ki jih gojijo vodje do sodelavcev. Zadovoljstvo zaposlenih lahko ugotavljamo in spremljamo na več načinov:
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 taka in podobna vprašanja: Kako se kaže (ne)zadovoljstvo pri mojih sodelavcih, 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? Itd.
Z anketami in vprašalniki lahko dobimo dokaj zanesljive podatke, vendar se pri tem pojavljata vprašanji dobrega vzorčenja (katere sodelavce bomo spraševali, koliko, kdaj …) in strokovne priprave vprašanj (po principu: vsako vprašanje lahko zastavimo tako, da dobimo tak rezultat, kot si ga zamišljamo). Če želimo, da so dobljeni rezultati realna slika dejanskega stanja, morajo biti vprašalniki in ankete strokovno pripravljeni in izvedeni, rezultati pa pravilno statistično obdelani.
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 taki, kot si jih je sodelavec predstavljal), zraven pa naredita tudi načrt za izboljšanje

stanja, se bo pozneje pri delu potrudil in dosegel tisto, kar se od njega pričakuje in za kar sam meni, da zmore in hoče. Ker žanje uspehe, se mu dvigujeta samozavest in ponos. Tako postaja vse bolj zadovoljen sam s seboj in delom, ki ga opravlja. Zaradi dobrega razpoloženja se pozitivno odziva na kontakte s sodelavci. Ker je v odnosu do drugih prijeten, ga tudi okolica rada sprejema, kar mu spet daje določen občutek ugodja in zadovoljstva, ki ga doživlja v svojem delovnem okolju. To mu daje energijo, da se še bolj potrudi pri delu … In cikel se ponavlja, njegova uspešnost narašča. Narašča pa tudi njegovo zadovoljstvo. Zato ugodno vpliva na okolico, kar spet povečuje možnost, da bi bili zadovoljni in uspešni tudi drugi sodelavci. Če opravi vsak vodja redne letne razgovore z vsemi svojimi sodelavci in če to naredijo vsi vodje, se po prej opisanem dogajanju vidno razširi krog zadovoljnih in uspešnih ljudi, kar se potem bistveno pokaže pri poslovnih dosežkih organizacije, kar pa spet vpliva na povečanje zadovoljstva zaposlenih (Majcen 2001, str. 54).

6 PRAKTIČNI NASVETI ZA IZVEDBO REDNIH LETIH RAZGOVOROV

Pri nas se za sistematično uvedbo rednih letnih razgovorov še vedno odloča malo organizacij. Marsikje menijo, da je zanje najpomembnejše reševanje tehnoloških, organizacijskih in gospodarskih vprašanj, medtem ko je ukvarjanje s sodelavci stvar vsakega vodje posebej. Z njimi naj ravnajo tako, da bodo imeli čim manj težav in da bo delo opravljeno v skladu s plani in dogovori. Za redne letne razgovore se odločajo predvsem v uspešnejših, prodornejših organizacijah, tam, kjer se zavedajo, kako pomembno je, kako ravnamo s kadri, in kjer je kadrovska politika že tako in tako na visoki stopnji.

Vendar tudi pri njih ne gre vedno vse v skladu s pričakovanji, včasih poteka akcija tudi takole: v organizaciji se odločijo, da bodo izvedli redne letne razgovore. Vodje obvestijo. Določijo jim tudi rok zaključka in čakajo. Na koncu ugotovijo, da je nekaj vodij svoje naloge opravilo, nekaj jih je le del razgovorov, nekateri pa niso opravili niti enega.

Če želimo redne letne razgovore uspešno uvesti v prakso, in sicer tako, da bodo njihovi učinki koristno vplivali tako na klimo v organizaciji kot na poslovne oziroma delovne rezultate, moramo vedeti, kateri so najpogostejši razlogi za odpor, kako premagati glavne ovire in zadržke, kako se lotiti dvomov in zank pri organiziranju izvedbe ter katere pogoje mora organizacija izpolniti, da bodo redni letni razgovori zadostili svojemu namenu (Majcen 2001, str. 67).

6.1 Razlogi za odpor

Kakšne so glavne ovire in zadržki vodij, da rednih letnih razgovorov sploh ne izvedejo ali da se pogovorijo samo z nekaterimi sodelavci, z drugimi pa ne?

Razlogov je več. V nadaljevanju so našteti le nekateri izmed njih.

Vodja meni, da je redni letni razgovor nepotreben, ker se s sodelavci sproti pogovori o tekočih stvareh.

Vodja je zelo zaseden z drugimi nalogami, pa mu je škoda časa za razgovor. Zdi se mu, da so druge dolžnosti pomembnejše od te.

Nekateri vodje se bojijo:

– da bodo v razgovoru preveč nespretni,
– soočenja z nekaterimi sodelavci, ker predvidevajo njihov neprijetni odziv,
– lastnega čustvenega odziva ali čustev pri sodelavcu, ki jih lahko tak razgovor povzroči,
– pogovora o neprijetnih temah,
– da bodo sodelavci izrabili priložnost za to, da jim bodo očitali njihove pomanjkljivosti pri vodenju,
– soočenja z možnimi vprašanji, na katera ne vedo odgovora in bo zaradi tega ogrožena njihova avtoriteta,
– da jih bodo sodelavci v razgovoru izsiljevali, da bi obljubili nekaj, česar ne morejo izpolniti.

Vodja je tudi sicer v razgovorih zadržan, bolj redkobeseden, zato mu že misel na razgovor vzbuja mučna občutja. Ve, da se bo moral naprezati, kar mu vzbuja odpor.

Vodji je neprijetno, kar bi moral opraviti razgovor tudi s sodelavci, s katerimi še ni razčistil starih konfliktov in zamer.

Verjetno bi lahko našteli še kar precej vzrokov, zaradi katerih vodje menijo, da je tak razgovor nepotreben in čista izguba časa.

Vse te ovire so le delno objektivne. Pravi vzroki tičijo bolj globoko, najverjetneje v odporu vodij do razgovorov nasploh. Ta odpor čutijo predvsem tisti, ki jim kakršno koli navezovanje stikov povzroča težave, ki so introvertirani – torej bolj vase zaprti, tihi in previdni v odnosih.

Nekateri vodje pa so razgovore začeli, a morda nanje niso bili dovolj pripravljeni, zato so se med razgovorom pojavljale določene zadrege. Lahko pa so imeli smolo in v razgovoru doživel neprijeten odziv sodelavca ali celo njegov napad. Razgovor se ni končal tako, da bi

se ob koncu oba dobro počutila, pač pa ga je vodja doživel kot nekaj sila neprijetnega in obremenjujočega. Osnovno pravilo v človeškem ravnanju pa je, da težimo k stvarem, ki so nam prijetne, neprijetnim ali bolečim pa se izogibamo. Zato ni čudno, da vodja, ki je doživel tako izkušnjo, ne poskuša več (Majcen 2001, str. 67–68).

6.2 Kako premagati ovire in zadržke

Ovire obstajajo. Ne glede na to, ali so objektivne ali pa so posledica osebnih vzrokov, občutkov in stališč, nas mora zanimati, ali je mogoče vplivati na to, da se ta odpor premaga. Se da stanje spremeniti? Da, s tem da smo pozorni na dve stvari:
1. Kot za vsako drugo stvar, če jo želimo uspešno izvesti, velja tudi za izvedbo rednih letnih razgovorov, da potrebujemo določena znanja in komunikacijske spretnosti. Zatorej je zaželeno, da se vodje pred prvim razgovorom udeležijo in usposobijo na **treningu.** Izkušnje kažejo, da dobro voden dvodnevni trening vodje toliko usposobi, da lahko začnejo razgovore primerno pripravljeni. Ker vodijo nato prave razgovore profesionalno, dosežejo, da se jim (vsaj v večini) sodelavci odprejo, dosežejo pa tudi kar največ koristi, ki jih redni letni razgovori ponujajo.
2. Vodjem predlagamo, da dobro premislijo **o vrstnem redu** sodelavcev. Razgovore naj začnejo s tistimi, s katerimi že sicer dobro sodelujejo, s sodelavci, ki so samostojnejši in bolj motivirani, in s tistimi, ki imajo visoko komunikacijsko kulturo. Prvi naj bodo na vrsti sodelavci, pri katerih vodja ne pričakuje nobenih težav, nato naj pričakovano težavnost razgovorov stopnjuje. Na ta način si bodo v predhodnih razgovorih pridobili dodatne izkušnje in spretnosti, potrebne za lažje obvladovanje zahtevnejših primerov.
Najslabše pa je, da postanejo vzroki, ki jih naštevajo kot ovire in zadržke za izvedbo razgovorov s sodelavci, izgovor za to, da se nekaterim razgovorom enostavno izognejo. morda jih bo marsikateri razgovor prijetno presenetil, ker bodo sodelavca, za katerega so doslej menili, da ga je težko voditi, zagledali v drugačni luči, spoznali bodo vzroke za določena dosedanja ravnanja – bolje ga bodo razumeli. Poleg tega bodo morda skupaj z njimi našli možne načine drugačnega, plodnejšega ravnanja, naredili načrt izboljšanja in se v bližnji prihodnosti skupaj z njimi veselili njegovih spremenjenih rezultatov.
Vodje bi morali spoznati predvsem to, da sta čas in trud, vložena v redni letni razgovor, nekajkrat poplačana z odzivi in rezultati njihovih sodelavcev (Majcen 2001, str. 69).

6.3 Dvomi in zanke pri načrtovanja rednega letnega razgovora

Ko organizatorji rednih letnih razgovorov v svoji organizaciji načrtujejo njihovo izvedbo, se jim odpirajo vprašanja in dvomi, ki pozneje vplivajo na:
– akcijo (koliko razgovorov bo opravljenih; kakšna klima bo nastala na osnovi razgovorov; kako se bodo vodje, ki so razgovore vodili, in njihovi sodelavci počutili neposredno po razgovoru; kako bo tako nastalo počutje vplivalo na delovno motivacijo in na njihove rezultate dela; kaj bodo na razgovoru sklenili …);
– rezultate dela in poslovni proces (po opravljenem razgovoru).
Oglejmo si nekaj pogostih praktičnih vprašanj (Majcen 2001, str. 70).

6.3.1 Ali je obvezno, da opravijo razgovore vsi vodje

Načeloma ne. Pa vendar je zelo priporočljivo. Če bi namreč v organizaciji redne letne razgovore opravila večina vodij, le posamezni ne, bi v njihovi skupini zavladala nelagodje in dvom, sodelavci bi se počutili zapostavljeni. Če vodja ni pripravljen opraviti letnih rednih razgovorov, kaže na to, da je povezanost med njim in njegovimi sodelavci šibka, kar pomeni,

da so sodelavci v tej organizacijski enoti bolj prepuščeni sami sebi, zato je pomembno, da opravijo razgovor vsi vodje (Majcen 2001, str. 70).

6.3.2 Ali naj opravi vodja razgovore z vsemi sodelavci

Ko se začne načrtovati izvedba rednih letnih razgovorov, ko se začnejo širiti novice o tem, postanejo zaposleni pozorni in radovedni. Na redni letni razgovor se začnejo pasivno pripravljati. Ugibajo in razmišljajo o tem, kakšen je smisel, kaj bi radi sami povedali, kaj bi radi povprašali, začnejo razmišljati tudi o svojih ravnanjih in rezultatih ter o načrtih za prihodnost, nekatere je nekoliko strah, drugi so bolj radovedni, tretji nestrpni, ker vidijo v razgovoru priložnost, da bi tokrat lahko povedali tisto, kar »jim leži na duši«. Ta občutja se lahko medsebojno prepletajo. Malo pa je verjetno, da bi ostal kdo popolnoma ravnodušen – celo tisti, ki ravnodušnost kažejo navzven s svojim vedenjem ali govorjenjem. Tudi tisti, ki čutijo do razgovora odpor in mu odločno nasprotujejo ali menijo, da je nepotreben, »brez zveze« itd., niso ravnodušni. Ko potekajo razgovori med njihovim vodjo in drugimi sodelavci, naraščata njihova radovednost in zaskrbljenost.
V praksi srečamo take primere: vodja se odloči, da ne bo opravil razgovora s sodelavcem Bogdanom, ker ve, da bo šel čez dve leti v pokoj. Ali pa se mu ne zdi potrebno opraviti razgovora s sodelavko Minko, ki je zelo samostojna, odgovorno opravi vse svoje naloge, opravi jih kakovostno, je delavna, skratka – je neproblematična. Morda se bo odločil, da ne bo imel razgovora tudi s tretjim sodelavcem, Simonom, ki je precej konflikten, zahteven in težaven, zato se v razgovoru z njim vedno počuti nelagodno in se običajno z njim dogovarja »zelo na kratko«, pove samo tisto, kar je nujno potrebno.
Vse lepo in prav, dokler gledamo samo z njegovimi očmi. Toda pomislimo, kako se počutijo njegovi sodelavci!
Bogdan si misli: Toliko let sem se trudil, zdaj pa nisem več vreden niti toliko, da bi si vzel še nekoliko časa zame. Z vsemi drugimi se bo pogovoril, zame mu ni več mar!
Minka si misli: Zelo se trudim, pa tega sploh ne opazi. Nikoli me ne pohvali, nikoli mi ne da vedeti, ali sem dobro opravila. Delo mi samo nalaga, nalaga. Ne vem, koliko časa bom še zdržala. Komaj še zmorem delati s takim tempom. Ko bi si vsaj vzel malo časa zame, da bi se o tem lahko odkrito pogovorila. Tudi tega, kako bi rada delala v prihodnje, ne ve. Saj me včasih posluša, toda takrat se nama vedno mudi, vedno se pogovarjava le o stvareh, ki jih je treba narediti v tistem hipu. Jaz pa bi se rada z njim pogovorila kaj več. Toliko stvari bi lahko v našem oddelku spremenili … Tako pa … saj nima smisla! Za druge si vzame čas, zame ne …
Tudi Simon se čuti prizadetega. Zdi se mu, da se z vodjo ne more pogovoriti, saj je oster, občutek ima, da ga ne mara. In seveda, kako jasno je to pokazal zdaj: za druge sodelavce si je vzel čas, zanj pa ne. Pa saj česa drugega sploh ni pričakoval! Se pač ne prenašata!
In vodja bi morda bil, če bi opravil razgovore tudi z njimi, zelo presenečen: Bogdan ima še toliko načrtov in tako dobro pozna svoje delovno okolje! Lahko bi ga povprašal, kaj bi svetoval svojim sodelavcem, da bi se delo opravljajo bolj tekoče. Koliko neprecenljivih praktičnih idej in izkušenj se skriva v njem! In vse to bogastvo bi skorajda izpustil iz rok, ko bi skupaj z Bogdanom odšlo iz organizacije v pozabo.
Vodja nikoli ni pomislil na to, da je Minka morda preobremenjena, da je njeno interesno področje usmerjeno popolnoma drugam, kot si je sam predstavljal. In ni niti pomislil, da se čuti zapostavljeno, ker ji še nikoli ni priznal, da jo globoko spoštuje in ceni. Kdaj pa naj bi to naredil? Vedno se tako mudi, nikoli ni pravega časa za to. Pa še nekoliko nelagodno bi se počutil, če bi ji to rekel vpričo drugih sodelavcev, ki delajo v njeni pisarni. Takih stvari vendar ne moreš ziniti kar tako, kadar koli, kjer koli! Ni čudno, da ni nikoli prave priložnosti za to!
Če bi si vzel čas za poglobljen razgovor s Simonom, bi morda zvedel, zakaj se tako obnaša. Mogoče si želi samo več pozornosti. Ali si želi, da bi bil v svoji skupini bolj cenjen? Morda opravlja dela, za katera meni, da so daleč pod ravnjo njegovih sposobnosti in znanja. Lahko da se moti – a vseeno, tako misli in temu primerno se tudi obnaša! Redni letni razgovor je priložnost, da z vodjo razčistita določene nesporazume, se dogovorita, kaj pričakujeta drug

od drugega, poiščeta rešitev, ki bo sprejemljiva za oba, in postavita meje tolerance. Zdaj imata priložnost, da se dogovorita za spremembe v Simonovem obnašanju, o načinu, kako bosta te spremembe spremljala, in za ukrepe, če spremembe ne bodo v skladu z dogovorom, ki ga bosta sprejela na rednem letnem razgovoru.
Redni letni razgovor je med drugim tudi znak pozornosti vodje do svojih sodelavcev, znak, da se zanje resnično zanima. Je tudi priložnost za razlago z ene in druge strani, priložnost, da se sogovornika bolje spoznata in uravnotežita svoje običajne načine ravnanja.

