

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**LETNI POGOVOR MED VODJO IN SODELAVCI
VARNOSTNIH SLUŽB V PODJETJU HIT D.D.**

NOVA GORICA

DIPLOMSKO DELO

Niki Štimac

Mentor: pred. Tomica Dumančič univ. dipl. soc.

Nova Gorica, 2008

IZVLEČEK

Diplomsko delo je nadaljevanje praktičnega usposabljanja, ki smo ga opravljali v podjetju HIT d.d. Nova Gorica. V uvodnem delu smo opisali potek dela. Teoretični del se nanaša na letne pogovore. Uporabljali smo domačo in tujo literaturo s tega področja. Sledi opis podjetja in orodij, aplikacije ATKAM, ki jih podjetje uporablja za izvajanje letnih pogovorov. V raziskavo je bil vključen anketni vprašalnik. Rezultate smo analizirali in jih grafično prikazali. Na koncu naloge so podani ključni rezultati, pozitivne in negativne strani letnih pogovorov, ki naj bi pripomogli k boljšemu vodenju in izvajanju letnih pogovorov v podjetju.

ABSTRACT

The diploma thesis continues the practical training in the HIT Nova Gorica Corporation. In the introduction the course of work is described. Theoretical part discusses annual interviews. Home and foreign bibliography concerning the subject has been used. In the following section the HIT Nova Gorica Corporation is described as well as tools, i.e. the ATKAM application the corporation uses to carry out annual interviews. The research has been performed by means of a questionnaire. Results were analysed and represented graphically. In the final part key results are presented showing advantages and disadvantages of annual interviews that ought to contribute to a better management and performance of annual interviews in the corporation.

KLJUČNE BESEDE: komunikacija, vodenje, letni pogovori, vodja, sodelavci, zaposleni – ljudje, organizacija

KEY WORDS: communication, management, annual interviews, manager, co-workers, employers – people, organization

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	KOMUNICIRANJE.....	3
2.1	Kaj je komuniciranje.....	3
2.2	Logično ali analogno komuniciranje	5
3	VODENJE.....	6
3.1	Izobraževanje vodij.....	6
3.2	Cilj razvoja vodij.....	7
3.3	Zastarelost vodenja	7
3.4	Procesne funkcije in slogi vodenja	9
3.5	Ravnanje z ljudmi v organizaciji 21. stoletja.....	12
4	ZGODOVINA LETNIH POGOVOROV V SVETU IN PRI NAS.....	13
4.1	Zgodovinski razvoj letnih razgovorov v svetu.....	13
4.2	Zgodovina letnih pogovorov v Sloveniji	13
4.3	Opredelitev pojma pogovor	15
4.4	Razlikovanje pojmov govor, razgovor, pogovor	15
4.5	Pogovori v delovnem okolju.....	16
4.5.1	Delovni pogovor	16
4.5.2	Redni mesečni sestanki vodje s sodelavci	17
4.5.3	Projektni sestanki – delovni sestanki	17
4.5.4	Izredni sestanki vodje s skupino	18
4.5.5	Izredni sestanki vodje s posameznikom.....	19
4.5.6	Redni mesečni sestanki vodje z vsakim sodelavcem posebej.....	19
4.5.7	Ocenjevalni intervju.....	20
4.5.8	Neformalni dnevni sestanki pred začetkom dela	20
4.5.9	Neformalni pogovori med delovnim časom	21
5	REDNI LETNI POGOVOR.....	22
5.1	Namen letnih pogovorov.....	24
5.2	Koristi	26
5.3	Priprava na letni pogovor.....	27
5.3.1	Pred pogovorom.....	27
5.3.2	Priprava	28
5.3.3	Izvedba	29
5.3.4	Neposredno po pogovoru.....	30

6 OPIS PODJETJA HIT	31
6.1 Letni pogovori v podjetju HIT	32
6.2 Izobraževanje vodij v podjetju HIT	34
6.3 Opis aplikacije ATKAM.....	35
7 VARNOSTNA SLUŽBA	38
8 PRIPRAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	40
8.1 Analiza anketnega vprašalnika	42
8.1.1 Mnenje anketirancev o usposobljenosti vodij za izvedbo letnih pogovorov	42
8.1.2 Pomen letnih pogovorov anketiranih varnostnikov	43
8.1.3 Smisel in potrebe po opravljanju letnih pogovorov	43
8.1.4 Analiza predstavitve in utemeljitve izvajanja letnih pogovorov ter aplikacije ATKAM s strani pristojnih služb	44
8.1.5 Mnenje anketirancev glede porabljenega časa, ki si ga vodje namenijo za izvedbo letnih pogovorov	45
8.1.6 Predlogi za izvedbo letnih pogovorov	45
8.1.7 Analiza osebnega počutja varnostnikov po opravljenih letnih pogovorih	46
8.1.8 Analiza vpliva na razmere v organizacijski enoti med sodelavci po opravljenem letnem pogovoru	47
8.1.9 Analiza osebnih mnenj, ki bi pripomogla k boljšemu načinu vodenja in opravljanju letnih pogovorov	47
9 KLJUČNI REZULTATI, KI NAJ BI IZBOLJŠALI IZVEDBO LETNIH POGOVOROV V PODJETJU HIT	48
9.1 Pozitivno sprejemanje letnih pogovorov v podjetju	49
9.2 Negativno sprejemanje letnih pogovorov v podjetju	50
10 ZAKLJUČEK.....	52
11 LITERATURA	53
12 PRILOGA	i

KAZALO SLIK

Slika 1: Vstopna stran aplikacije ATKAM	37
Slika 2: Usposobljenost in sposobnosti vodij za izvedbo letnih pogovorov	42
Slika 3: Pomen – predstava letnih pogovorov anketiranih varnostnikov	43
Slika 4: Obrazložitev in predstavitev letnih pogovorov in aplikacije ATKAM varnostnikom v organizacijskih enotah	44
Slika 5: Predlogi varnostnikov za izvedbo letnih pogovorov v podjetju	45
Slika 6: Osebno počutje anketiranih varnostnikov po opravljenih pogovorih na delovnem mestu	46

1 UVOD

V današnjih časih je preboj na nasičen ekonomski trg zelo težaven. Zahteve trga so iz leta v leto večje, hitreje se razvija, razvija pa se tudi tehnologija in s tem novi izdelki. Vodilni oziroma menedžment v posameznih podjetjih se sprašujejo, kateri so tisti dejavniki, ki lahko njihovo podjetje pripeljejo do zastavljenih ciljev oziroma do uspešnega vodenja podjetja ali do izdelka, s katerimi bi lahko tekmovali in bili konkurenčni na trgu. Da pridemo do zelenih ciljev, je ključnega pomena organizacija. Najpomembnejši dejavnik pri sleherni organizaciji so ljudje, zaposleni in klima v podjetju. Še večji poudarek pa je potrebno dati na človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo znanje, ki ga je možno dograjevati z različnimi izobraževanji, sposobnosti posameznika, katerega je potrebno pravilno usmeriti in motivirati.

Že George Elton Mayo (1880–1949) je ugotovil, da zaposleni ne povečujejo učinkovitosti podobno kot stroji, marveč da so čustvena bitja in da do večje učinkovitosti pripelje predvsem upoštevanje njihove človeške narave. Z razvijanjem sposobnosti poslušanja, komuniciranja in čustev se doseže in izpolni tako družbene potrebe kot učinkovitost družbe (Možina, 2002).

Ljudje – zaposleni so glavna oz. vodilna sila vsakega podjetja. Za vsako dejanje, ki se izvrši v podjetju, je odgovoren človek. Njegova dejanja pa je potrebno spoštovati, nekatera grajati, druga nagraditi. Taka dejanja so sodelovanje, izobraževanje, zadovoljstvo, timsko delo, ki se je v zadnjih časih zelo uveljavilo, razni interesi, želje, ideje, ozračje, ki nastaja med zaposlenimi. Pomembno je sodelovanje vodilnih uslužbencev s podrejenim kadrom, kar po novih preučevanjih izključuje hierarhijo ipd. Gre za t.i. organizacijo v podjetju oz. organizacijsko klimo, ki je eden od ključnih dejavnikov za ravnanje z ljudmi pri delu in za uspešno vodenje in doseganje zastavljenih ciljev podjetja.

Ker sem bil deležen letnega pogovora z vodjo in opazil, da letni pogovori povzročajo veliko nejevolje, bi rad, da se potek izboljša in da letni pogovori pripomorejo k še boljšemu in uspešnejšemu delovanju organizacije, zato smo si diplomsko delo zamislili na naslednji način.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako so letni pogovori sprejeti in izvedeni v treh varnostnih oddelkih podjetja HIT, s pomočjo anketnega vprašalnika. Cilj naloge je pridobljene podatke analizirati in podati ugotovitve, ter predloge za izboljšavo izvedbe letnih pogovorov v treh organizacijskih enotah: IZC Perla, IZC Park iz Nove Gorice ter IZC Korona iz Kranjske Gore.

V uvodu bomo na kratko predstavili pomembnost organizacije v podjetju, na katero imajo močan vpliv ljudje – zaposleni v podjetju, ki s svojim ravnanjem ustvarjajo klimo, ki je eden ključnih dejavnikov za zadovoljstvo v podjetju, ki naj bi zastavljene cilje podjetja pripeljalo do zelenega uspeha.

V nadaljevanju bomo s pomočjo znanja, ki sem ga pridobil v času študija, izkušnjami mentorja in literature, teoretično prikazali pomen komuniciranja v povezavi z vodenjem, kjer glavno vlogo odigrajo vodje – ljudje. Ti pa imajo v podjetju zelo veliko odgovornosti in nalog. Ena izmed teh je tudi vsakoletno izvajanje letnih pogovorov s sodelavci. Letni pogovor med vodjo in sodelavci je osrednja tema diplomske naloge. Na podlagi pridobljenega soglasja družbe HIT smo opravili raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika v treh varnostnih oddelkih oziroma službah, in sicer v IZC Perla, IZC Park iz Nove Gorice in IZC Korona iz Kranjske Gore, ter s tem pridobili potrebne podatke za nadaljnjo analizo. Nalogo zaključimo z analizo pridobljenih rezultatov in podamo ključne predloge za izboljšavo izvajanja letnih pogovorov.

2 KOMUNICIRANJE

Da se razni pogovori sploh lahko začnejo oziroma da se začnejo informacije izmenjevati, je potrebna komunikacija sogovornikov, ki je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju in doseganju koristnih ciljev v podjetju. Poslovno komuniciranje poteka v dveh smereh znotraj organizacije, gre za sodelovanje med zaposlenimi znotraj podjetja in navzven, ko imamo opravka s konkurenti, dobavitelji in odjemalci.

Znati dobro komunicirati pomeni dobro uravnati in gojiti dobre odnose z ljudmi – zaposlenimi, s katerimi se srečujemo, delamo, kar vpliva na počutje posameznika, našo storilnost in na kakovost življenja. Uspehi ali zastavljeni cilji, ki jih pri tem doživljamo, pa spet vplivajo na še boljše komuniciranje, počutje (Majcen, 2001).

2.1 Kaj je komuniciranje

Pojem »komuniciranje« izhaja iz latinske besede »*communicare*« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Pomeni tudi posredovanje misli informacij, sporazumevati se. Hkrati je sredstvo, ki omogoča izmenjavo informacij, znanja in izkušenj. S komuniciranjem se srečujemo v vsakdanjem življenju in se ne zavedamo njegovega izrednega pomena. V nadaljevanju so prikazane nekatere najpomembnejše opredelitve različnih avtorjev.

Franc Lorbek citira Schramma, ki pravi, da komuniciranje »v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznavanja«, in Wrighta, ki opredeljuje komuniciranje kot »proces prenosa mnenja med posamezniki« (Lorbek v Možina in drugi, 1998, str. 23).

Filip Lipovec meni, da je »komuniciranje oddajanje sporočil tako, da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil« (Lipovec v Možina in drugi, 1998, str. 23).

Stane Možina pa navaja, da je »komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb« (Možina in drugi, 1998, str. 23).

Iz vseh opredelitev je možno razbrati, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da se doseže namen ali cilj komuniciranja. Namen pa dosegajo menedžerji s tem, ko pridobivajo in posredujejo koristne informacije, s katerimi bi vplivali na sodelavce, posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Razne oblike komuniciranja omogočajo (Možina in drugi, 1998):

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začevanje, razvoj in končna dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost.

Katere oblike in metode komuniciranja bomo uporabljali, je odvisno od namena oziroma cilja, ki si ga postavimo. Na vse to pa vplivajo še drugi dejavniki:

- vsebina, ki jo želimo podati,
- število ljudi, ki sodeluje,
- njihove izobrazbe, izkušnje in motiviranost,
- čas, ki ga imamo na razpolago za izvedbo,
- naše znanje in sposobnosti za uporabo različnih načinov komuniciranja.

2.2 Logično ali analogno komuniciranje

Komuniciranje lahko poteka na dva načina. Prvi način je logičen, kjer udeleženci pri komuniciranju uporabljajo za posredovanje koristnih informacij znake, ki imajo opredeljen pojmovni in predmetni pomen. Ko uporabljamo za komuniciranje besedne simbole, za katere so napisana splošna jezikovna navodila, da se vsi partnerji razumejo med seboj, gre za govorno izražanje.

Drugi način je analogen, ki ga uporabljamo za posredovanje koristnih informacij – znakov, ki omogočajo le približno, posredno ali preneseno predstavo. To komuniciranje je poimenovano kot negovorno komuniciranje, saj se zanj uporablja mimiko, kretnje telesa in poglede. Sem spadajo tudi govorne prispodobe, kot so metafore, medmeti, nelogično strukturirani stavki. Problem tega komuniciranja je v tem, da lahko vsak sogovornik sporočilo komunikacije razume po svoje (Možina in drugi, 1998).

»Raziskave kažejo, da kadar komuniciramo 'iz oči v oči' prihaja iz besede, ki jih izgovorimo, manj kot 10 % sporočil – več kot 90 % sporočil izhaja iz neverbalne komunikacije. Nebesedna komunikacija vsebuje izraze obraza, očesne kontakte, geste, premikanje nog, držo telesa, razdaljo med sogovornikoma, obleko, splošen videz in ton glasu.« (French v Majcen, 2001, str. 13).