Ali naj torej vodja opravi razgovore z vsemi svojimi sodelavci? Da! S tem da bo seveda vsebino razgovora prilagodil posebnosti situacije:
Pri tistih, za katere ve, da odhajajo, bo dal v razgovoru poudarek na načrte za delo v obdobju, ko se sodelovanje zaključuje, na to, kako zaključiti posamezne naloge, kako jih prenesti na druge sodelavce. Sodelavca bo poprosil tudi za nasvete o tem, kako naj drugi sodelavci uporabijo njegove praktične izkušnje. Zelo dobrodošlo bo, če se bo vodja potrudil, si vzel še malo časa in povprašal sodelavca, ki odhaja v pokoj (primer Bogdan), kot človek človeka o njegovih osebnih načrtih za prihajajoče obdobje.
Razgovor s samostojnim, odgovornim, delavnim, tihim, neproblematičnim, uspešnim sodelavcem (primer Minka) bo vodja izkoristil za to, da mu bo izrazil spoštovanje in pazljivo poslušal njegove poglede, razmišljanja in predloge .
Tudi razgovor s konfliktnim, nedisciplinirnim, zahtevnim ali težavnim sodelavcem (primer Simon) je treba opraviti. Vodja bo v razgovor z njim predvsem skušal ugotoviti, zakaj se tako vede, kje so vzroki in kako ravnati z njim v prihodnje, da se te njegove značilnosti ne bi več tako močno kazale. Seveda mu bo treba povedati, kaj vse je v njegovem vedenju motečega, hkrati pa ima vodja priložnosti in dolžnost, da **mu izrazi priznanje** za tiste njegove lastnosti, ki so za delo in sodelovanje primerne in zaželene. Predvsem pa je razgovor priložnost, da se dogovorita o načrtu za izboljšanje in o načinu, kako bosta preverjala načrtovane spremembe in sodelavčevo napredovanje (Majcen 2001, str. 72).

6.3.3 Kaj storiti, če sodelavec ne želi razgovora z vodjo

Vodja povabi vsakega sodelavca na razgovor, nobenega ne sme izpustiti, vsakemu mora izkazati pozornost in mu nameniti nekaj časa. A če sodelavec izrecno zavrne povabilo, razgovora z njim ne bo. Toda bodimo pozorni! Če sodelavec odkloni tak razgovor, verjetno odklanja vodjo kot človeka, z njim ne želi sodelovati in mu ne priznava njegovega položaja. Zato je tu upravičeno globlje vprašanje: Kakšen je sploh njun odnos? Kako sploh lahko tudi sicer sodelujeta? Kako komunicirata? Kako lahko vodja takega sodelavca usmerja, informira, razporeja, korigira, nadzoruje, vodi? Torej tu ne gre za vprašanje, ali mora sodelavec na razgovor z vodjo ali ne, pač pa kako rešiti nastalo situacijo, ki se kaže v porušenem odnosu in v tem, da sodelavec vodji ne priznava njegove vloge in avtoritete. Verjetno je rešitev v premestitvi sodelavca na zanj ustreznejše delovno mesto. Če pa gre za problematičnega sodelavca, ki negativno vpliva na vzdušje v delovni skupini in katerega rezultati so zaradi njegovega vedenja slabši, kot bi sicer bili, je treba uveljavljati postopek ugotavljanja delovne (ne)uspešnosti z vsemi zakonitimi posledicami zanj (Majcen 2001, str. 73).

6.3.4 Ali lahko opravi razgovor s problematičnim sodelavcem kdo drug

Osnovna naloga vodje je delo s sodelavci, usmerjanje njihovih zmogljivosti k planiranim rezultatom. Če bi opravil redni letni razgovor s problematičnim sodelavcem kdo drug, to pomeni, da jemljemo vodji njegove kompetence, njegovo avtoriteto in statusno moč, hkrati pa mu odvzemamo odgovornost za rezultate in odnose v njegovi skupini. Obenem pa mu odvzemamo tudi spoštovanje sodelavcev do njega in, kar je najhuje – samospoštovanje. Kajti v njem se začenja razraščati občutek, da ne zmore sam obvladovati razmer v organizacijski enoti, za katero odgovarja (Majcen 2001, str. 73).

6.3.5 Ali lahko na razgovoru s problematičnim sodelavcem sodeluje poleg vodje še kdo

Ne glede na to, kakšne težave pričakuje vodja v razgovoru, naj bi ga opravil z vsakim sodelavcem na štiri oči. Kajti to je zaupen pogovor. Če želimo, da se bosta odprla drug drugemu, se morata oba čutiti varna in sproščena. Zaupati si morata. Kakor hitro razgovoru prisostvuje še kdo, začuti »osamljeni člen« te trojice fizično premoč na drugi strani. Veliko energije v razgovoru porabi za to, da usmerja svojo pozornost v preračunavanje moči in tehtanje, kdaj se lahko počuti sproščenega in kdaj mora ravnati zelo previdno. Tak pogovor vsekakor ni razgovor. Ne glede na to, koliko se udeleženci potrudijo, izzveni bolj kot zaslišanje. Vodja naj sam opravi svojo nalogo, naj se ne zanaša na prisotnost (in torej tudi »pomoč«) tretjega človeka. Usmerjen naj bo v vsebino razgovora in razmišljanje o tem, kaj mu bo sodelavec zaupal, ne pa v preudarjanje o tem, kako bo v razgovor vključeval še tretjega človeka. Tudi če bo tretji po dogovoru ves čas molčal, se niti sodelavec niti vodja ne bosta mogla povsem sprostiti in odpreti, kajti tretji je tu … Njegova prisotnost vsekakor vpliva na to, da je v razgovoru sodelavec bolj previden, se močneje kontrolira in zaradi občutka, da je lahko ogrožen, ker ga poslušajo še ena ušesa, v razgovoru taktizira, se razkriva in se že v naslednjem trenutku spet skrije. Nesorazmerje moči je očitno in sodelavec se bo začel vesti obrambno, napadalno ali manipulativno, da bi na ta način pridobil v razliki, ki je nastala zaradi položaja »dva proti enemu«. V tem primeru od sodelavca nikakor ne moremo pričakovati sodelujočega vedenja in njegove pripravljenosti za skupno načrtovanje prihodnosti, v kateri se bodo pokazale njegove dobre lastnosti in temu primerni rezultati (Majcen 2001, str. 74).

6.3.6 Ali lahko na razgovoru s sodelavcem poleg vodje sodeluje še kdo

Včasih se v kakšni organizaciji odločijo, da bo na razgovoru poleg vodje in njegovega sodelavca tudi predstavnik kadrovske službe, ker je eden od namenov rednega letnega razgovora, da organizacija pridobi informacije o kadrovskih potrebah in usmerjanju razvoja kadrov. Zamisel ni slaba, če bi bil to edini namen. Ker pa je osnovni namen razgovora poglobitev odnosa med vodjo in sodelavcem, razgovor o preteklih rezultatih, sedanjih razmerah za delo in načrtih za bližnjo prihodnost, je prisotnost sodelavca s kadrovskega področja le moteča. Vodja in sodelavec si zapišeta sklepe razgovora v poročilo o opravljenem razgovoru. Vodja ob koncu razgovorov z vsemi sodelavci pobere iz poročil (zapisnikov) podatke, ki so pomembni za kadrovsko evidenco in razvoj kadrov, ter jih v strnjeni obliki posreduje kadrovski službi (Majcen 2001, str. 74).

6.3.7 Kakšna je vloga in naloga kadrovske službe ob izvajanju rednih letnih razgovorov v organizaciji

Kaj lahko vodje pričakujejo od kadrovske službe? Ali naj ta služba:
a) pripravi vprašalnik za intervju,
b) razpošlje vabila,
c) vodi evidenco opravljenih razgovorov,
d) prisostvuje razgovoru,
e) arhivira poročila o opravljenih razgovorih?

a) Redni letni razgovor, ne intervju! Zato bi bil vprašalnik z ozko usmerjenimi vprašanji nesmiseln. Seveda si vodje pripravijo seznam vprašanj, po katerih bo tekel razgovor. Vendar so ta vprašanja precej široko zastavljena, odprta, tako da omogočajo obširnejše razmišljanje in razlago. Torej je odgovor – NE! Vprašanja si vodje pripravijo v fazi priprave na razgovor. Zaželeno je, da pripravijo relativno enotna vprašanja in da jih pripravijo skupaj na treningu. Vodje bodo potem vprašanja prilagodili posameznim sodelavcem, odvisno od tega, kateri

vsebini želijo pri razgovoru s konkretnim sodelavcem dati poudarek. Torej so vnaprej pripravljena vprašanja le podlaga za izvedbo razgovorov.

b) Dogovor o tem, kdaj, kje in s kakšnim namenom bosta imela vodja in sodelavec redni letni razgovor, je izključno njuna stvar, zato ni potrebno vključevanje nikogar drugega.

c) Ker je kadrovska služba koordinator izvedbe rednih letnih razgovorov, jo zanima predvsem to, kako njihovo izvajanje poteka in koliko jih je že bilo opravljenih. Zato ji ni treba voditi posebne standardne evidence, ampak se lahko informira pri posameznih vodjih. Seveda naredi ob koncu analizo uspešnosti razgovorov ter zbere, uredi in arhivira informacije in podatke, pomembne za izvajanje kadrovske politike in razvoj kadrov.

d) Ali naj kdo iz kadrovske službe prisostvuje razgovoru? Odgovor je – ne, kar smo pojasnili že pri vprašanju 6.

e) Ali in kako naj kadrovska služba zbira in arhivira poročila o opravljenih razgovorih?

Stvar dogovora je, kje se bodo poročila arhivirala. V nekaterih organizacijah se odločijo, da jih bodo arhivirali v personalnih mapah. V tem primeru je odgovorna kadrovska služba, ki mora dosledno upoštevati pravila zaupnosti podatkov. V praksi pa se ta pristop ne obnese preveč dobro, ker ga ljudje čutijo preveč formalno in se temu primerno na razgovoru tudi obnašajo. Ves čas mislijo na to, da so njihovi pogovori in odgovori na očeh širšemu krogu ljudi in previdno razmišljajo o meji, ki jim še zagotavlja varnost glede na to, kaj bodo izjavili.

Praksa kaže, da je mnogo bolje, da dobi kadrovska služba le podatke, ki omogočajo izvajanje kadrovske funkcije, medtem ko naj zapisani dogovori ostanejo pri obeh udeležencih razgovora. To pomeni, da se zapis dogovorov naredi v dveh izvodih, enega arhivira vodja, drugega spravi sodelavec (Majcen 2001, str. 75–76).

6.3.8 Kakšno naj bo poročilo? Ali naj bo obrazec vnaprej pripravljen? Kdo ga pripravi ter kdo in kako ga izpolnjuje

Prav je, da se sklepi in dogovori, ki jih sprejmeta vodja in njegov sodelavec na razgovoru, zapišejo. Kajti redni letni razgovor bo zares koristen, če bosta oba, vodja in sodelavec, sprejete dogovore v delovnem procesu tudi vestno izpolnjevala. Zato naj poročilo o opravljenem razgovoru ne bo formalno! Pomembni so sklepi in možnost, da lahko vodja in sodelavec celo leto spremljata, kako se uresničujejo in kakšni so rezultati dela. Obrazec naj bo čim bolj enostaven, seveda pa mora vsebovati osnovne podatke o razgovoru (ime in priimek obeh udeležencev ter datum, ki ga nikakor ne smemo pozabiti). Vse druge podatke bomo, če se nam bodo zdeli pomembni, lahko vpisali med drugo vsebino.
Formaliziranje je zanka, v katero se ujemajo organizacije, ki želijo opraviti redne letne razgovore brezhibno, kjer so strokovne službe zelo iniciativne in želijo odlično opraviti to nalogo. Žal pa v praksi s prevelikim prizadevanjem zmanjšujejo pomen in korist razgovorov. Preveč formalizma povzroča, da se niti vodja niti sodelavec v razgovoru ne moreta sprostiti, mislita predvsem na to, kako bi dobro opravila razgovor (po formalni strani), kako bi zadostila vsem predpisanim zahtevam, ne pa na to, kaj si lahko od razgovora obetata. V razgovoru sta utesnjena, mislita bolj na njegovo obliko, medtem ko so vsebina, njun odnos in stvari, pomembne za njuno prihodnje ravnanje, pomaknjeni v ozadje ali jih celo zanemarita. Tipičen primer so vnaprej pripravljeni obrazci za pisanje zapisnikov, formularji, kjer je treba natančno izpolniti vse rubrike. Te so včasih za določene primere preveč splošne, preveč zapletene, primerne predvsem za posamezne statistične analize in manj za praktičen ter koristen namen opravljenega razgovora.
Torej: splošen obrazce pripravi strokovna služba (kadrovska služba). Izpolnjujeta ga oba udeleženca razgovora, in sicer takole: Najprej se pogovorita o prvi temi. Ko jo izčrpata, vodja