Pomembno vlogo v podjetju imajo vodje, ki svojim sodelavcem pravilno in razumevajoče, s pomočjo pravilne komunikacije prenašajo informacije, ki naj bi bile ključnega pomena za uspehe in doseganje zastavljenih ciljev v podjetju.

3 VODENJE

Vodja je v podjetju ključnega pomena, saj so mu zaupane pomembne naloge in dana posebna pooblastila za delo z ljudmi. Pod seboj ima veliko ljudi – zaposlenih, za katere je odgovoren in zagotavlja, da delo poteka tekoče in hkrati svojim nadrejenim poroča o dogajanju na področju, za katerega je odgovoren. Na svoje sodelavce, podrejen kader, prenaša pomembne informacije, jih usmerja, motivira in spodbuja k pravilnemu delu oz. usmerja v izvajanje nalog. Naloge vodje so pomembne in težke, saj mora vsak vodja uporabiti pravilen slog, da je organizacija uspešna in dosega rezultate. Zelo pomemben je način dela posameznega vodje z ljudmi, kar se pokaže pri rezultatih v organizacijski enoti, kjer deluje, in med počutjem sodelavcev. To pa lahko doseže le s strokovnim znanjem. Zato je potrebno vodje strokovno izobraziti in usmerjati.

3.1 Izobraževanje vodij

Priprava vodij v gospodarstvu je različna od priprave vodij v upravi. Podobne so si metode izvajanja programov razvoja za vodje, osnovna orientacija pa je skoraj enaka. Razvoj vodij je proces, v katerem vodje pridobivajo izkušnje, razvijajo nagnjenja, sposobnosti in veščine ter s tem pridobljenim znanjem skušajo ohraniti uspešnost svojih organizacij. Njihova naloga je, da neprestano zaznavajo vplive družbe in jih s pomočjo znanja, pridobljenega v organizaciji, preoblikujejo v uspeh organizacije, v kateri delujejo. Vse programe, ki se izvajajo za razvoj vodij, je potrebno brez ideoloških predsodkov predhodno preučiti in pravilno pripraviti za nadaljnjo izobraževanje (Kavran in Florjančič, 1992).

3.2 Cilj razvoja vodij

Glavni cilji, zaradi katerih moramo pospeševati razvoj vodji, so (Kavran in Florjančič, 1992, str. 90):

1. razvoj in napredek v delu organizacije,
2. razvijanje učinkovitosti vodenja kot procesa planiranja, usmerjanja, koordinacije in kontrole dela v organizaciji,
3. povečanje motivacije zaposlenih,
4. preprečevanje zastaranja vodstvenih sposobnosti in znanja.

Z razvojem in šolanjem vodij se pokaže njihov napredek na delovnem mestu in posledično s tem napredki v podjetju ter večji elan med zaposlenimi.

3.3 Zastarelost vodenja

Večina podjetij v Sloveniji še danes nima ustrezno pripravljenih in izobraženih vodij. Pred leti tudi ni bilo specializiranih inštitucij in niti zadostnega števila ustreznih programov za izobraževanje vodij. V razvitem svetu poudarjajo raziskovanja, ki vodijo do novih idej in postopkov, metod in tehnik za doseganje boljših rezultatov. Problem vsega tega je, da izkušnje in praksa niso dovolj za prevzem tako velike odgovornosti (Kavran in Florjančič, 1992).

Do zastarelosti vodenja prihaja zaradi (Kavran in Florjančič, 1992, str. 91):

1. vodje ne poznajo specifičnosti metod vodenja, značilnih za posamezno organizacijo, metod, ki so prilagojene ambientu, kulturi, izobrazbi, vrsti dejavnosti, povprečni stopnji strokovne usposobljenosti zaposlenih itd.,
2. vodenje nekih opravil ali skupine opravil zaradi razvoja tehnologije (kompjuterizacije) ali organizacije dela (reorganizacije) sploh ni več potrebno in zahteva zmanjšanje števila vodij in funkcionarjev.

Razlikujemo naslednje situacije »zastarelega« vodenja (Kavran in Florjančič, 1992, str. 91):

1. vodja se zaveda, da je njegov način vodenja zastarel in ve za napake,
2. vodja ne ve, da njegove metode vodenja niso več optimalne,
3. najtežji je primer, ko vodja sicer »podzavestno čuti« slabost, vendar tega zavestno ne priznava in odbija strokovno pomoč.

Z razvijanjem nove tehnologije (računalniki) imajo precej težav za prilagajanje manj izobraženi ljudje oziroma ljudje, ki novi tehnologiji ne morejo ali nočejo slediti in se z njo soočiti. Največji problem podjetij tako pri nas kot v svetu so stari kadri, ki so svojeglavi, kajti zaposleni z leti izgubljajo elastičnost ter motivacijo, saj ne vidijo več smisla v organizaciji in zato prihaja do nepravilnega oziroma nepopolnega podajanja informacij. Zastarelost menedžmenta v razvitih državah je po oceni Kaufmana 25%. Meni tudi, da je osnovni vzrok za zastarelost nizka motivacija, omejene razumske in kognitivne sposobnosti, togost (trdoglavost) ali prevelik večvrednostni ali manjvredni kompleks. Kaufman tudi ugotavlja, da zastarelosti ni mogoče vzporejati z leti službe in starostjo ter predlaga naslednje rešitve za zmanjšanje le-te (Kaufman v Kavran in Florjančič, 1992, str. 91):

- boljšo selekcijo vodji na osnovi njihovih talentov,
- točnejše ocenjevanje rezultatov in tekoče svetovanje, orientacijo in izobraževanje v teku kariere,
- uvajanje profesionalizacije procesa odločanja z uporabo predlogov specialistov,
- horizontalno in vertikalno (začasno) rotacijo vodij.

Frank Bird ponuja tri rešitve (Kavran in Florjančič, 1992, str. 91, 92):

1. spremeniti delo ali organizacijo in vodjo pripraviti do izobraževanja za nova opravila in novo organizacijo,
2. sprejeti interni akt o obveznosti vseh vodij, da absolvirajo izpopolnjevalni program, ki mora biti prilagojen vsakemu nivoju,
3. začasni transfer, v najtežjih primerih tudi upokojitev ali odpustitev.

Največ tujih družb uporablja drugo rešitev. Formalizirane, kontinuirane programe izobraževanja imajo vsa velika in velik del srednje velikih podjetji v razvitih deželah. Že leta 1970 je samo v ZDA sodelovalo v različnih programih izpopolnjevanja vodij več kot milijon ljudi letno.

3.4 Procesne funkcije in slogi vodenja

Za razumevanje vodenja podjetja so pomembne predvsem procesne funkcije. Ne glede na raven vodenja mora vsak vodja zagotoviti izvajanje procesnih funkcij, saj je le tako zagotovljeno vodenje. Posamezni avtorji jih delijo na več vrst, in sicer (Bizjak in Petrin, 1996, str. 129, 130):

1. Temeljni funkciji sta:

- odločanje,
- komuniciranje.

2. Vsebinsko usmerjene vodstvene funkcije:

- opredeljevanje ciljev,
- načrtovanje,
- organiziranje,
- nadziranje.

3. Personalno usmerjanje vodstvene funkcije:

- delegiranje,
- motiviranje,
- razvoj osebnosti.

Vodenje oziroma opravljanje vodstvene funkcije je v vsakem družbenem sistemu odvisno od eksogenih in endogenih vhodov v sistem. V prvo skupino spadajo vse značilnosti nekega družbenega okolja, kot so kultura, znanost, zdravstvo, socialno varstvo, pa tudi vrednote, ki se v okolju oblikujejo in uveljavljajo. V drugo skupino spadajo vse značilnosti podjetja, npr. stanje v razvoju podjetja, organizacijske oblike,

stanje informacijskega sistema, finančnih in drugih možnosti. Blake in Mount sta ti dve usmeritvi vodje razvila v vodstveno mrežo, ki omogoča predstavo o možnih slogih vodenja (Bizjak in Petrin, 1996, str. 136-138).

Vodstvene sloge lahko delimo tudi na številne druge načine. V literaturi in praksi so predvsem znani Likertovi sistemi vodenja, Reddinova teorija 3-D. Obstajata pa še dve delitvi:

- tradicionalni vodstveni slog,
- sodobni vodstveni slog.

Med tradicionalne vodstvene sloge spadajo tisti, ki so se razvili v tradicionalnih družbenih ureditvah in na katere so vplivale vrednote določenega okolja in časa. V to skupino spadajo:

- a) Patriarhalni slog vodenja izhaja iz odnosa oče – otroci. Dober patriarh – vodja se odlikuje predvsem s toplino, pravičnostjo in človečnostjo, zagotavlja pa tudi popolno socialno varnost. Značilnost tega sloga so nedeljene pristojnosti vodje, zato ni vmesnih organizacijskih ravni. To je mogoče le v specifičnih razmerah preprostih proizvodnih odnosov in pri nezahtevnem delu v manjših skupinah.
- b) Karizmatični slog vodenja izhaja iz odnosov vodja – podaniki, spremljevalci. Označujejo ga predvsem karizmatične osebne lastnosti vodje, ki zahteva slepo pokorščino, podrejenost in zaupanje, kar pogosto preraste v popolno gospostvo nad podrejenimi. Velikokrat se uveljavlja v političnih sistemih, kjer je tako mogoče obvladati velike skupine. Pri strokovnih opravilih mora biti karizma utemeljena predvsem z znanjem, če naj vodja obvladuje podrejene in delo.
- c) Avtokratski slog vodenja izhaja iz odnosa diktator – podložniki. Ta slog vodenja oblikuje različne organizacijske strukture, s katerimi želi doseči prisilo in zagotoviti, da so naloge opravljene. Pogosto se uveljavlja v večjih in velikih sistemih po neuspelem karizmatičnem ali patriarhalnem vodenju, da bi z njim zagotovili »organizirano disciplino«.

- d) Birokratski vodstveni slog se zgleduje po odnosu birokrat – uslužbenec. Izhaja iz formalno opredeljene moči, odprte na status, ki ga ima vodja v organizaciji zaradi svojega delovnega mesta. Vodenje je odprto predvsem na predpise, je birokratsko, ne dovoljuje iniciative in samoorganizacije. Zanj je značilna na veliko ravni razdeljena organizacijska struktura, ki omogoča vsak človeški odnos med nadrejenimi in podrejenimi. Delavca se obravnava le kot sredstvo za delo. Razlika med vodjem in podrejenim se zato praviloma povečuje.

Opisani slogi zaradi številnih pomanjkljivosti v sedanjem sistemu in družabnih odnosih, ko delo postaja čedalje zahtevnejše in kompleksnejše, niso več tako učinkoviti slogi vodenja. Zaradi potreb po večji učinkovitosti so z raziskavami vzpodbudili in prišli do nekaterih ugotovitev oziroma do sodobne metod vodenja in humanizacije dela. To sta (Bizjak in Petrin, 1996, str. 139, 140):

- a) Kooperativni vodstveni slog ima še vedno hierarhične organizacijske strukture, a uveljavlja metode povezovanja vodstva in sodelavcev, na primer delegiranje (prenos pooblastil in odgovornosti na sodelavce), participacijo (soudeležba sodelavcev pri rezultatih dela) in delo v delovnih skupinah (boljša izbira človekovih sposobnosti). Take razmere omogočajo vzajemno delovanje, pri katerem se lahko cilji podjetja istovetijo s cilji delavcev, to pa zaposlene dodatno motivira za uspeh.
- b) Timski vodstveni slog se zgleduje po načelu »prvi med enakimi«, s čimer se poudarja vzajemno delovanje za doseg skupnega cilja. Tako vodenje se najpogosteje uveljavlja pri ustvarjalnih, zahtevnih nalogah, kjer je izobrazbena struktura delavcev visoka, delavci pa sposobni ustvarjalnega sodelovanja. Vodja je predvsem predstavnik skupine navzven in koordinator dela.

Pravilno vodenje oz. pravilna izbira sloga vodenja je predvsem odvisna od posameznika – vodje in njegove sposobnosti ter izobraženosti, ki je omenjena v prejšnjem poglavju.

3.5 Ravnanje z ljudmi v organizaciji 21. stoletja

Mnogi teoretiki menedžmenta menijo, da bodo potrebne še večje spremembe v organizacijah, ki bodo hotele biti uspešne v 21. stoletju. Trdijo, da je predvidevanje prihodnosti stvar preteklosti in prinaša preveliko tveganje. Organizacije naj bi v konkurenčnem boju zmagovale, če bodo zagotovile kvaliteto, inovacije in prožnost.

Uspešne organizacije bodo imele še nekatere druge skupine ali podobne lastnosti (Lipičnik, 1998, str. 44):

- **Usmerjenost k akciji** – hitrejša, boljše odzivanje na inovacije in spremembe. Današnji način ravnanja z ljudmi pri delu išče predvsem organizacijske rešitve z namenom, da bi povzročil zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu.
- **Individualna orientiranost** – obveznost obravnavati vsakega zaposlenega kot človeka – posameznika in ponuditi programe, ki bi izboljšali delovno zadovoljstvo in moralo vsakega posameznika.
- **Usmerjenost k sodelovanju zaposlenih** – kombiniranje posameznikov v ustrezne delovne teme, pri čemer bo odličnost delovnih skupin pomembnejša od odličnosti posameznikov.
- **Globalna usmerjenost** – oblikovanje profesionalno vodenih organizacij, ki ljudi obravnavajo kot enakopravne, s spoštovanjem in občutkom do kulturnih razlik med njimi po vsem svetu
- **Usmerjenost h kakovosti** – dosledna usmerjenost k popolnemu zadovoljstvu strank. To naj bi dosegli s programi, ki zagotavljajo, da je vsaka naloga že prvič pravilno opravljena.