na kratko ponovi, kaj sta se dogovorila. Ko sodelavec potrdi, da sta oba enako razumela dogovor, vodja vpraša: »Tako, to je najin sklep. Ali ga lahko zapišem v poročilo?« Če se sodelavec s predlagano obliko sklepa še ne strinja, se dogovarjata toliko časa, dokler si nista enotna. Vodja nato zapiše (z roko) vpričo sodelavca sklep v poročilo. Nato nadaljujeta razgovor o naslednji temi. Ob zaključku teme sledi spet ponovitev sklepa, strinjanje s tem, da sta oba razumela enako, in njegov zapis v poročilo. Sklepe zapisujeta kratko, jedrnato, s podatki in čim bolj konkretno planiranimi rezultati.
Včasih se dogovorita, da bo eden ali drug napisal zapisnik pozneje. To je možno, s tem da mora poročilo seveda vsebovati natančno formulacijo v dogovoru sprejetih sklepov in da ga mora pozneje prebrati drug udeleženec razgovora. Rekli smo – to je možno, vendar iz praktičnih razlogov ni priporočljivo. Najbolje ga je zapisovati sproti, in če je že potrebno, ga pozneje samo prepišemo**.** Ker ga bosta pozneje vodja in sodelavec uporabljala le za ugotavljanje, ali se načrtovani sklepi uresničujejo, ga niti ni treba prepisovati, seveda pod pogojem, da je napisan tako čitljivo, da ga je mogoče prebrati.
To, da vodja zahteva, da sodelavec zapiše poročilo vnaprej – še pred razgovorom – ali ga predhodno sam pripravi, seveda nima nobenega smisla. Na ta način zadostimo le formalnim pogojem izvedbe rednega letnega razgovora, po svoji vsebini pa nima nobene vrednosti! Toda – tako vodja kot sodelavec si lahko zapišeta zamisli, o katerih se bosta pogovarjala, in jih bosta najprej uskladila in šele nato sprejela kot sklep. Toda zapisati misli vnaprej samo zato, da bo poročilo napisano – ne, hvala!
Torej: poročilo je samo pisni zapis dogovorov in sklepov, ki sta jih sogovornika sprejela v razgovoru kot obljubo in smernice, ki bodo pomagale pri nadaljnjem delu k večji delovni uspešnosti, ter kot orientacija, kako priti do zastavljenih ciljev. Zato ni pomembna oblika, pač pa vsebina! Zadošča kratek zapis z vsemi pomembnimi podatki o prihodnjem ravnanju in zastavljenih ciljih.
Ali je poročilo sploh potrebno? Kaj pa če bi se sogovornika samo pogovorila, ne da bi kar koli zapisala? Je zapisati sklepe, ki smo jih oblikovali, res tako težko? Razgovor ni vljudnostni klepet, pač pa gre za razgovor o sedanjem, preteklem in prihodnjem delu ter o okoliščinah, v katerih se, se je oziroma se bo opravljalo. Poročilo pa je predvsem zapisan načrt prihodnosti, pripomoček, ki sogovornikoma v vmesnem obdobju do naslednjega razgovora kaže, kako stvari potekajo in kaj naj še storita, da bodo dogovorjeni cilji doseženi. Zakaj bi prepustili sklepe spominu in možnosti, da se izgubijo med številnimi drugimi podatki, ki jih nosijo »v glavi«, samo zato, ker se nam ne da v tistem trenutku še malo potruditi (Majcen 2001, str. 76–78)?

6.3.9 Kako naj si vodja razgovore razporedi? Kakšen naj bo njihov vrstni red? Kakšna frekvenca razgovorov je najprimernejša

Ko si vodja dela terminski plan, je priporočljivo, da upošteva naslednje:
Razgovore naj začne s sodelavci, za katere meni, da jih bolje pozna, da so prijetnejši in spretnejši v komunikaciji, s katerimi se dobro počuti. Prvi razgovori zahtevajo od vodje več energije in prizadevanja, ker je še nevešč, ker še nima popolnoma jasne predstave, kako bodo razgovori tekli, v kakšnem vrstnem redu naj zastavlja vprašanja, kako v določenih primerih ravnati itd. Vsak opravljen razgovor je dodatna in dobrodošla izkušnja. Torej velja tudi tu princip od lažjega k težjemu.
Če se dogovori tako, da med posameznimi razgovori poteče več časa (na primer več kot teden dni med enim in drugim), se je bati, da se bo akcija razvodenela. Sodelavci, ki bodo šele prišli na vrsto, so radovedni in polni pričakovanja. Na neki način se na razgovor pripravljajo, razmišljajo o svojem delu, svojih načrtih … Tudi tu velja pregovor: Kuj železo, dokler je vroče. Na drugi strani pomeni predolg premor med dvema razgovoroma prekinitev začete aktivnosti in vodja se mora vedno znova pripravljati, kot da gre za prvi razgovor … Prihaja do učinka žaginega lista: priprava, zagon, prekinitev, nova priprava, zagon … Torej naj med dvema razgovoroma ne mine več kot teden dni.

Na drugi strani pa je vprašanje, kako hitro si lahko razgovori sledijo drug za drugim. Ali lahko opravi vodja na primer dva, tri, celo štiri razgovore v enem dnevu? Ljudje smo občutljivi. Vodja prav gotovo ne kaže prav velike pozornosti do sodelavcev, pripravljenosti za poslušanje in umirjen razgovor, če ga vmes, ko bi mu sodelavec rad še nekaj razložil, kar mu sicer že dolgo namerava priznati, pa nikdar ni bilo prave priložnosti, že preganja čas, ker pred vrati stoji že naslednji. Nikar! Sodelavci so vredni vodjeve pozornosti! Poleg tega naj si vodja vzame še nekoliko časa za predah po zaključku, da v miru premisli in še enkrat podoživi ta razgovor. Da po razgovoru oblikuje določene sklepe še pri sebi, da si ustvari popolnejšo sliko in da razgovor z določenim sodelavcem »v celoti zaključi« – to pomeni tudi v sebi.
Predlog: v enem dnevu naj vodja opravi le en razgovor. Med dvema razgovoroma naj mine vsaj en dan, da se lahko dobro pripravi na naslednji razgovor in da lahko hkrati opravi še druge nujne stvari (Majcen 2001, str. 76–78).

6.3.10 Koliko časa naj traja razgovor

Toliko časa, kolikor ga potrebujeta. Z nekaterimi bo trajal razgovor manj časa, z drugimi več. Največ razgovorov traja od ene do dveh ur, za proizvodne delavce, kjer so naloge dnevno planirane in natančno določene, pa okrog pol ure. Pomembno je predvsem to, da sogovornika sledita namenu razgovora, da ne izgubljata rdeče niti, da se ne pogovarjata o stvareh, ki niso neposredno povezane z njunim odnosom, razmerami, v katerih sodelavec dela, njegovimi rezultati in načrti za prihodnost. In pomembno je tudi, da si oba vzameta zares dovolj časa, da se poslušata, da se osredotočita na stvari, o katerih teče razgovor, in da razčistita nejasnosti in morebitne nesporazume. Nekateri potrebujejo za to nekoliko več, drugi nekoliko manj časa (Majcen 2001, str. 80).

6.3.11 Koliko naj se razgovor formalizira

Bolj ko bo razgovor formalen, bolj bosta sogovornika utesnjena, težje jima bo. Škoda! Ko je vendarle tak pogovor lepa priložnost, da se odpreta drug drugemu, da se zbližata, da si povesta stvari, za katere med vsakdanjo naglico ne najdeta niti časa niti prave priložnosti, da razčistita morebitne stare nesporazume … Za to pa morata biti sproščena in ju formalni okviri ne smejo ovirati (Majcen 2001, str. 80).

6.3.12 Katere informacije iz razgovora lahko vodja posreduje naprej in katerih ne

Vodja posreduje naprej:
1. Kadrovski službi informacije o želenem izobraževanju in izpopolnjevanju sodelavca – kot osnovo za načrtovanje in uresničevanje usposabljanja sodelavcev; podatke o interesnih področjih sodelavca – kot osnovo za planiranje in uresničevanje sodelavčevega poklicnega in osebnega razvoja ter sistema napredovanja.
2. Različnim službam in poslovodstvu predloge izboljšav, novih organizacijskih pristopov, poslovnih povezav, ukrepov, sprememb itd.
Naloga vodje je, da posreduje te predloge ustreznim službam in nato zbere povratne informacije, kako so bili predlogi sprejeti in ali se na njihovi osnovi pripravljajo določene spremembe, ter jih posreduje sodelavcu (Majcen 2001, str. 80).

6.3.13 Ali se sogovornika lahko dogovorita, da bosta opravila razgovor zunaj delavnega časa in/ali zunaj službenih prostorov

Načeloma da, čeprav razgovor v znanem delovnem okolju sodelavca podzavestno bolj veže na delo in delovne načrte, spodbuja določene asociacije itd. Vsekakor pa je treba pri prostoru in kraju razgovora paziti na to, da imata sogovornika mir, da ju okolje (tako fizično kot socialno) preveč ne vznemirja in prekinja v njunem razmišljanju. Motil ju bo popolnoma tuj prostor, nekoliko nenavaden ali zelo zanimivo opremljen prostor ter prostor, kamor vstopajo drugi ljudje in sogovornika pozdravljajo ali samo radovedno ogledujejo, prekinjajo ali privlačijo njuno pozornost, ker počnejo nekaj, kar sicer ni povezano z njima, vendar vzbujajo njuno radovednost in jima jemljejo koncentracijo.

Razgovor zunaj delovnega časa? Zakaj pa ne, vendar spet pod pogojem, da imata oba sogovornika na razpolago dovolj časa, da ju ne bega, ker bi morala ob tem času biti na drugem mestu z drugimi obveznostmi. Tudi če eden od njiju pristane na uro zunaj delovnega časa, pa hkrati ve, da morata pohiteti, ker ga ob koncu razgovora ob določeni uri čaka druga nujna obveznost, bosta časovni pritisk in podzavesten strah, da bo pozen, vplivala stresno, njegova nesproščenost pa se bo prenesla tudi na drugega sogovornika (Majcen 2001, str. 81).

6.4 Pogoji za učinkovito izvedbo rednega letnega razgovora

Za pozitivne učinke letnega razgovora moramo upoštevati naslednje izkušnje.

6.4.1 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. Skratka – ravno tisti vodje, katerih sodelavci pogrešajo pristen stik z njimi in pri katerih bi bili taki razgovori najbolj potrebni (Majcen 2001, str. 81).

6.4.2 Zaupanje med vodjo 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 zlorabil, kar dokazuje s tem, da se tudi sam iskreno odpre in nam z različnimi znaki dokazuje, da nas podpira. Tak odnos je podoben roži: cvetne lističe odpira previdno tipajoč za toploto in sončnimi žarki, se na svetlobi razkaže v vsej svoji lepoti in se, ko se zmrači, spet trdno zapre. (Majcen 2001, str. 82).

6.4.3 Miren prostor

V razgovoru se moramo osredotočiti drug na drugega. Motijo telefoni, ki bi kar naprej zvonili in na katere bi se sogovornika neprestano odzivala, ali stranke, ki bi neprestano vstopale v sobo, nas pozdravljale, ogovarjale, poslušale, ali drugi sodelavci v prostoru, katerih prisotnost daje sogovornikom nelagoden občutek, zaradi katerega se ne moreta sprostiti in odkritosrčno razložiti, kar bi pač rada povedala … (Majcen 2001, str. 82).

6.4.4 Prijeten prostor

Nas zebe? Nam je vroče? Je slab zrak in težko dihamo? Je zakajeno? Se sliši hrup iz proizvodne hale? Smo stisnjeni ob rob mize? Sedimo na vogalu, na čisto drugem koncu dolge ozke mize in se počutimo povsem majhni in nekoliko izgubljeni? V prostoru, kjer se počutimo slabo, se ne moremo odpreti. Mislimo predvsem na stvari, ki nam niso všeč in nas motijo, zraven pa komaj čakamo, da bomo razgovor končali, da se rešimo neprijetnega počutja (Majcen 2001, str. 82).

6.4.5 Dovolj časa

Sogovornika sta sredi pogovora. Uspelo jima je, da sta se odprla, in ravno tedaj, ko sodelavec zagreto razlaga neko stvar, ko ves vnet sledi svojim zamislim in se trudi s prepričevanjem, vodja naenkrat pogleda na uro in reče: »Joj! Pozabil sem. Oprostite, takoj moram nujno oditi. Zelo se mi mudi. Oprostite, prosim!« Kot hladen tuš! Polovica zamisli še tli v sogovorniku, hoče ven, za tistim, kar je že povedano in kamor sodi. In ostalo? »Zakaj sem mu sploh začel pripovedovati?« razočarano pomisli sogovornik. »Saj mu ni mar! Meni pa se vendarle zdi to izjemno pomembno!« Vsak sodelavec si zasluži, da se mu vodja vsaj enkrat letno v celoti posveti! Da mu da prednost pred vsemi drugimi ljudmi in posli! In zato: rezervirajmo si dovolj časa za letni razgovor! Planirajmo ga, tako kot planiramo druge pomembne sestanke, opravila in naloge! Naj se razgovor res zaključi tedaj, ko se vsebina izprazni, ko smo si povedali in razložili vse, kar smo imeli namen povedati in razložiti (Majcen 2001, str. 82).

6.4.6 Vodja mora biti na razgovor pripravljen

Ko si vodja zamisli razgovor, se mu pojavi vse polno vprašanj. Sprašuje se: Kaj se bova pogovarjala? Kaj me zanima? Katere teme naj odpreva? Kakšen naj bo vrstni red tem? Kako naj mu obrazložim dotočeno stvar? Katere podatke mu bom posredoval in v kakšni obliki? Kot povsod velja tudi tu pravilo: bolj ko bo pripravljen, boljši bo rezultat, več bo dobil, predvsem pa bo dobil tisto, kar bi rad. Toda kaj bi rad? Če se bo zanašal na to, da »se bova še nekaj pogovorila, bova sproti videla, kaj naju bo zanimalo«, bo vodil razgovor nesistematično in obema se bo zatikalo. Včasih bosta ob zaključku teme začutila »luknjo«, grd prazen premor, ki ju bo spravil v stisko in vplival na to, da se bosta počutila nič kaj prijetno. In ob koncu razgovora, pozneje, ko ga bo vodja v mislih obnavljal, se bo spomnil: Joj, nič se nisva pogovorila, kaj misli o »tistem«. In moral bi ga vprašati tudi o … Škoda, pa tako lepa priložnost je bila (Majcen 2001, str. 83).