4 ZGODOVINA LETNIH POGOVOROV V SVETU IN PRI NAS

4.1 Zgodovinski razvoj letnih razgovorov v svetu

Eno izmed najbolj tradicionalnih orodij menedžmenta, letni razgovor med vodjo in sodelavcem, katerega korenine segajo že v daljno leto 1887 in katerega pomemben mejnik je že obdobje Taylorjevega znanstvenega menedžmenta (1914), je po mnenju mnogih današnjih sogovornikov, zlasti zagovornikov sistema celovite kakovosti, zašlo v slepo ulico. Vendar bi se nekateri težko strinjali z njimi, saj sodobni modeli kompetenc pri upravljanju delovne uspešnosti omogočajo njihove resnično prenovu. Sodobni letni razgovori namreč končno ponujajo ne le odgovore, kaj se od zaposlenih pričakuje (cilji, naloge vloge, odgovornosti, standardi, delovne uspešnosti), ampak tudi odgovore, kako lahko to uresničijo (pričakovanja vedenja oz. zahtevane kompetence). Letni razgovor kot proces, kot celovit sistem in ne izoliran posamičen dogodek, ostaja nenadomestljivo in najpomembnejše orodje menedžmenta pri mobilizaciji energije zaposlenih za uresničitev organizacijskih ciljev. Vendar bo letni razgovor ostal predmet večnih polemičnih razprav. Mark Twain je nekoč dejal: "Vsi se pritožujemo nad vremenom, nihče pa nič ne ... ukrene?!" Nekaj podobnega velja tudi za inštitut letnih razgovorov (Dialogos, 2007).

4.2 Zgodovina letnih pogovorov v Sloveniji

V Sloveniji so bili letni pogovori prvič omenjeni maja 2000, ko je Mira Anterič, svetovalka generalnega direktorja za kadre z Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije, dejala: »Pri nas bi radi uvedli letne razgovore. Čutim, da bi morali naše vodje pri tem obvezno podpreti in jih usposobiti za izvedbo. Bi nam lahko pomagali?« Prošnja se je MIK Slovenija (Menedžment, Informacije, Komunikacije) zdela vabljev izziv, zato so se odločili za sodelovanje. Milena Majcen, ki je bila zaposlena na MIK Slovenija, je postala odgovorna za ta projekt. Ugotovila je, da se v Sloveniji s tem sistematično še nihče ni ukvarjal.

Praktična navodila in razlage, je iskala v različnih literaturah, ki so vsebovala del s tega področja, kot so komunikacija, cilji vodenja, organizacija dela, motivacija in psihologija. Sledile so razne priprave in okvirni program, katerega je uskladila z Miro Anterič. Nato so pripravili trening in primerno gradivo za udeležence usposabljanja.

Prvi rezultati udeležencev iz različnih delovnih okolij so pokazali težave pri začetku izvajanja letnih pogovorov, ker nihče ni vedel, kaj bi radi z njimi dosegli in kako se izziva sploh lotiti. V ta namen so začeli nastajati razni priročniki in gradivo za vodje organizacij (Majcen, 2001).

V Sloveniji je bil 15.1.2004 sprejet 105. člen Zakona o javnih uslužbencih¹ z namenom boljše organiziranosti, aktiviranjem sodelavcev, spodbujanjem ustvarjalnega sodelovanja in sposobnosti zaposlenih ter za podporo upravljanja delovne uspešnosti – konkretno ocenjevane (Bagon, 2004).

105. člen ZJU (spremljanje kariere in strokovnosti dela javnih uslužbencev) pravi (Zakon, 2002):

1. Nadrejeni mora spremljati delo in kariero uradnikov in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim uradnikom
2. Nadrejeni mora spremljati strokovno usposobljenost uradnikov in jim omogočiti občasno preverjanje teoretičnega in praktičnega znanja.

¹ZJU – zakon o javnih uslužbencih. Ta zakon ureja skupna načela in druga skupna vprašanja sistema javnih uslužbencev. Celovito ureja sistem javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti ter posebnosti delovnih razmerij javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti.

4.3 Opredelitev pojma pogovor

Gre za sporazumevanje in povezovanje oziroma komuniciranje ljudi na več načinov. Najbolj značilen je pogovor, s katerim izmenjavamo misli in čustva z namenom, da bi razumeli drug drugega. Pogovor oziroma govor je le del širšega sklopa sporazumevanja, hkrati pa ne gre le za izmenjavo besed, saj je sestavni del komuniciranja, povezovanja in vedenja z okolico. Ko smo v stiku z okolico, se ne sporazumevamo le z golo izmenjavo besed, ampak mnogo več povemo z govorico telesa. V pogovoru imajo poleg razuma velik pomen tudi čustva, ki jih sprožajo miselne vsebine in občutki, ki nastajajo na osnovi sporočil, ki jih zaznajo vsa naša čustva, kar pomeni, da sporočila hkrati zaznamo z razumom in občutki. Ko govorimo o pogovoru, imamo v mislih izmenjavo informacij ali drugače rečeno, misli, občutke, mnenja, itd., med dvema ali več sogovorniki, medtem ko označuje govor predvsem samo izražanje. Je sredstvo, s katerim sporočamo, prepoznavamo in gradimo naš odnos z ljudmi okrog nas (Majcen, 2001).

4.4 Razlikovanje pojmov govor, razgovor, pogovor

Ker pogosto prihaja do nerazločevanja pojmov govor, razgovor, pogovor jih bom v nadaljevanju natančneje predstavil.

Ko želimo nekaj povedati, ko nas drugi poslušajo in razumejo, govorimo.

V pogovoru govorimo (dajemo, prenašamo) in hkrati sprejemamo, poslušamo, opazujemo, si zamišljamo, čutimo, podoživljamo... Sogovornika se pogovarjata bolj ali manj o določeni zadevi. Če pa si vzameta čas in se pogovorita o tem in onem se o zadevi pogovarjata zelo poglobljeno in obširno, se razgovorita.

Razgovor je široko obarvanje večjega števila tem, je skupek pogovorov o različnih stvareh ali je temeljit in obširen pogovor o eni sami temi. In redni letni razgovor med vodjo in sodelavcem lahko umestimo v to kategorijo (Majcen, 2001).

4.5 Pogovori v delovnem okolju

V današnjem času je komunikacija zelo pomemben faktor pri doseganju zelenih ciljev. V tem poglavju bi rad na kratko predstavil pomen raznih pogovorov, za katere imamo točno določena imena in ki so za podjetja ključnega pomena za doseg zelenega cilja. Z njimi si prenašamo in izmenjujemo razne informacije. Pogovori potekajo med posamezniki, strankami in skupinami znotraj podjetja ter zunanjimi organizacijami. Da namen oziroma kakovost pogovora dosežemo, se moramo nanj pravilno pripraviti, pomembna je naša samozavest in razpoloženje, ki ga na določen pogovor prinesemo (Majcen, 2001).

V podjetju, kjer sem zaposlen, se letni pogovori izvajajo nepravilno in nestrokovno. Vodje se bi morali temeljiteje pripraviti na letni pogovor in uporabiti ustrezne metode vodenja. Nekateri so še vedno usmerjeni v avtorski slog vodenja, ki ni več primeren, saj prinaša negativno razpoloženje v podjetju. Zaposleni niso pravilno motivirani, zato se bolj posvečajo iskanju pravic kot delu ipd.

4.5.1 Delovni pogovor

Pogovor se prične z namenom, da bi udeleženca pogovora rešila določene nejasnosti, dvome, probleme. Pobudnik poskuša soudeležencu pogovora nekaj razložiti, ga o nečem obvestiti ali mu dati povratne informacije. Pogovor je spontan in se pojavi kjer koli in kadar koli. V delovnem okolju, je trajanje takšnega pogovora običajno kratko. Pogovor običajno vodi pobudnik, saj ima pomembne informacije, zato sproži pogovor z drugo osebo. Tu je pomemben položaj sogovornika, določene sposobnosti, avtoritete in spretnosti enega in drugega ter zaupljivosti.

Ker nikoli ne vemo, kakšen bo odziv sogovornika, lahko pričakujemo prijeten ali neprijeten pogovor, zato je zelo pomembno, da se na delovni sestanek pripravimo in že v naprej vemo, kaj bi radi dosegli. To bomo dosegli samo, če bodo naša pričakovanja spodbudna in pozitivna (Majcen, 2001).

4.5.2 Redni mesečni sestanki vodje s sodelavci

Vodja naj bi redno vsak mesec, najbolje na isti dan in ob isti uri, pripravil in vodil sestanek saj tako omogoča sodelavcem pripravo in planiranje za mesečni sestanek. Predhodno mora pisno ali ustno obvestiti vse sodelavce in jim omogočiti, da se sestanka udeležijo. Na sestanku se pregleda dosežene cilje, rezultate v preteklem mesecu, sledi pogovor o tekočih nalogah in problematiki, ki jo je potrebno uskladiti, nato pa še pogovor o načrtih za prihajajoči mesec. Sestanki so zelo pomembni, saj si udeleženci izmenjujejo pomembne informacije, hkrati izpostavijo tekočo problematiko, svoje poglede in mnenja. To je za določene posameznike velik motivator, saj v delovnem okolju delajo odgovorno, mirno in navadijo se planiranja dela. S tem delavec postaja vse bolj motiviran, samostojen, odgovoren in inovativen, zadovoljuje svoje želje po razvoju in napredovanju. Sestanki so tudi pokazatelj če gre za skupino individualistov, ki poskuša uveljaviti svoja mnenja. Če so sestanki vodeni slabo, se ustvarja negativna klima, rezultati ne bodo v popolnosti doseženi, problematika ne bo odpravljena, zato se pokažejo kot nekoristni in neuporabni (Majcen, 2001).

4.5.3 Projektni sestanki – delovni sestanki

Moderne organizacije so zaradi vse večje konkurenčnosti in hitrega razvoja začele uvajati projektna dela, s katerimi povezujejo različna znanja, izkušnje, inovativnost, ustvarjalnost zaposlenih v nove razvojne rešitve. Na projektnih sestankih so izbrani tisti delavci, ki sodelujejo pri izvedbi določene obširne ali projektne naloge. Na prvem sestanku se vsi udeleženci seznanijo s ciljem projekta, istočasno pa se dogovorijo za razne vloge in odgovornosti, za katere so odgovorni do izvedbe projekta oziroma zaključka njihove naloge. Na vsakem naslednjem sestanku pregledujejo dosežene rezultate, na sestankih načrtujejo potek in rešujejo morebitne zaplete, ki nastajajo pri izvajanju projektne naloge.

Vsak sestanek se zaključi z načrtom naslednje aktivnosti in s pregledom zadolžitvev do naslednjega sestanka. Zaželeno je, da se sestanki planirajo redno na isti dan v tednu oziroma mesecu in ob isti uri.

Na sestanku prevladujejo strokovne teme, dogajanje pa poteka na dveh ravneh:

- razumski: reševanje problemov, iskanje rešitev, utemeljevanje itd.,
- čustveni.

Zaradi omenjenih dveh ravni in splošnega dela in poteka ter vodenja projektnih sestankov ima pomembno vlogo vodja sestankov, ki je lahko hkrati vodja projekta in mora biti predvsem dober moderator. Naloge moderatorja so:

- da vodi skupino k pričakovanim rezultatom,
- organizira delo,
- zagotavlja delovne pogoje za delovanje skupine,
- zagotavlja ustrezne informacije,
- koordinira in pospešuje potek dela,
- člane skupine – tima spodbuja k iskanju idej,
- usmerja razpravo,
- motivira sodelavce,
- miri napete situacije,
- pazi na dobro počutje sodelavcev,
- prevzame odgovornost za delo skupine,
- zastopa skupino navzven.

Pri vsem naštetem pa prevladajo medsebojni odnosi in komunikacija, ki sta zelo pomembna za doseg zastavljenega cilja projektne naloge, za katero ne skrbi samo vodja projekta, ampak celotna skupina, ki je zadolžena za projekt (Majcen, 2001).

4.5.4 Izredni sestanki vodje s skupino

Vodja mora sklicati sestanek, ko se pojavijo spremembe, izredne naloge ali ko je treba delovne probleme izpostaviti in jih rešiti znotraj skupine. Sestanek lahko skliče tudi na pobudo posameznega sodelavca. Cilj sestanka se je dogovoriti o načinu dela v nastalih razmerah, skordinirati naloge in poiskati rešitve za nastalo situacijo, določen problem ali odgovoriti na vprašanja po principih timskega dela.

Na teh sestanki veljajo enaka načela komuniciranja kot na mesečnih sestankih. Skupina bo ponovno dobro delovala, če bo vodja poskrbel za timski način ustvarjalnega reševanja problemov in načrtovanja rešitev (Majcen, 2001).

4.5.5 Izredni sestanki vodje s posameznikom

Vodja in sodelavec se sestaneta v primeru izrednih nalog ali posameznih problemov, ki jih je potrebno pravočasno rešiti. Pobudo za sestanek poda sodelavec ali vodja. Na takšnem sestanku se največkrat obravnava neprijetne zadeve, delavec ponavadi prihaja na razgovor poln obrambnih mehanizmov, prestrašen ali jezen. Cilj takšnega sestanka je, da se dogovorita o načinu dela ali poiščeta rešitve za nastala vprašanja in probleme. Vodja mora poskrbeti, da pomaga sodelavcu najti izhod iz zagate in predvsem mora delavec pridobiti njegovo zaupanje. Zelo pomembno vlogo pri takšnem sestanku igrajo čustva (Majcen, 2001).

4.5.6 Redni mesečni sestanki vodje z vsakim sodelavcem posebej

Nekatera delovna okolja imajo navado, da se vodja redno enkrat mesečno sestaja s posameznim sodelavcem na določen dan, za četrto ure do največ pol ure, da pregledata pretekle rezultate in posebnosti pri tekočem delu in naredita načrt za naslednji mesec. S takšnimi sestanki ima vodja pregled nad delom vseh svojih sodelavcev, seznanjen je s posameznimi informacijami, zato lahko nudi pravočasne nasvete in pomoč. Hkrati posameznikom pomaga pri oblikovanju in doseganju njihovih mesečnih ciljev. To spodbuja sodelavce, da neprestano razmišljajo o svojem delu, saj se zavedajo, da se bo moral enkrat mesečno pogovoriti s svojim nadrejenim, zato si postavlja cilje za vnaprej. Tak mesečni sestanek je osnovno sredstvo vodenja in motiviranja sodelavcev (Majcen, 2001).

4.5.7 Ocenjevalni intervju

Velikokrat se zgodi, da se redni letni pogovor vodje s sodelavcem enači z ocenjevalnim intervjujem. 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.