6.4.7 Sodelavec mora biti pravočasno obveščen

Letni razgovor je tudi za sodelavca nekaj posebnega. Dajmo mu priložnost, da se nanj pripravi in da razmisli. Redni letni razgovor je krasna priložnost, da pripravimo vse sodelavce do tega, da premislijo, kakšne rezultate so dosegli v preteklem obdobju, da naredijo »inventuro« svojega dela, da premislijo, kaj jim je uspelo, kaj bi lahko opravili bolje in katere naloge so jim še ostale neopravljene. Hkrati jih pripravimo do tega, da si zamislijo svojo prihodnost, da si postavijo cilje, si naredijo načrte za prihodnje aktivnosti in si zamislijo rešitve. Poleg tega pa si – kar je zelo pomembno – postavijo prioritete. S tem dobijo občutek za to, da znajo razmejiti pomembnejše cilje in potrebne, a manj pomembne naloge. Taka orientacija jim omogoča, da so pri izpolnjevanju svoje vloge samostojnejši, bolje si znajo organizirati delo, hkrati pa se znajo bolje odločati (Majcen 2001, str. 83).

6.4.8 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. Ta čas je zagotovljen za njun razgovor in le redka in zelo pomembna nenadna zadeva jima lahko načrte poruši. Zato se morata pazljivo dogovoriti o datumu in uri srečanja. Seveda pa pri tem pazita tudi na to, da ne izbereta datuma med kakšnim stresnim obdobjem (na primer pred obširnejšo nalogo z zakonsko določenim rokom ali med kakšno nujno, zahtevnejšo nalogo enega ali drugega, ko se ji izvajalec v celoti posveča, ko o njej veliko razmišlja in jo izvaja z veliko intenzivnostjo).
Tudi ura je pomembna. Ne bomo se dogovorili za uro, ki se ujema z uradnimi urami za stranke, niti ne za čas, ko so telefonski klici strank najbolj pogosti. Tudi ob treh ni primeren čas, če vemo, da mora sodelavec po otroke v vrtec do četrte ure (Majcen 2001, str. 83).

6.4.9 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 različni pogledi na stvari in tudi teme, ki jih bosta sogovornika v razgovoru izpostavila, je pripravljen seznam vprašanj vodjem le v miselno oporo, nekakšen okvir razgovora. Kdo pripravi seznam vprašanj, niti ni odločilno. Lahko je to strokovna služba, ki upošteva strokovna izhodišča, še bolje pa je, če ga pripravijo vodje sami, in sicer timsko v času usposabljanja za razgovor – med treningom (Majcen 2001, str. 84).

6.4.10 Vodje naj bi se pripravili na razgovor pod strokovnim vodstvom

Treningi naj bi vodje usposobili za kakovostno in suvereno vodenje razgovorov. Izkušnje kažejo, da je pred prvim rednim 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 potrebujejo dodatno podporo (Majcen 2001, str. 84).

6.4.11 Razgovori naj bodo vsako leto ob približno enakem času

Osnovni pogoj za to, da so redni letni razgovori učinkoviti, je, da jih vodje sploh opravijo. Načeloma je torej vseeno, kdaj jih izvajajo. V praksi pa se izkaže, da je primernejše, če jih izvajajo vsi vodje v približno istem času. Zakaj? Ker se z informacijo, da »... bomo v naši organizaciji izvedli razgovore v obdobju od … do …«, ustvari 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. Ko se odločamo za obdobje izvedbe rednih letnih razgovorov v organizaciji, upoštevamo tudi to, da se podatki, dobljeni z razgovori, koristno uporabljajo za načrtovanje kadrovskih potreb in za izvajanje kadrovske politike, torej da se obdobje ujema z obdobjem pripravljanja drugih planov (Majcen 2001, str. 84).

6.4.12 Vodja rezultate razgovora zapiše in poročilo arhivira po določilih metodologije

Pisanje zapisnika? Marsikdo se pri tej misli začne zmrdovati. Nato se upre: »Saj je potem to tako, kot da bi sodelavce zasliševali!« Pa ni tako! V poročilo zapišemo le tiste stvari, za katere se vodja in sodelavec dogovorita, da jih bosta realizirala. Zapišeta svoje sklepe, zamisli, vse tisto, kar jima v obdobju do naslednjega rednega 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. V kadrovsko službo oddata le podatke, ki se nanašajo na izobraževanje in usposabljanje sodelavca ter njegova interesna področja, ki kažejo na predvideno poklicno pot in začrtano kariero (Majcen 2001, str. 85).

7 ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV V PODJETJU ELEKTRO GORENJSKA

Vrednosti podjetij danes ne merimo več samo s finančnim kapitalom. V ospredje vse bolj stopa intelektualni kapital, ki predstavlja neizčrpen vir za konkurenčno prednost in uspešnost podjetja.
Vse to terja nov pristop do upravljanja človeških virov in sodobnejši koncept vodenja zaposlenih. Da bi bilo vodenje učinkovito, so na razpolago različne metode dela z zaposlenimi.
Ena izmed zelo pomembnih je prav gotovo letni razgovor med vodjo in sodelavci. Ta je tudi priložnost za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v delovnem okolju, trenutek, ko se prisluhne željam zaposlenih, jim omogoči sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja, se jih s spretnim vodenjem letnega razgovora nauči spremljati in vrednotiti lastno delo ter omogoči načrtovati osebni in strokovni razvoj.
Letni razgovor z zaposlenimi v uspešnih slovenskih podjetjih postaja vse bolj ustaljena praksa.

7.1 Predstavite podjetja Elektro Gorenjska, d. d.

Elektro Gorenjska je podjetje za distribucijo električne energije z dolgoletno tradicijo. Je eno od petih distribucijskih podjetij v Sloveniji, ki zagotavlja dobavo električne energije skoraj 82.000 odjemalcem, razpršenih na območju 2.091 km^2 v severozahodnem delu Slovenije.
V podjetju je zaposlenih 320 ljudi.
Dejavnost skupine Elektro Gorenjska je v grobem razdeljena v štiri ključne segmente:

- dejavnosti, ki so povezane z izvajanjem dejavnosti za SODO,
- tržne dejavnosti, in sicer predvsem izgradnja elektroenergetske infrastrukture ter prodaja električne energije,
- proizvodnja električne energije,
- podporne funkcije.

Organizacijska struktura podjetja

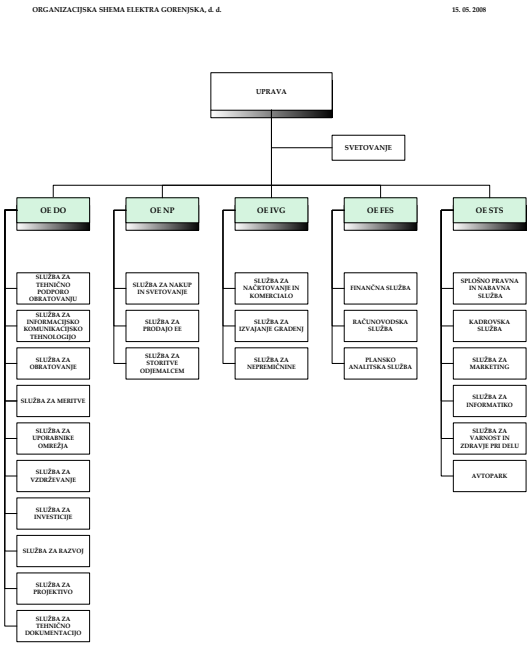


Tabela 1

Vodje se sicer trudijo vzpostaviti pristen odnos z zaposlenimi, vendar pa je za vsak tak veliki korak potreben čas. Vodje in prav tako zaposleni so izredno optimistični glede takega načina vodenja, zato so vodje uvedli še letne razgovore. Letni razgovori prav tako še niso popolnoma utečeni, poleg tega pa vodje še niso opravili razgovorov z vsemi zaposlenimi. Ker podjetje poskuša izboljšati vodenje letnih razgovorov s pomočjo raznih izobraževanj za to specifično podjetje, sem se odločila, da naredim analizo le-teh, tako za vodje kot za zaposlene. Namen te analize je ugotoviti nepravilnosti, ki še obstajajo pri njihovem načinu izvajanja letnih razgovorov, na podlagi te analize pa bom lahko podala konkretne predloge za izboljšave.

7.1.1 Sistem letnih razgovorov v Elektru Gorenjska

Vodje podjetja Elektro Gorenjska, d. d., se zavedajo, da se čas, porabljen za razgovor, obrestuje, kajti pozneje se jim ni treba ukvarjati s težavami v organizacijskih enotah, saj jih že sodelavci sami preprečujejo, obvladujejo in odpravljajo.
Letni razgovori so že vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem naj bi si vodja in sodelavec v miru razložila svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih spremembah, ki so pomembne za oba in vplivajo na delavčevo uspešnost. Hkrati naj bi se pogovarjala o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in ravnanja. Sodelavec naj bi na letnem razgovoru predstavil vodji svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje glede svojega preteklega dela in tekočih nalog, načrte, želje, predviden razvoj in delovno kariero. Vodji naj bi razložil pretekle dosežke in vzroke za rezultate, uporabljene delovne metode, predloge za izboljšanje razmer in organizacijo dela. Z vodjo pa naj bi na razgovoru usklajeval svoje delovne cilje in prioritete, želje po izobraževanju in možnosti za napredovanje.
Tako torej teoretično poteka vodenje letnih razgovorov po teoriji izbire, v praksi pa prihaja do številnih odstopanj.

7.2. Metoda dela

Da bi dobila celovit vpogled v dosedanjo prakso izvajanja projekta letnih razgovorov in hkrati proučila zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razgovori, je bila v podjetju izvedena pisna anketa za vodje in sodelavce. Anketni vprašalnik so izpolnjevali vsi vodje in sodelavci iz vseh organizacijskih enot, ki so že bili udeleženi na letnem razgovoru. Anketa je bila anonimna.
Anketni vprašalnik (glej prilogo 1) je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Namen moje raziskave je bil celovitejši vpogled v izvajanje letnih razgovorov v preteklem obdobju in s tem tudi dobro izhodišče za pripravo ustreznih predlogov za kvalitetnejšo izvedbo letnih razgovorov za v prihodnje.

7.3. Predstavitev populacije

Da bi pridobila ustrezne informacije, je bila načrtovana in izpeljana pisna anketa med vsemi zaposlenimi, ki so v podjetju Elektro Gorenjska, d. d., vodili letne razgovore, ter vsemi sodelavci, ki so se teh razgovorov udeležili. Med povabljenimi so bili zastopani zaposleni iz vseh organizacijskih enot, ki so se že bili udeležili letnega razgovora. Vsi so bili pripravljeni odgovarjati na10 postavljenih vprašanj. Anketiranih je bilo torej 72 od 320 vseh zaposlenih.

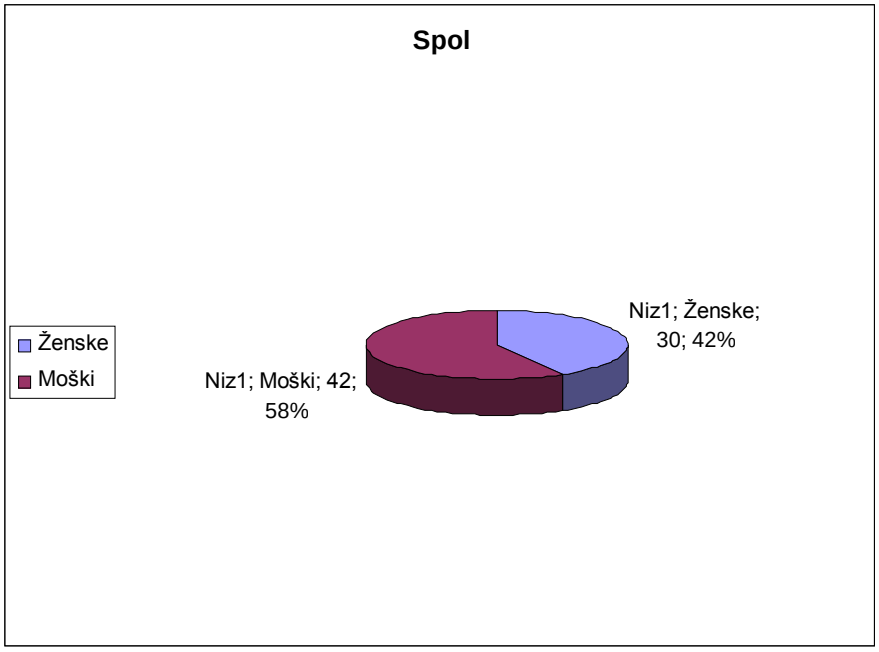
7.4. Predstavitev rezultatov

V spodnjih grafikonih predstavljam rezultate vprašalnikov o letnih razgovorih zaposlenih v Elektru Gorenjska.

7.4.1 Spol

Na prvo vprašanje, katerega spola so anketiranci, smo dobili naslednje rezultate:

Slika 1: Spol

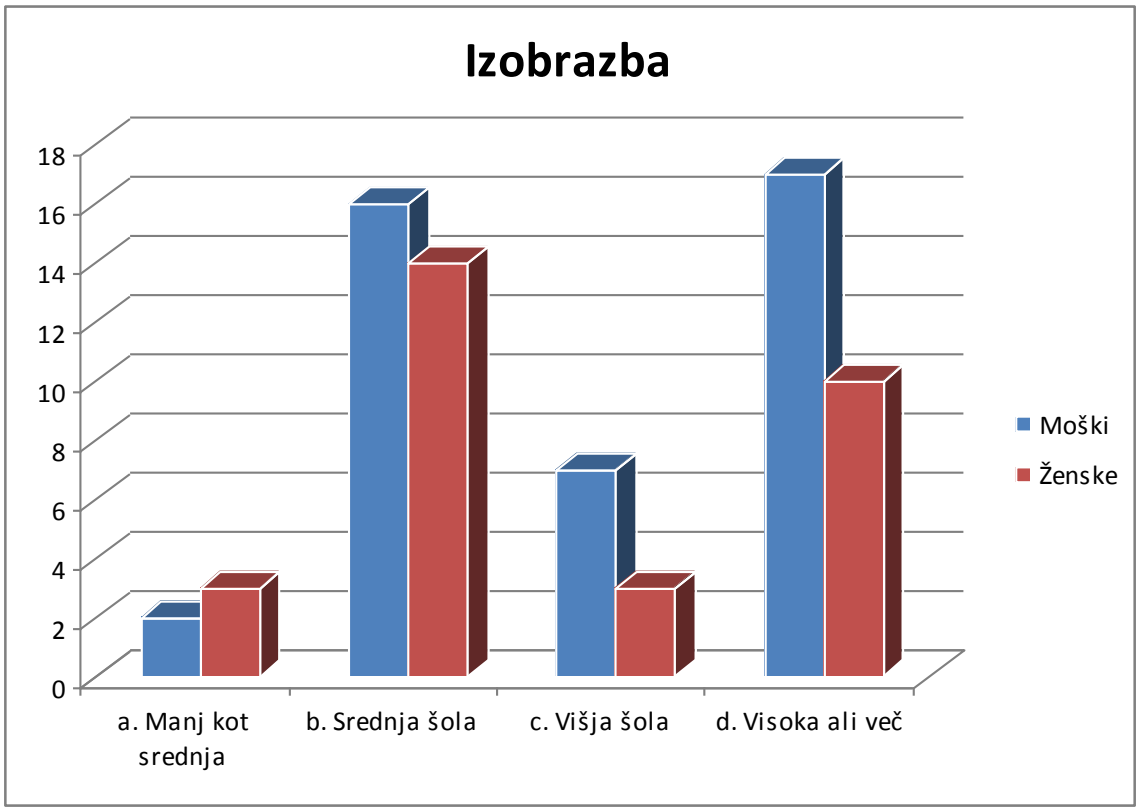


V dobljenih rezultatih, katerega spola so anketiranci, smo dobili sledeče ugotovitve: od 72 anketiranih je sodelovalo 30 žensk, kar je 42 %, in 42 moških, kar je 58 %. Razvidno je, da v podjetju prevladuje moški kolektiv.

7.4.2 Izobrazba

Na drugo vprašanje, ki je bilo zastavljeno o izobrazbi, smo dobili naslednje rezultate:

Slika 2: Izobrazba

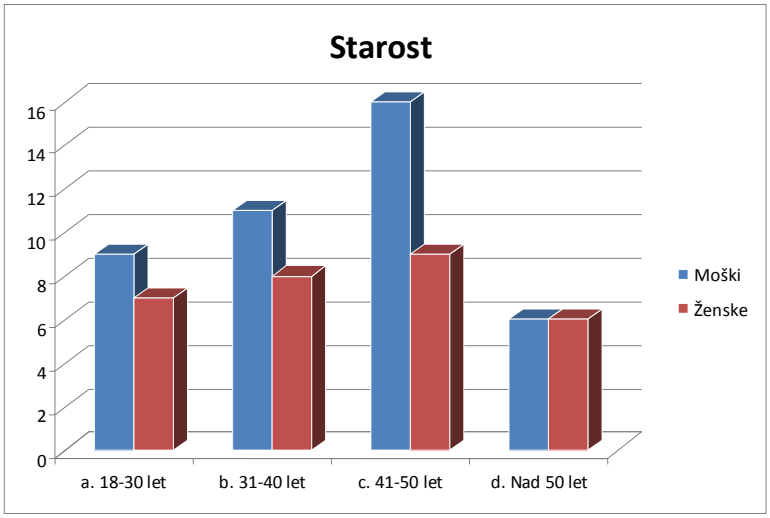


Manj kot srednjo šolo imajo 2 ženski in 3 moški, ki so sodelovali v anketi, srednjo šolo ima 14 žensk in 16 moških, višjo šolo imajo 3 ženske in 6 moških, visoko šola ali več ima 9 žensk in 16 moških. Iz grafikonov je razvidno, da ima največ anketiranih žensk srednjo šolo, najmanj pa manj kot srednjo šolo. Pri moških pa ima največ anketiranih visoko šolo ali več, najmanj pa visoko in manj kot srednjo šolo.

7.4.3 Starost

Na tretje zastavljeno vprašanje sem dobila naslednje rezultate:

Slika 3: Starost

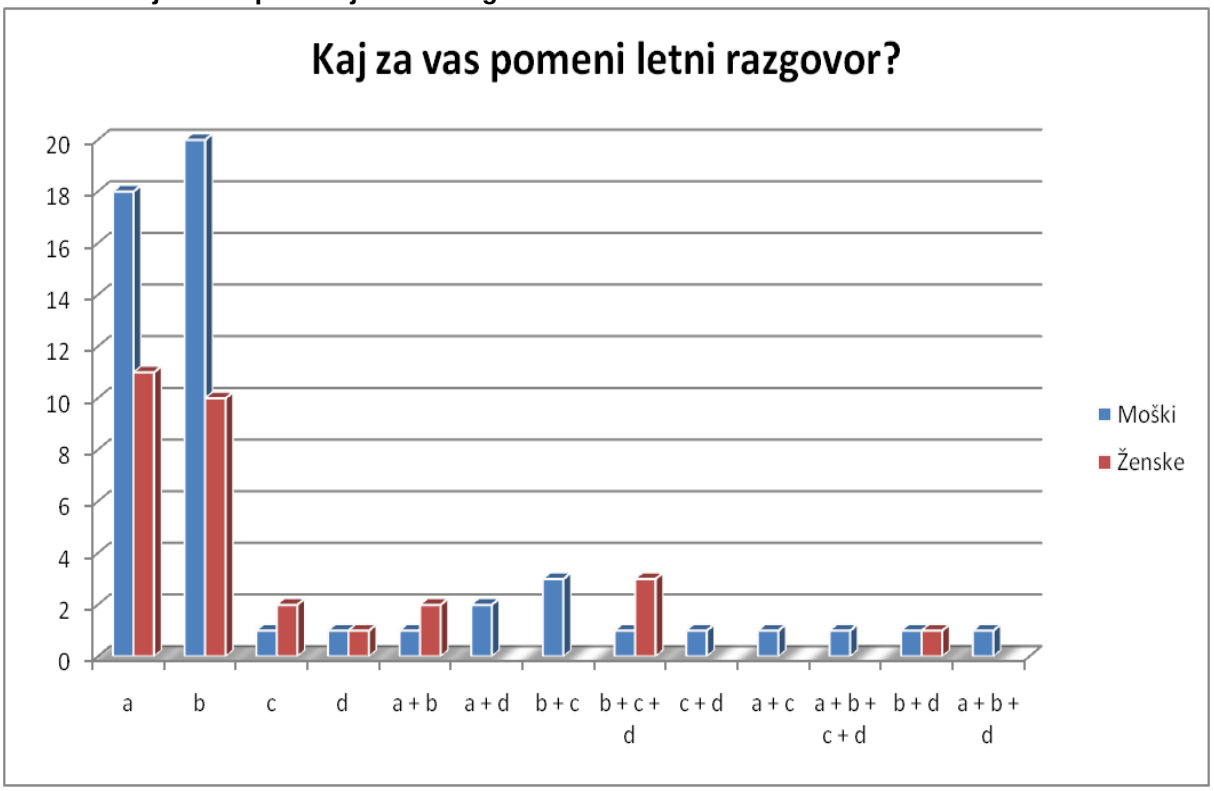


Rezultati, ki sem jih dobila, so naslednji: 9 moških in 7 žensk je starih od 18 do 30 let, naslednja starostna kategorija je 11 moških in 8 žensk, starih od 31 do 40 let, v naslednji kategoriji je 16 moških in 9 žensk, starih od 41 do 50 let, nad 50 let je 6 moških in 6 žensk.
Iz tega lahko sklepamo, da je največ moških in žensk, ki so stari od 41 do 50 let, najmanj pa je moških in žensk, starih nad 50 let.

7.4.4 Kaj za vas pomenijo letni razgovori

Na četrto vprašanje sem dobila naslednje rezultate:

Slika 4 : Kaj za vas pomenijo letni razgovori?

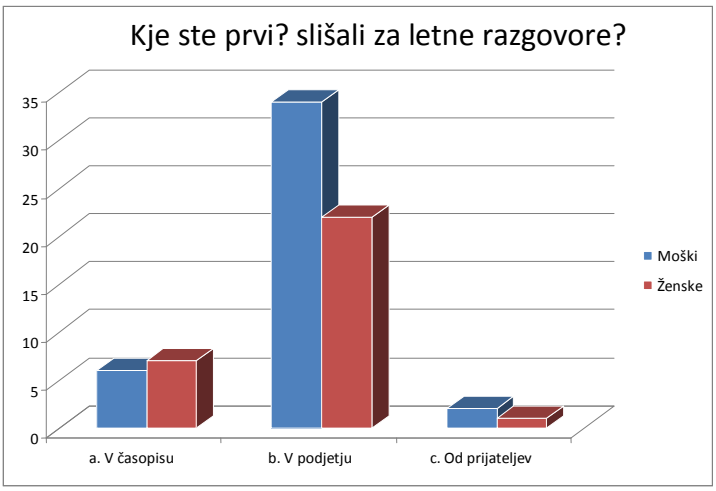


Na vprašanje, kaj anketiranim pomenijo letni razgovori, sem dobila naslednje rezultate:
Da je to le obveznost kadrovske službe (odgovor a), je odgovorilo 18 moških in 11 žensk. Kot priložnost za pogovor z vodjo (odgovor b) ga vidi 20 moških in 10 žensk, kot priložnost za napredovanje (odgovor c) pa 1 moški in 2 ženski. Odgovor d, priložnost za izobraževanje, sta izbrala 1 moški in 1 ženska, odgovor, da je le obveznost kadrovske službe in priložnost za pogovor z vodjo (odgovora a in b), so izbrali 1 moški in 2 ženski, odgovor, da je to le obveznost kadrovske službe in priložnost za izobraževanje (odgovora a in d), sta izbrala 2 moška, kot priložnost za pogovor z vodjo in priložnost za napredovanje (odgovora b in c) pa ga vidijo 3 moški. Na priložnost za pogovor z vodjo, priložnost za napredovanje in priložnost za izobraževanje (odgovori b, c in d) so odgovorili 1 moški in 3 ženske. Kot priložnost za napredovanje in priložnost za izobraževanje (odgovora c in d) ga vidi 1 moški. Kot obveznost kadrovske službe in priložnost za napredovanje (odgovora a in c) vidi letni razgovor 1 moški. Na vse štiri odgovore je odgovoril 1 moški. Na priložnost za napredovanje in priložnost za izobraževanje (odgovora b in d) sta odgovorila 1 moški in 1 ženska. Na le obveznost kadrovske službe, priložnost za pogovor z vodjo in priložnost za izobraževanje (odgovori a, b in d) je odgovoril 1 moški.
Iz tega sklepamo, da je za večino anketiranih letni razgovor le obveznost do kadrovske službe, nekaj manj jih meni, da je to poglobljen pogovor z vodjo.

7.5.5 Kje ste prvič slišali za letne razgovore

Na peto vprašanje, kje ste slišali prvič za letne razgovore z zaposlenimi, smo dobili naslednje rezultate:

Slika 5 : Kje ste prvič slišali za letne razgovore?

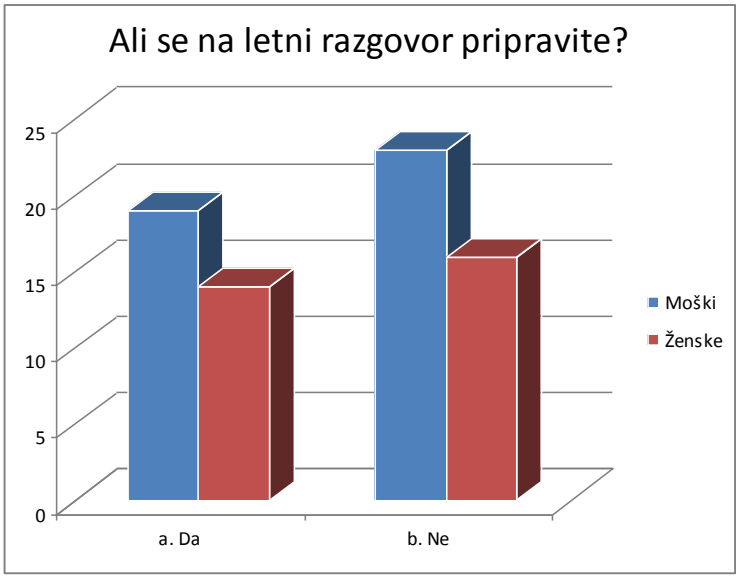


V časopisu je za letne razgovore izvedelo 6 moških in 7 žensk, v podjetju je izvedelo 34 moških in 22 žensk, od prijateljev pa 2 moška in 1 ženska.
Iz tega lahko sklepamo, da so zaposleni za letne razgovore prvič slišali v podjetju, kjer so se tudi srečali z njimi.

7.5.6 Ali se na letne razgovore pripravite

Na šesto vprašanje, ki je bilo zastavljeno na anketnem listu, ali se na letne razgovore pripravite, smo dobili naslednje odgovore:

Slika 6 : Ali se na letne razgovore pripravite?



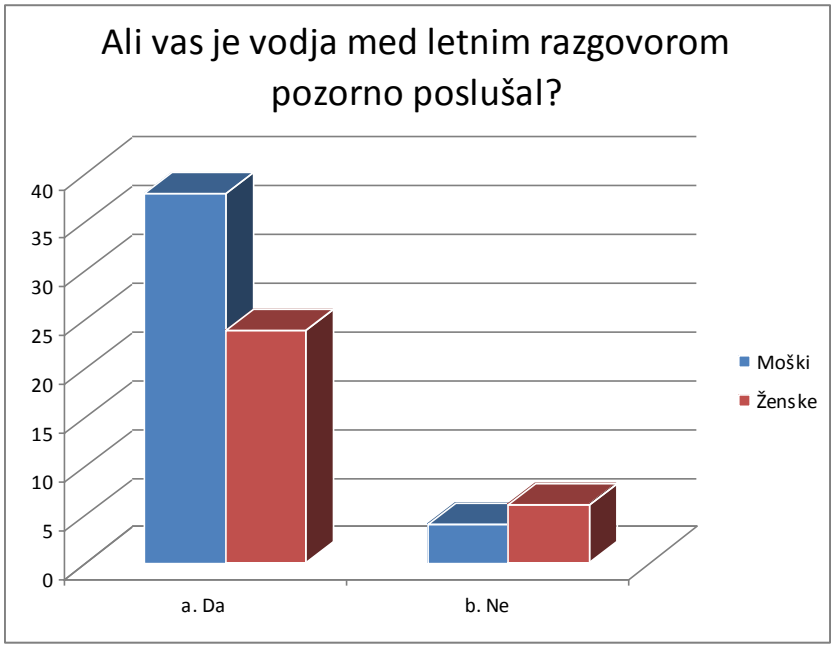
Na vprašanje, ali se na letne razgovore pripravljajo, sem dobila naslednje rezultate: 19 moških in 14 žensk se pripravlja na letne razgovore, ne pripravlja se jih pa 23 moških in 16 žensk.

Iz tega sklepamo, da se jih večina ne pripravlja na letne razgovore.

7.4.7 Ali vas je vodja med letnim razgovorom poslušal

Na sedmo vprašanje smo dobili naslednje rezultate:

Slika 7 : Ali vas je vodja med letnim razgovorom poslušal?