Ocenjevalni intervju je običajno ena od aktivnosti modela ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih v podjetju. Vodja mesečno ali večkrat mesečno, odvisno od modela, določa delež plače svojim sodelavcem, ki izhaja iz doseganja pričakovanih rezultatov dela. Pogovorom, kjer vodja sodelavcem utemelji svojo odločitev o odstotku za njihovo delovno uspešnost, rečemo ocenjevalni intervju. Nekateri vodje jih razumejo različno, kot poročilo, kot nepomembno zadevo, ki jo opravijo mimogrede, kot razpravo o delovni uspešnosti za vodenje s ciljem. Če je vodja hkrati tudi usposobljen sogovornik za izvedbo takšnih nalog in upošteva, da je potrebno sodelavca za dosežene in dobro opravljene naloge na nek način nagraditi in pohvaliti ter izkazati zaupanje, si pridobi tudi naklonjenost svojih sodelavcev in spoštovanje. S tem doseže, da so ocenjevalni intervjuji koristni za sodelavce, vodje in organizacijo (Majcen, 2001).

4.5.8 Neformalni dnevni sestanki pred začetkom dela

Vedno več organizacij priznava, da svoj delovnik prične ob kavici, kjer potekajo pogovori v različnih smereh. Pogovori so sproščeni in spontani, zato se sodelavci pogovorijo tudi o glavnih nalogah tistega dne, o svojih dvomih, pogledih itd.

V delu Milene Majcen sem zasledil, da je na nekem seminarju vsem prisotnim postavila izzivalno vprašane: »Zamislite si, da bi bili osebno lastnik podjetja. Ali bi dovolili svojim sodelavcem take neformalne sestanke vsak dan ob jutranji kavi? Kaj bi storili? Zakaj?« (Majcen, 2001, str. 46).

Tečajniki bi dopuščali neformalne sestanke, vendar pod pogojem, da ni posledic za delo, disciplino in da ne bi bili predolgi. Razlog za takšno ravnanje je, da pogovor ob jutranji kavi utrjuje medsebojne vezi in da se ustvarja prijetna klima v delovnem okolju.

Z neformalnimi pogovori se lahko dokopljemo do ustreznih rešitev, problematiko vidimo še z drugega zornega kota, zato taki pogovori pripomorejo k boljšim delovnim rezultatom. Pomembna je predvsem sproščenost in humornost (Majcen, 2001).

4.5.9 Neformalni pogovori med delovnim časom

Razne prijetne pripombe, opazke, prijetne misli in šale popestrijo delovne vzdušje, razbijejo monotonijo, prekinejo koncentracijo, ki že meji na utrujenost. Temu primerno se dvigne tudi razpoloženje, počutje in delovni elan. K temu pripomore vodja, če se obnaša na omenjeni način. Kratke pripombe, malo pozornosti, veseli obrazi so jamstvo za dobro počutje, sodelovanje in uspešnejše delo. Zato so med delovnim časom potrebni neformalni pogovori, ki vzdržujejo človeško toplino in pripomorejo k boljšemu delu, paziti pa moramo, da s tem ne zajedamo časa, potrebnega za izvajanje naših nalog (Majcen, 2001).

Poleg vseh naštetih sestankov so ključnega pomena za uspešno vodenje in doseganje ciljev v organizaciji še redni letni pogovori, ki jih bom podrobneje opisal v nadaljevanju.

5 REDNI LETNI POGOVOR

Redni letni pogovor je poglobljen pogovor med vodjo določenega podjetja, organizacije, oddelka z vsakim njemu neposredno podrejenim sodelavcem, ki je že vnaprej napovedan. Vodja ga napove tako, da svojega zaposlenega obvesti ustno ali pisno. Obvestilo naj bi vsebovalo datum, uro, kraj izvedbe letnega pogovora in vprašalnik, katerega vsebina vsebuje teme, ki bodo potekale med sogovornikoma. Gre za sistematično voden pogovor, ki ga je vodja dolžan opraviti z vsakim svojim sodelavcem najmanj enkrat letno. Pogovor poteka v obeh smereh. Zaupala naj bi si pomembne stvari, ki naj bi jima koristile. Hkrati vodja izraža spoštovanje in priznava sodelavcu zasluge za opravljeno delo za njegove prispevke v delovnem okolju. Zaposlenemu je dana možnost, da izrazi svoje želje in pričakovanja, za katere pričakuje, da bodo izpolnjene s strani vodje ali podjetja. Skušata se poglobiti v njihov odnos. S pogovorom se obširneje pogovorita o(Majcen, 2001):

- a) preteklih rezultatih in vzrokih za njihov nastanek,
- b) razmerah v organizaciji in med sodelavci ter rešitvah,
- c) ključnih nalogah in možnih rešitvah,
- d) delovnih ciljih, napredovanju, izobraževanju, načrtih za prihodnost ipd.

Letni pogovori so osnova za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznega zaposlenega in s tem omogočajo napredovanje. So izvrstno orodje za izvajanje pomembnih nalog in zahtev vodje v katerem koli delovnem okolju. Pripomorejo k nadzoru, povratnim informacijam, pregledom nad delom in spodbujanju. So sestavni del komunikacije in motivacije zaposlenih. Vodje se morajo zavedati, da je čas za pogovor povrnjen, saj težave odpravljajo, obvladujejo, preprečujejo že sodelavci sami.

»Ko sem poslovnega kolega z Dunaja in iz Berlina spraševala, kako imenujejo redni letni razgovor v Avstriji in v Nemčiji, sta se gospoda spogledala in Dunajčan mi je odgovoril: Odvisno od namena.« Naštela sta naslednje možnosti (Majcen, 2001, str. 49):

- Improvement Talk (ang. *Improvement* = izboljšanje, izpopolnitev; ang. *talk* = je razgovor, pogovor),
- MBO intervju (MBO = kratica za Management by Objectives = vodenje s cilji),
- MBO Discussion (ang. Discussion = razprava: MBO Discussion = razprava o ciljih),
- Feed-back Meeting (srečanje za posredovanje povratnih informacij).

Po njunem mnenju je torej letni razgovor (Majcen, 2001, str. 91):

- 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 po delovnega procesa,
- priložnost za to, da dobita sodelavec kot vodja čim več povratnih informacij o doseženih rezultatih, napredka in ovirah na poti k doseganju ciljev.

Za dobro komuniciranje in samo izvedbo uspešnih letnih pogovorov so ključnega pomena določene sposobnosti posameznika in nekateri elementi, ki so nujno potrebni, da jih posamezni vodja uporabi. To so (Majcen, 2001):

- vodenje in usmerjanje pogovora,
- sporočanje z govorico telesa,
- pozornost pri opazovanju in poslušanju ter ustrezno reagiranje,
- očesni stiki in aktivno poslušanje,
- molk kot sredstvo sporazumevanja,
- sposobnost empatije,
- izražanje in obvladovanje lastnih čustev,
- odkritost in zaupanje,
- pripravljenost za sodelovanje in pozitivno razmišljanje.