38 moških in 24 žensk meni, da jih je vodja med letnim razgovorom poslušal, 4 moški in 6 žensk pa meni, da jih vodja med letnim razgovorom ni poslušal.
Iz tega lahko sklepamo, da večina anketiranih meni, da jih je vodja pozorno poslušal med letnim razgovorom.

7.4.8 Ali se vam zdi, da je bila komunikacija med vami in vodjo med letnim razgovorom pomanjkljiva?

Na osmo vprašanje, ki je bilo zastavljeno v anketi, smo dobili naslednje rezultate:

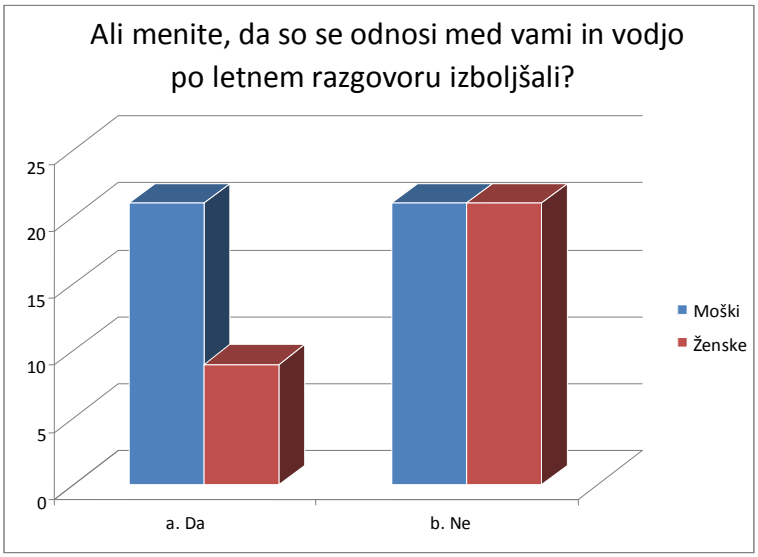
Slika 8: Ali se vam zdi, da je bila komunikacija med vami in vodjo med letnim razgovorom pomanjkljiva?

Med letnim razgovorom je bila komunikacija med sodelavci in vodjo pomanjkljiva za 9 moških in 4 ženske, ustrezna komunikacija pa je bila za 33 moških in 26 žensk.
Iz tega sklepamo, da je bila komunikacija med letnim razgovorom med vodjo in sodelavci dobra.

7.4.9 Ali menite, da so se odnosi med vami in vodjo po letnem razgovoru izboljšali

Na deveto vprašanje smo dobili naslednje rezultate:

Slika 9: Ali menite, da so se odnosi med vami in vodjo po letnem razgovoru izboljšali?

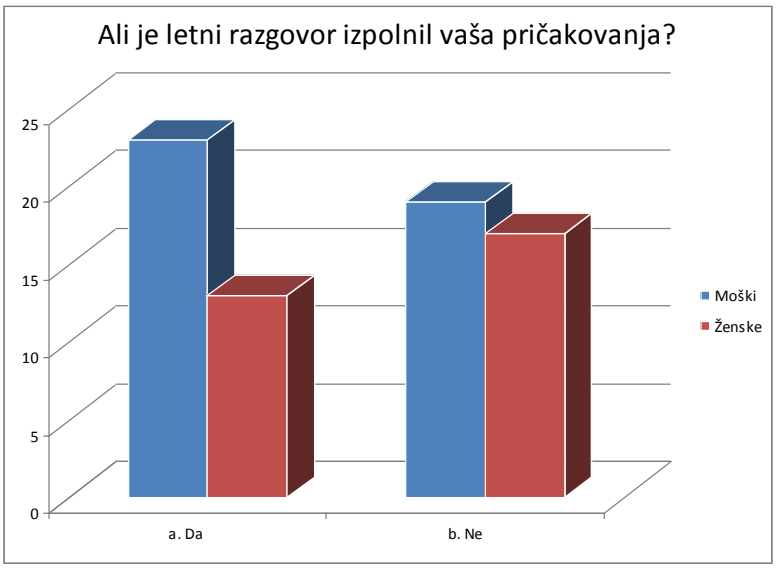


Odnosi po letnem razgovoru so se izboljšali pri 21 moških in 9 ženskah, niso se izboljšali pri 21 moških in 21 ženskah.
Iz tega sklepamo, da so ostali odnosi tudi po letnem razgovoru med sodelavci in vodjo za večino anketiranih nespremenjeni.

7.4.10 Ali je letni razgovor izpolnil vaša pričakovanja

Na deseto vprašanje smo dobili naslednje odgovore:

Slika 10: Je letni razgovor izpolnil vaša pričakovanja?



Letni razgovori so večini anketiranih izpolnili pričakovanja, in sicer za 23 moških in 13 žensk, niso pa izpolnili pričakovanj za 19 moških in 17 žensk.
Iz tega sklepamo, da so se večini izpolnila pričakovanja za letne razgovore.

7.5 Predlog za nadaljnje delo

Izsledki analize izvajanja letnih razgovorov v podjetju Elektro Gorenjska, d. d., kažejo, da so anketirani, tako vodje kot sodelavci, prepričani v koristnost letnih razgovorov. Praksa pa je pokazala, da z letnimi razgovori v podjetju niso realizirali vseh pričakovanj, da so za večino zaposlenih letni razgovori le obveznost kadrovske službe. Za boljše mišljenje o letnih razgovorih je treba izvesti naslednje aktivnosti:

- izdelati je treba program izobraževanja in izpeljati treninge za vodenje letnih razgovorov;
- treba je dodelati tehnologijo vodenja postopka letnih razgovorov, prav izsledki temu obdobju posvečajo premalo pozornosti, ni se spremljalo sprejetih dogovorov, zagotavljalo se je premalo povratnih informacij;
- vsa dokumentacija v zvezi z letnimi razgovori naj bo zaupne narave in naj se arhivira v kadrovski službi organizacije;
- v kadrovsko službo, ki naj bi spremljala izvajanje letnih razgovorov, se posredujejo le tisti podatki in informacije, ki služijo za izdelavo kadrovskih analiz, načrtovanje kadrovskih sprememb, načrtovanje izobraževanja in kariere zaposlenih ter ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih;
- za izvajanje in spremljanje letnih razgovorov je treba zagotoviti ustrezen računalniški informacijski sistem, ki ga v Elektru Gorenjska že delno izvajajo.

8 SKLEP

V diplomskem delu sem obravnavala letne razgovore z zaposlenimi kot element uspešnega vodenja zaposlenih. Menim, da resnično prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, hkrati pa k večji delovni uspešnosti in uresničevanju lastnih ciljev in ciljev podjetja.
Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od dejstva, ali jim zna vodstvo prisluhniti, upoštevati njihove želje in interese. Zaposleni se morajo počutiti uspešne, potrebne, imeti morajo tudi možnost za ustvarjalno delo. Za sodobni čas je torej primerno vodenje, ki upošteva vsakega zaposlenega. Za uspešnost podjetja je namreč ključnega pomena dobra komunikacija med vodjo in sodelavci, s tem pa odpade potreba po stalnem in neposrednem nadzoru vodje. Podjetje mora imeti dobro definirano strategijo razvoja in cilje, ki jih želi doseči, vodja pa s tem motivira zaposlene k boljšemu poslovanju in učinkovitemu doseganju zastavljenih ciljev. Če cilji niso dobro definirani, je to nemogoče doseči. Če bi to držalo, potem bi preprosto lahko uporabljali kazni in nagrade.

S pomočjo te diplomske naloge sem se naučila, da mora biti sodelovanje med vodjo in sodelavcem dobro, hkrati pa mora biti pravilno postavljanje ciljev, kar se kaže v izboljšanju poslovne uspešnosti in učinkovitosti.
Letni pogovori so lahko močno motivacijsko orodje, če so pravilno vodeni. Zastavlja pa se vprašanje, ali jih vsi želijo, saj se nihče noče zameriti svojim sodelavcem in nihče si tudi ne želi konfliktov, ki so neizogibni povsod tam, kjer smo ljudje. Presoja sodelavcev je zahteven proces, povezan z veliko odgovornostjo.
Zelo pomemben je način podajanja in sprejemanja kritike, ki jo mnogi že tako prehitro zavračajo in v njej ne vidijo priložnosti, da se o sebi kaj naučijo. Dejstvo je, da ljudje kritike lažje prenašamo, kot si mislimo, precej težje prenašamo način, kako je izrečena.
Za boljši razvoj podjetja morajo biti letni razgovori narejeni vsako leto posebej za vsakega zaposlenega.
Zelo pomembno je, da si vodja sproti zapisuje odgovore na vprašanja, ki jih zastavlja sodelavcu.
Zaposleni v letnih razgovorih izražajo različne želje po izobraževanju, napredovanju ... Bistvo redih letnih razgovorov je, da sodelavec in vodja začrtata delovno pot in se je tudi držita.

LITERATURA

Knjige:
Majcen, M. (2001). Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešno delo. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
Majcen, M. (2004). Redni letni razgovori. Ljubljana: Založba GV.
Allan, J. (1993). Osebne veščine vodenja. Ljubljana: Tangram
Gruban, B. (2005). Uvajalni letni razgovori. Ljubljana: Dialogos
Gruban, B. (2005). Etična obveznost ali strokovna naloga vodij. Ljubljana: Dialogos
Gruban, B. (2006). Redni letni razgovori. Ljubljana: Dialogos

Spletne strani:
www.profil-on.net/index.phs?id.=&&lang=sl&article_id=109, 9. 8. 2008
www.hse.si/energija/deaful.asp?id=99, 9. 8. 2008
www.leila.si, 9. 8. 2008
www.elekro-gorenjska.si 7. 9. 2009

KAZALO GRAFOV

Slika 1: Spol 32
Slika 2: Izobrazba 33
Slika 3: Starost 34
Slika 4: Kaj za vas pomenijo letni razgovori? 34
Slika 5: Kje ste prvič slišali za letne razgovore? 35
Slika 6: Ali se na letne razgovore pripravite? 36
Slika 7: Ali vas je vodja med letnim razgovorom poslušal? 36
Slika 8: Ali se vam zdi, da je bila komunikacija med vami in vodjo med letnim razgovorom pomanjkljiva? 37
Slika 10: Je letni razgovor izpolnil vaša pričakovanja? 38
Slika 9: Ali menite, da so se odnosi med vami in vodjo po letnem razgovoru izboljšali? 38

Priloga 1: Anketa

Zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razgovori

Prosiva, če izpolnite spodnjo anketo, ker delava diplomsko nalogo iz tega področja.

Na vse navedene trditve je možen en odgovor razen pri vprašanju 4., kjer je možno več odgovorov

1. Spol
    a. moški
    b. ženski
2. Izobrazba
    a. manj kot srednja
    b. srednja šola
    c. višja šola
    d. visoka šola ali več
3. Starost
    a. 18-30 let
    b. 31-40 let
    c. 41-50 let
    d. nad 50 let
4. Kaj za vas pomeni letni razgovor? (možnih več odgovorov)
    a. le obveznost, zahteva kadrovske službe
    b. priložnost za pogovor z vodjo
    c. priložnost za napredovanje
    d. priložnost za izobraževanje
5. Kje ste prvič slišali za letne razgovore?
    a. v časopisu
    b. v podjetju
    c. od prijateljev
6. Ali se na letni razgovor pripravite?
    a. Da
    b. Ne
7. Ali vas je vodja med letnim razgovoru pozorno poslušal?
    a. Da
    b. Ne
8. Ali se vam zdi, da je bila komunikacija med vami in vodjo med letnim razgovorom pomanjkljiva?
    a. Da
    b. Ne
9. Ali menite, da so se odnosi med vami in vodjo po letnem razgovoru izboljšali?
    a. Da
    b. Ne

10. Ali je letni razgovor izpolnil vaša pričakovanja?
    a. Da
    b. Ne

Hvala za sodelovanje , Maja

Priloga 2: Letni razgovor (LR) 2008

Dne:
Delavec:
Delovno mesto:
OE:
Razgovor vodil:
Trajanje:
Status:

Razlog za delno izveden ali neizveden LR (vpišite možen razlog neizvedbe):

A. Ključni dosežki in prispevki v preteklem obdobju

Opredelite tri ključne dosežke, ki jih je prispeval sodelavec v tem ocenjevalnem obdobju k uspehu podjetja, uresničevanju skupne vizije, poslovne strategije in poslanstva!

1
Ključni dosežki
1.
2.
3.

B. Realizacija nalog in ciljev za predhodno ocenjevalno obdobje

Navodila:

1. V tabeli realizacija nalog in ciljev bodo vpisane naloge in cilji, ki sta jih s sodelavcem določila na lanskem letnem razgovoru. Iz tabele izberite največ 5 nalog (pred nalogami je v stolpcu "tip" črka "N") in jih ocenite. Iz tabele izberite največ 5 ciljev (pred cilji je v stolpcu "tip" črka "C") in jih ocenite.
2. Če s sodelavcem letni razgovor izvajata prvič, rubriko B. izpustita.
3. Pri ocenjevanju stopnje uresničenja nalog in ciljev za posameznike iz večje skupine priporočamo uporabo načela prirejene Gaussove porazdelitve, po kateri sme imeti skupno povprečno oceno nad 3,5 (na lestvici od 1 do 6) 20 % sodelavcev, oceno 3,5 ali manj pa 80 %. Za vsako nalogo in vsak cilj določite število točk, glede na spodnjo legendo.
4. V kolikor menite, da nalog sploh ni bilo možno oceniti, izberite 0 oziroma vpišite razlog, zakaj naloge niso ocenjene (začetnik, bolniška ipd.)
5. Skupna ocena stopnje uresničenja nalog in ciljev se bo izračunala kot povprečje točk, pri čemer ne bodo upoštevane naloge in cilji, ki ste jih ocenili z 0.

tip	Naloge in cilji	Prioriteta A, B, C	Standardi	Ocena stopnje uresničenja nalog oziroma ciljev					
				S	D	ZD	O	I	0
	1.								
	2.								
	3.								

	4.								
	5.								
	6.								
	7.								
	8.								
	9.								
	10.								
	Povprečno število točk:								

Skupna ocena stopnje uresničenja nalog in ciljev (povprečno število točk):

Sprejemljivo (S) – Sodelavec dosega minimalne zahteve. **1 točka**
Dobro (D) – Sodelavec dosega pričakovanja. **2 točki**
Zelo dobro (ZD) – Sodelavec dosega in občasno presega pričakovanja. **3 točke**
Odlično (O) – Sodelavec praviloma presega pričakovanja. **5 točk**
Izjemno (I) – Sodelavec dosledno in brez izjem zelo presega pričakovanja in je vedno nad povprečji ocen drugih. **6 točk**

C. Načrt ciljev in nalog za prihodnje ocenjevalno obdobje

Navodila:

1. V prvo tabelo vpišite po načelu padajoče prioritete najmanj 3 in največ 5 konkretnih ciljev iz tekočih zadolžitev. Cilji so lahko delovni, projektni, skupinski, strokovni, osebni, razvojni.
2. Uporabljajte načela ciljnega vodenja, kar pomeni, da cilji morajo biti specifični, konkretni, ambiciozni, časovno zasledljivi, skupno dogovorjeni, realistični, merljivi. Uporabite lahko tudi preprosto načelo:
   a. kaj konkretno je treba doseči,
   b. kdaj naj bi se to zgodilo,
   c. kako boste vedeli, da je to doseženo.
3. Vpišite prioriteto navedenih ciljev (A = najpomembnejši, B = pomembni, C = manj pomembni). S prioriteto A lahko v spodnji preglednici označite največ štiri (4) cilje!
4. Cilji iz rubrike C se bodo pri naslednjem letnem razgovoru prenesli v tabelo v rubriko B.

Primer zapisov ciljev:
Povečati izterjavo za 8 % do 1. 6. 2007, doseči koeficient obračanja zalog 1,4 do 1. 9. 2007, povečati oceno zadovoljstva zaposlenih za 10 % v naslednjih šestih mesecih, rešiti reklamacije v 3 delovnih dneh, izvesti usposabljanje 95 % vodij za LR v treh mesecih ipd.

1	2	3
Cilji, zadolžitve in dodatne naloge	**Prioriteta A, B, C**	**Rok izvedbe**
1.		
2.		
3.		

4.		
5.		

1. Iz opisa delovnega mesta izberite največ 5 nalog, ki jih boste ocenjevali ob zaključku ocenjevalnega obdobja.
2. Vpišite prioriteto navedenih nalog (A = najpomembnejši, B = pomembni, C = manj pomembni). S prioriteto A lahko v spodnji preglednici označite največ štiri (4) naloge!
3. Naloge iz rubrike C se bodo pri naslednjem letnem razgovoru prenesle v tabelo v rubriko B.

1	2	3
Naloge iz opisa delovnega mesta	**Prioriteta A, B, C**	**Rok izvedbe**
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

D. Kompetence sodelavca

Opombe:

- **Preglejte** vsebinski opis temeljnih vedenj za skupne in delovno specifične kompetence.
- Kompetence od točke 1 do 5, ki so opisane v spodnji tabeli, so **skupne** in se zahtevajo za vsa delovna mesta. Kompetence, opisane od točke 6 do 16, so **delovno specifične kompetence**, ki se lahko ali pa tudi ne zahtevajo za določeno delovno mesto. Skupne in delovno specifične kompetence so z zahtevanimi stopnjami že določene v opisu sodelavčevega delovnega mesta.

Navodila:

1. V drugem stolpcu so z zvezdico označene ključne kompetence, ki sta jih s sodelavcem izbrala na lanskem letnem razgovoru.
2. V tretjem stolpcu se iz opisa delovnega mesta za izbrane ključne kompetence izpiše stopnja zahtevane kompetence.
3. V četrti stolpec zapišite stopnjo dosežene ključne (označene z zvezdico v drugem stolpcu) kompetence za sodelavca, pri čemer si pomagajte s prilogo »Lestvica vedenjske frekvence izkazovanja kompetenc«, ki se nahaja v obrazcu pred rubriko E. Stopnjo doseženih kompetenc določite izključno za izbranih 8 ključnih kompetenc!
4. V petem stolpcu se bo izračunala razlika med zahtevano in doseženo stopnjo posamezne ključne kompetence.
5. V šestem stolpcu skupaj s sodelavcem določita **ključne kompetence za prihodnje ocenjevalno obdobje**. Poleg petih skupnih kot opredelite dodatno še tri delovno specifične kompetence, ki jih izbereta iz opisa delavčevega delovnega mesta ter jih označite z zahtevano stopnjo. Če bo za sodelavca v prihodnjem obdobju zaradi specifičnih ali dodatnih nalog pomembna katera izmed delovno specifičnih kompetenc, ki sicer ni zahtevana za sodelavčevo delovno mesto, jo lahko izbereta kot ključno. To pa pomeni, da izmed zahtevanih kompetenc za delovno mesto lahko izbereta zgolj še dve delovno specifični kompetenci!

1	2	3	4	5	6
Kompetence	Ključne kompetence*	Stopnja zahtevane kompetence	Stopnja dosežene kompetence	Razlika	
1. Rezultatna naravnanost in ciljna usmerjenost Osredotočiti se na doseganje in preseganje rezultatov določenih z načrti. Biti zavzet navkljub oviram in nasprotovanjem. Vztrajati in ne vreči puške v koruzo. Zastavljati si najvišje standarde in presežne cilje delovne uspešnosti. Izkazovati veliko požrtvovalnost za uresničitev ciljev. Praviloma dosegati ali presegati zastavljene roke. Dobro planirati delo ali naloge in spremljati realizacijo. Optimizirati procese, ki vodijo k boljšim rezultatom. Biti sposoben opraviti večji obsega dela. Prevzemati polno odgovornost za lastne rezultate. Zagovarjati svoja prepričanja z argumenti. Vedeti, kdaj je modro prenehati s konfrontacijo. Postavljati pod vprašaj, kar ni razumljivo, in ne soglašati kar avtomatično z mnenjem nadrejenega.	*				

Seznanjati svojega vodjo s potekom dela in predlagati rešitve namesto opisovati probleme. Razumeti tveganja. Iz napak se učiti. Prepoznati, spremljati in prizadevati si za uresničevanje strateških ciljev organizacije. Spodbujati občutek nujnosti za uresničenje ciljev.					
2. Pozitiven odnos do sprememb Z dnevnimi izzivi se odločno spopadati. Podpirati spremembe in biti pripravljen in sposoben odzivati se nanje. Biti vztrajen tudi ob ovirah na poti, omejitvah ali frustracijah, ki jih prinašajo spremembe. Dokazovati prožnost in fleksibilnost. Postavljati utečeno pod vprašaj. Testirati predpostavke in ustaljena pravila. Ne zavračati novosti. Stalno iskati nove metode dela. Sprožati ideje, nove prijeme, rešitve in pobude. Iskati informacije. Biti samoiniciativen. Pridobivati nova znanja in jih vključevati v vsakodnevno prakso. Obvladovati procese, modele ali prijeme za uveljavitev sprememb, pripravljati strategije zanje. Poslušati in upoštevati smiselne predloge. Sprejemati ideje. Iskati skupno sprejemljive rešitve. Sposobnost videti in razumeti koristi sprememb. Uresničevati izvajanje sprememb. Sprejemati nove tržne izzive brez nerganja in odvečnega oklevanja. Ne čakati samo na ukaze od "zgoraj". Ne biti paraliziran ob negotovih izidih. Biti dovzeten za kritiko in povratne informacije o sebi. Zrelo se soočati z jezo, frustracijo in razočaranji. Znati prenašati poraze. Spodbujati druge k spremembam in se upirati lastnemu in tujemu kritiziranju brez argumentov. Ločiti med upiranjem spremembam in neargumentiranim zavračanjem sprememb. Ne sprejemati nekritično slepo ubogljivost.	*				
3. Upravljanje odnosov s strankami Identificirati in predvidevati potrebe strank (interne, eksterne). Na zahteve strank se odzivati posebej občutljivo in s potrebno nujnostjo, prioritetami in zavzetostjo. Hitro se odzivati na napake in reklamacije. Reševati probleme dovolj zgodaj. Biti prijazen in potrpežljiv, tudi kadar ni soglasja. Strankam vzbujati zaupanje. Poslušati in spraševati. Spodbujati in iskati povratne informacije od strank. Prevzemati pobude, delovati proaktivno in ne čakati le na reakcijo stranke. Dajati realne in uresničljive obljube in jih tudi izpeljati. Prevzemati odgovornost za ravnanje s strankami. Poznati storitve oz. izdelke. Svetovati strankam. Poznati tržno naravnanost podjetja. Delovati skladno s tržno naravnanostjo podjetja. Utrjevati imidž (podobo) podjetja. Delovati samozavestno in znati zagovarjati interese. Tekoče obveščati in informirati vse vpletene. Načrtovati delo s strankami. Razvijati odnose s strankami, iskati načine za nenehno izboljšanje kakovosti in zadovoljstva strank. Izvajati aktivnosti za preseganje njihovih pričakovanj.	*				
4. Profesionalnost Izkazovati visoko profesionalnost (strokovno in poslovno etiko). Vesti se skladno z vrednotami in opredelitvami organizacije in družbenimi ali poklicnimi normami. Spoštovati pravila in red. Upoštevati poslovnike in druge skupno sprejete akte. Etično ravnati. Biti zanesljiv in držati besedo. Biti dosleden. Povezovati besede z dejanji. Biti točen, discipliniran, predan. Ne izostajati, ne zamujati na sestanke, delo začeti in končati pravočasno. Biti pozitiven in ne kritizerski ali ciničen. Argumentirati nestrinjanje. Ne razširjati nepreverjenih informacij ali govoric ter poslovnih skrivnosti. Konstruktivno obravnavati politiko in prakse ali početja organizacije. Biti pošten in objektiven. Biti sposoben trezne presoje. Prevzemati odgovornost za lastne napake in ne kriviti drugih zanje. Ne zanašati in ne izgovarjati se na druge. Probleme reševati samostojno, če in ko je to potrebno in smiselno. Biti zgled zavzetosti in samoiniciativnosti. Biti proaktiven. Biti sposoben samorefleksije. Biti čustveno zrel in stabilen. Prevzemati odgovornost za lasten razvoj in informiranost. Deliti znanje z drugimi. Biti samoodgovoren. Kljub odsotnosti zagotoviti, da je delo opravljeno. Ustrezno in gospodarno ravnati z osnovnimi sredstvi, s stroji in delovnimi napravami.	*				
1	2	3	4	5	6
Kompetence	Ključne kompetence*	Stopnja zahtevane kompetence	Stopnja dosežene kompetence	Razlika	
5. Strokovno znanje in funkcionalna usposobljenost Poznati svoje naloge, cilje, pričakovanja in odgovornosti. Usklajevati delovna opravila in naloge ter izbirati ustrezne načine dela v skladu s poklicnimi standardi na svojem področju. Obvladovati svoje področje. Biti sposoben delati samostojno in neodvisno. Potrebovati malo ali nič nadzora. Imeti ustrezna ali specialistična tehnična in ozko strokovna znanja s svojega področja. Svoje znanje nenehno izpopolnjevati. Brati strokovno literaturo in spremljati razvoj stoke. Biti pripravljen na samoučenje. Pri delu koristno uporabljati nova znanja. Imeti izkušnje in vedeti kaj je potrebno za realizacijo nalog. Poznati zgodovino problemov ali nalog. Razumeti povezavo z drugim nalogami. Iskati dodatne naloge in zadolžitve s širšega področja. Delati na več nalogah hkrati in ob različnih prioritetah. Učinkovito izrabljati organizacijske vire. Predstavljati svoje znanje na način, da stvari razume večina. Pomagati drugim. Drugi iščejo njegov nasvet. Vzpostavljati mrežo kontaktov. Poznati tekmece ali podobne organizacije. Biti široko razgledan. Biti spoznan za avtoriteto ali eksperta na svojem področju. Biti zaznan kot strokovnjak tudi širše.	*				
6. Vodenje in ravnanje z ljudmi pri delu Spodbujati in motivirati. Biti trener in razvijalec sodelavcev. Poznati področja dela sodelavcev. Postavljati standarde dela. Učinkovito razdeljevati naloge in določati					

vloge in odgovornosti. Dajati jasna navodila in obrazložitve. Zasledovati uresničevanje nalog in zadolžitev. Spremljati delovno uspešnost sodelavcev. Opaziti dobre rezultate in znati pohvaliti. Podajati pravočasne, koristne in uporabne povratne informacije. Ne oklevati s takojšnjim posredovanjem negativnih povratnih informacij. Pravilno izraziti kritiko. Kritizirati delo in vedenje, ne ljudi. Probleme reševati zgodaj. Znati reči ne, ko je to potrebno. Voditi z lastnim zgledom. Držati obljube. Podrejene in nadrejene obravnavati enakovredno. Biti sodelavcem na razpolago. Biti spoštljiv in prijazen. Zaupati sodelavcem. Prisluhniti. Biti dovzeten za mnenja drugih. Zavzemati se za odkrit dialog. Ne žaliti ali poniževati sodelavcev ali omalovaževati njihove dosežke ali si lastiti zasluge zanje. Usmerjati sodelavce. Pritegniti sodelavce k odločanju. Prenašati svoje znanje na druge. Skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih. Biti potrpežljiv. Znati prenašati čustvene obremenitve. Ne izgubiti nadzora nad seboj. Zavestno iskati povratne informacije o sebi. Sprejemati kritiko in biti samokritičen. Priznati lastne napake. Biti samoiniciativen. Vplivati na vedenja posameznikov.					
7. Obvladovanje kakovosti in količinskih rezultatov Poudarjati pomen kakovosti v vsakodnevni praksi in dejanjih. Biti pozoren na podrobnosti. Izkazovati točnost, popolnost in zanesljivost pri delu. Iskati povratne informacije o kakovosti svojega dela, izdelkov, storitev. Samonadzorovati se. Dosegati ali presegati kakovostne normative za delo ali standarde delovne uspešnosti. Poznati temeljne prvine sistema kakovosti ISO 9000. Slediti poslovniku kakovosti in zahtevam ISO standardov. Prepoznati kje procesi niso usklajeni skladno s sistemi za upravljanje kakovosti. Opozarjati na odstopanja. Ukrepati takrat, ko kakovost ne dosega pričakovanj. Iskati možnosti za stalne izboljšave. Postavljati zahteve in jim slediti. Meriti izide in rezultate dela. Izpostavljati tudi količinska merila uspešnosti – slediti standardom produktivnosti, zaključevati delo pravočasno, delati hitro, dosegati količinske cilje. Ne delati neprimernih kompromisov glede kakovosti. Modro izrabljati čas. Delati malo napak. Imeti smisel za urejenost, ki pogojuje kakovost. Razumeti svojo vlogo v procesu zagotavljanja kakovosti. Narediti stvari prav že prvič. Dvakrat preveriti pomembne stvari, izogibati se površnosti in ugibanjem ali nepreverjenim predpostavkam. Stalno se izboljševati.					
8. Komunikativnost Jasno govoriti. Pravilno se izražati. Pisati jasna, natančna sporočila, brez nepotrebnih podrobnosti. Aktivno poslušati. Pogosto spraševati. Vživeti se v potrebe sogovornika. Biti potrpežljiv. Ne prekinjati sogovornika. Biti pripravljen na enakopraven dialog. Imeti spoštljiv odnos do drugih. Biti takten in obziren. Pravočasno posredovati informacije drugim. Posredovati točne informacije ali navodila. Učinkovito predstaviti ideje. Prepričljivo javno nastopati. Uporabljati širši nabor komunikacijskih orodij in metod. Uporabljati ustrezno nebesedno komunikacijo. Uporabljati enostaven jezik brez odvečnih tujk ali žargona ter strokovnega izrazoslovja. Spodbujati odkrite izmenjave mnenj.					
9. Sposobnost za delo v timu Usmerjenost k sodelovanju in ne k tekmovalnosti. Spoštovati različnost in drugačnost. Spodbujati in pomagati drugim. Poslušati, prisluhniti drugim. Upoštevati druge. Biti strpen. Sprejemati kritiko. Spodbujati dobre medsebojne odnose. Prispevati k pozitivni klimi in vzdušju. Izraziti priznanje sodelavcem. Skrbeti za razvoj odnosov. Sooblikovati vrednote in norme dela tima. Interese tima postavljati v ospredje pred interese posameznika. Ne lastiti si uspehov. Poznati svojo vlogo v timu. Izvršiti naloge in dogovorjene vloge v timu. Prispevati in predstavljati ideje. Iskati povratne informacije. Posredovati informacije. Reševati nasprotja. Razpravljati o novih idejah. Iskati kompromise. Iskati konsenz pri odločanju. Prevzemati odgovornost za skupne odločitve. Spoštovati in zagovarjati skupno sprejete odločitve. Ne postavljati pod vprašaj vsako odločitev vodje tima. Razumeti načine sestavljanja timov. Poznati kriterije za uspešnost tima.					
10. Projektno vodenje Obvladovati osnove projektnega vodenja. Poznati metode in tehnike projektnega managementa (kritična pot, simulacije, analiza tveganj, itd.). Poznati računalniško programsko opremo za vodenje projektov. Določati osnovne elemente planiranja. Postavljati jasne cilje in mejnike. Določati sistem dela in procese, opredeliti vloge in pristojnosti ter resurse. Vključevati ali voditi sodelavce. Voditi ali usmerjati timsko delo. Koordinirati izvajanje projekta. Spremljati potek projekta in določati potrebne korektivne ukrepe. Komunicirati spremembe, potek in napredek projekta. Uresničevati projekte glede rokov in stroškov. Delati na več projektih hkrati.					
1	2	3	4	5	6
Kompetence	Ključne kompetence*	Stopnja zahtevane kompetence	Stopnja dosežene kompetence	Razlika	
11. Pogajalske sposobnosti					

Imeti sposobnost vplivanja na druge. Biti rezultatno naravnan. Biti vztrajen in potrpežljiv. Biti prilagodljiv. Imeti sposobnost grajenja odnosov in zavezništev. Biti sposoben sodelovati in upoštevati interese drugih. Definirati širše interese namesto ozkih stališč. Prepoznati in nevtralizirati manipulativne pogajalske taktike. Razvijati pogajalske strategije. Poznati tehnike načelnih pogajalskih metod. Načrtovati potek pogajanj. Obvladovati strategijo zmage: zmaga (win – win) in tehnike reševanja konfliktov. Poznavati načine določanja spodnje, zgornje in realne pogajalske pozicije.					
12. Tržna usmerjenost Poznati tržno naravnanost podjetja. Delovati skladno s tržno naravnanostjo podjetja. Utrjevati imidž (podobo) podjetja. Zavedati se odgovornosti za tržni uspeh. Prevzemati odgovornost za tržni uspeh. Komunicirati. Biti naklonjen odjemalcem. Poznati potrebe okolja. Spremljati pripombe, ideje. Učiti se. Poznati svoje delovno področje. Strokovno reševati reklamacije. Svetovati. Raziskovati trg. Prisluhniti okolju, trgu. Pridobivati informacije v okolju. Posredovati informacije v okolje. Biti zmožen vzpostaviti zaupanje in dobre odnose s strankami. Biti sposoben opredeliti potrebe strank, prednosti in koristi ali uporabnosti lastne ponudbe. Biti sposoben reševati konflikte, nesporazume ali nasprotja. Biti sposobnen analizirati tržne trende in njihov vpliv na panogo, stranke, tržišča in konkurenčnost. Delovati v interesu strank ter presegati njihova temeljna pričakovanja in potrebe. V okolju prepoznati priložnost.					
13. Sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti za odločitve Ne oklevati in biti pogumen ob negotovih okoliščinah. Biti odločen. Izbirati med različnimi alternativami. Uporabljati logičnosti in izkušnje za sprejemanje pravočasnih in uresničljivih odločitev. Odločati se pravilno. Pojasnjevati razloge za odločitve. Jasno komunicirati odločitev. Biti pripravljen na posvetovanje. Prevzemati osebne odgovornosti za sprejete odločitve. Poznati strokovne metode za odločanje (drevo odločanja, matrike, obvladovanje tveganj).					
14. Analitično in strateško razmišljanje Biti sistematičen in urejen. Imeti sposobnost sintetiziranja, induktivnega in deduktivnega načina razmišljanja. Imeti sposobnost razčlenjevanja in presojanja pomembnosti. Logično in zaporedno razmišljati. Predvidevati ovire. Razmišljati vnaprej. Upoštevati širino problemov. Razumeti posledice. Razlagati posledice in vzroke. Razumeti soodvisnost podatkov in vzročno posledično povezanost. Poznati tehnike zbiranja podatkov in osnovne raziskovalne prijeme. Iskati, zbirati in razvrščati podatke in informacije. Iskati informacije od drugih. Videti in načrtovati srednje in dolgoročne prednosti na svojem področju. Slediti pobudam, skladnim s strategijami. Videti t.i. veliko sliko, širšo perspektivo, prednost skupnih pred posamični interesi. Upoštevati široke okoljske in notranje dejavnike pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev. Razvrščati po prioritetah. Strateško planirati, razvijati metode in modele za uresničevanje strategij na svojem področju. Razvijati strategijo. Razvijati strategije za ustvarjanje konkurenčne prednosti organizacije. Prepoznavati vzorce v zapletenih pojavih, ki jih drugi ne opazijo. Videti kako delovno mesto ali služba vplivata na uspeh organizacije.					
15. Zavzemanje za varno, zdravo in okolju prijazno delo Upoštevati poslovnike, pravilnike, navodila, zakonske podlage, ipd. Poznati varnostne in okoljske zahteve na delovnem mestu in širše. Skrbeti za kakovostno, varno, zdravo in okolju prijazno delo. Prevzemati osebno odgovornost za varno delo. Imeti skrb za druge. Zavzemati se za red in urejenost, ki pogojujeta varnost pri delu in varovanje okolja. Biti pripravljen za ustrezne kompromise glede varnosti. Preverjati varnostne in okoljske standarde. Ažurirati varnostne postopke, predlagati dodatne ukrepe ali spremembe. Predvidevati možne težave in odstopanja. Dokumentirati napake. Poročati o odstopanjih. Opozarjati druge na nespoštovanje varnostnih zahtev. Razvijati sisteme in postopke. Simulirati in preverjati postopke. Sposobnost ohraniti preudarnost v kočljivih ali dvomljivih situacijah. Biti usposobljen za pomoč v kritičnih situacijah.					
16. Obvladovanje tehnologije Poznati naprave ali procese. Sprejemati in upoštevati pravila, red, norme, standarde ter poslovnike. Dokumentirati zahteve. Ekspertno poznavati, razumeti funkcioniranje naprav. Poznati posledice, ki bi nastale zaradi napake, okvare. Opozarjati na odstopanja. Sposobnost reagiranja v nepredvidenih okoliščinah. Intenzivno brati in spremljati literaturo. Iskati dodatne informacije. Nenehno iskati izboljšave. Spremljati novosti na trgu, v okolju. Prenašati informacije na druge. Načrtovati rešitve, procese, vzdrževanje. Sposobnost opravljanja dela v posebnih delovnih razmerah.					

Priloga: Lestvica vedenjske frekvence izkazovanja kompetenc

Stopnja ocene:

- **Stopnja 1 (nikoli, izjemoma)** pomeni, da izvajalec praktično nikoli ne demonstrira vedenj, ki so značilna za to kompetenco in opisana v njenem temeljnem opisu. Takšna vedenja niso zadovoljiva, so precej pod pričakovanji in jih izvajalec mora obvezno izboljšati! Izvajalec samo v izjemnih primerih demonstrira vedenja, ki so značilna za tiste, ki obvladajo določeno kompetenco. Posamične situacije ne nakazujejo, da gre za redne navade in prakso ter da takšna vedenja niso del prepoznavnega sloga obnašanja izvajalca. Drugi zaposleni tovrstna vedenja opažajo prej kot izjeme in ne kot pravilo. To pa seveda še ne pomeni, da izvajalec sploh ni sposoben doseči pričakovanih vedenj značilnih za predmetno kompetenco.

- **Stopnja 2 (občasno, včasih)** se uporabi, kadar izvajalec le redko (v 20 do 39 % primerih) oziroma samo občasno izkazuje vedenja opisana v temeljnem opisu te kompetence. To je raven, ki še terja izboljšave in razvoj, saj izvajalec samo za silo in komajda demonstrira minimalna vedenja potrebna za obvladovanje te kompetence. Pri stopnji 2 se še ne more govoriti o doslednih vedenjskih vzorcih značilnih za določeno kompetenco in je težko zanesljivo napovedati, da se bo v določenih situacijah izvajalec res dosledno vedel skladno z vedenjskim opisom posamezne kompetence (prej samo sem ter tja, neredno, ipd.).

- **Stopnja 3 (pogosto, običajno, praviloma)** pomeni, da so pričakovanja izpolnjena. Izvajalec pogosto, običajno in sprejemljivo izpolnjuje vedenjska pričakovanja na svojem delovnem mestu oziroma, da se vsaj v 40 do 59 % primerov vede tako, kot izhaja iz temeljnega opisa te kompetence. Stopnja 3 pomeni lahko tudi, da takšna vedenja sicer niso konsistentno prisotna (npr. kadar je izvajalec pod pritiskom ali v stresu), kar posledično lahko terja v posamičnih primerih tudi še dodatne potrebe za razvoj določene kompetence.

- **Stopnja 4 (redno, dosledno)** pomeni, da izvajalec že kar redno, ponavadi (v 60 do 79 % primerov) in dosledno uporablja vedenja, ki presegajo običajne razmere na ravni 3. Vedenja so nadpovprečna, del vsakdanjih navad izvajalca, del njegovega običajnega sloga dela, čeprav se v izjemno redkih situacijah sicer še utegne zgoditi, da takšna vedenja izvajalec opusti ali jih ne prakticira čisto dosledno. Izvajalec se znajde tudi v izjemnih in zelo nepredvidljivih okoliščinah, ima ekspertna znanja in veščine, vključuje tudi sodelavce, daje samoiniciativno dodatne ideje in ponuja alternativne rešitve.

- **Stopnja 5 (vedno, brez nihanj in odstopanj, zgled)** pomeni, da se izvajalec praktično vedno (v 80 do 100 % primerov) vede skladno s temeljnim opisom te kompetence. Je zgled drugim, visoko in dosledno presega pričakovanja, sposoben je prenašanja svoje usposobljenosti na svojem področju na druge, načrtuje strategije in metode, ki prispevajo razvoju tega področja v organizaciji. Pri tem sodeluje z drugimi izven svojega neposrednega področja dela. Vedenja so dosledna v vseh situacijah, tudi nepredvidenih in so globoko zasidrana v posameznika. Težko bi se zgodilo, da bi izvajalec uporabil drugačna vedenja, kot so zapisana v opisu te kompetence. Drugi zaposleni bi nekaj takšnega takoj opazili.

E. Realizacija izobraževanja in ostalih razvojnih aktivnosti za preteklo obdobje

Navodila:

1. V tabelo E iz lanskoletnega obrazca – rubrika F prepišite vsa izobraževanja, ki so bila realizirana. Vpišite tudi ostala realizirana izobraževanja, ki jih v lanskoletni obrazec niste vpisali.

1	2	3		
Realizacija izobraževanja in ostalih razvojnih aktivnosti za preteklo obdobje	**Dogovorjeni rok zaključka**	**Opravil**		
		Da	Ne	Delno
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

F. Načrt izobraževanja in ostalih razvojnih aktivnosti za prihodnje obdobje

Pozor!

- Načrt aktivnosti naj izhaja iz potreb družbe ali službe (npr. nedoseganje zahtevanih kompetenc, pridobivanje novih veščin, znanj, spremembe na trgu, zahtev kupcev, nova strategija …) in ne (le) iz želja sodelavca!

1

Načrt izobraževanja – Plan izobraževanja
1.
2.
3.
4.
5.
6.

1	2
Načrt ostalih razvojnih aktivnosti	**Rok zaključka**
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Predlog nekaterih ostalih razvojnih aktivnosti:

1. Študij literature in samoučenje.
2. Razvojno delo (projektno delo, zahtevnejše razvojne naloge, trenerstvo ipd.). Mentorstvo vodje.
3. Prekvalifikacija ali dokvalifikacija, študij ob delu …
4. Sodelovanje z vodjem pri obiskih strank.
5. Drugo.

G. Zaključne opombe:

1
Pisne utemeljitve, opisna ocena, predlogi in opombe vodje:

1
Ambicije, poklicne želje, predlogi sodelavca, pripombe na oceno, ovire pri delu, razlogi za neuresničitev pričakovanj, vpliv delovnega okolja, odnosov s sodelavci, ravnanja vodje ipd.:

1
Potrebne spremembe opisa delovnega mesta:

Vsi podatki v tem obrazcu so shranjeni po določilih Zakona o varstvu osebnih podatkov in obravnavani kot poslovna skrivnost. Shranjeni so v arhivu vodje in v kadrovski službi, na zahtevo pa so vedno dostopni na vpogled sodelavcu. Podpis sodelavca na tem obrazcu ne pomeni avtomatično soglašanja z vsebino zapisa letnega razgovora, ampak zgolj potrditev, da je bil razgovor opravljen. Pripombe na ocene - če z njimi ne soglaša, lahko vpiše v rubriko G. V besedilu tega obrazca je izključno zaradi lažjega razumevanja nediskriminatorno uporabljen moški spol.

1	2
Podpis sodelavca:	**Podpis vodje:**

Referenčna gradiva za izvedbo letnega razgovora, če obstajajo:

1. Opis delovnega mesta
2. Podjetniška kolektivna pogodba
3. Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest

(Elektro Gorenjska 2008, kadrovska služba)