5.1 Namen letnih pogovorov

Namen letnih pogovorov je povzet po delu Milene Majcen z naslovom Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci iz leta 2001. Redni letni pogovori imajo več ciljev in njihov namen je večstranski. Zelo pomembno je, da v organizaciji pred začetkom izvajanja pogovorov razčistijo, kaj želijo z njimi doseči. Če namen ni jasen, obstaja velika nevarnost, da bo postala izvedba razgovorov administrativna zahteva. Tako bodo pogovori izvršeni na nepravilen način in lotevali se jih bodo izključno zaradi tega, ker so zanje slišali in ker je to moderno oziroma ker jih izvajajo/uvajajo tudi v drugih organizacijah, s katerimi se na določen način primerjajo. Vprašanja, ki se jih bo zastavljalo, bodo zapletena in velikokrat nejasna. Odgovori, ki bodo sledili bodo uporabni le za analize organiziranosti dela, kar ni osnovni namen pogovorov. Tako izvedeni pogovori v organizaciji pripeljejo do velike zmedenosti, nejevolje in prestrašenosti vodje in njegovih sodelavcev. Osnovna vprašanja, ki bi dosegla namen in koristi letnih pogovorov, so:

- a) Kaj bi radi z njimi dosegli?
- b) S kakšnim namenom jih bomo izpeljali?
- c) In kakšne koristi pričakujemo?

1. Z rednimi letnimi razgovori naj bi vsem zaposlenim omogočili, da še izboljšajo delovno uspešnost.
 - S poglobljenim pogovorom z vodjo dobijo zaposleni možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe ter s tem pripomorejo k pozitivni spremembam v delovnem procesu in k poslovnim rezultatom organizacije, v kateri so zaposleni.
 - Z letnim pogovorom izkažemo sodelavcem posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo. Ko sodelavce in vodja pregledata dosežke, ugotovita vzroke za slabše pretekle rezultate ter naredita načrte za izboljšanje rezultatov in nove podvige (boljše pristope, spremembe v organizaciji dela, pospešenost). Ob primerni spodbudi, nakazani podpori in zaupanju vodje se mu poveča samozavest in delovna zagnanost.

- Na rednem letnem pogovoru pridobijo sodelavci jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, o značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje dela ter o področjih, za katera se pričakuje, da jih bodo izboljšali. Tako pridobijo osnovno orientacijo o tem, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj se 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 pogovorom omogočimo sodelavcem, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot.
2. Z rednim letnim pogovorom naj bi vodje bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar jih lažje vodijo in usmerjajo.
- Pogovori jim omogočajo, da lahko bolje razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev.
 - Pridobijo ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela.
 - Redni letni pogovori jim omogočajo, da sodelavcem sistematično posredujejo povratne informacije, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja.
 - Vodje pridobijo pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali.
 - Podatke, ki jih dobijo pri pogovoru s sodelavci, uporabljajo kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovskih sprememb.
 - Redni letni pogovori so njihovo orodje za vodenje s cilji. Ker določajo skupaj s sodelavci njihove cilje, jim redni letni pogovori omogočijo, da vplivajo na sodelavce, da najboljše 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 aktu, ki opredeljuje sistem plač oziroma sistem stimulacije.

3. Z rednimi letnimi pogovori naj bi strokovnim službam omogočili, da bi lažje in bolje izvajale kadrovske politike. Redni letni pogovori so osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje. Tako organizacija obogati bazo podatkov v kadrovske evidenci zaposlenih. Zbrani podatki prispevajo h kakovosti ključnih kadrov in uresničevanja modela napredovanja.
4. Od rednih letnih pogovorov si obeta koristi tudi organizacija, ker pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven komuniciranja ter izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost.

5.2 Koristi

Če redni letni pogovor ni pravilno zastavljen, ne prinaša koristi. Če želimo doseči koristi letnih pogovorov, jih moramo opravljati profesionalno, skladno z izbrano metodologijo, ki jo sprejme organizacija, in sistematično. Če so v si ti pogoji izpolnjeni, bodo imeli koristi delavec, vodja, organizacijska enota in organizacija (Majcen, 2001).

1. Delavec

Čuti se priznanega, bolje spozna svojo vlogo v organizaciji, točno ve, kaj se od njega pričakuje in kaj on pričakuje od organizacije.

2. Vodja

Redni letni pogovor je ključno orodje vsakega vodje. Z njim natančneje ugotovi pričakovanja ter želje posameznega sodelavca ter poglede na celotno delo in organizacijo. Hkrati jim posreduje informacije, ki jim pomagajo pri motivaciji in razvijanju njihovih sposobnosti.

3. Organizacijska enota

Sodelavci postanejo bolj samostojni, imajo vedno več idej, kar jim dviga motivacijo na delovnem mestu. Ker opazijo oziroma spoznajo svoja znanja, se poveča tudi njihovo prizadevanje za doseganje skupnih rezultatov v podjetju.

4. Organizacija

Organizacija z izvedbo letnih pogovorov izboljšuje svojo bazo podatkov v kadrovske informacijskem sistemu in posledično izboljšuje svojo kadrovske politiko. Izboljšuje se tudi stopnja zadovoljstva zaposlenih, saj jih med opravljanjem pogovora vodja opozarja na dobre lastnosti in na področja, kjer so zelo uspešni. Vse izboljšave vplivajo predvsem na stranke in podjetje vodi k poslovni odličnosti.

5.3 Priprava na letni pogovor

5.3.1 Pred pogovorom

Vsako podjetje pred izvedbo letnih pogovorov določi termin in namen za izvedbo pogovorov in obvesti vse zaposlene v podjetju. V obdobju pred letnim pogovorom vodja motivira in usmerja svoje podrejene ter uredi svoja opazovanja, ki jih zbira med letom. Vodja mora biti pozoren na vse posebne dogodke, dobre in slabe. Določene stvari si lahko zapisuje na papir in jih v času pogovorov uporabi kot oporne točke.

Vsak razgovor ima tri faze (Majcen, 2001):

- pripravo,
- izvedbo,
- aktivnosti neposredno po pogovoru

5.3.2 Priprava

Dobra priprava zagotavlja kakovostno izvedbo letnih pogovorov in omogoča, da se z njim doseže pozitivne učinke za celotno organizacijo in podjetje. Zato so potrebne pravilne priprave in usposabljanja za vodje. Vsak pogovor pa vsebuje začetek, osrednji, vsebinski del in zaključek. S tem je mišljeno, da vsak vodja opravi trening ali osveži svoje znanje, pregleda literaturo, natančno prebere metodologijo oziroma pripravi scenarij pogovora s temami, o katerih se bo s sodelavci pogovarjal. Hkrati pa se mora vodja pripraviti na pogovor psihično, kajti pričakovati mora veliko negativnih in provokativnih spodbijan.

Da se v pogovoru in neposredno po njem dobro počutita oba sogovornika in da bodo izrabljene vse koristi, ki jih lahko prinese redni letni pogovor, je v pripravi nanj potrebnih kar nekaj aktivnosti (Majcen, 2001):

1. določitev namena; če natančno vemo, kaj želimo doseči, pogovori bodo koristnejši in uspešnejši,
2. pregled dokumentacije; potrebno je natančno preučiti in pregledati tisto dokumentacijo, ki je neposredno povezavo z obravnavano temo, ki bo potekala med sogovornikoma,
3. razmislek o prostoru in kraju srečanja; naše počutje in sproščenost sta ključnega pomena, zato izberemo prijeten in udoben prostor ter se prepričamo, da bo delavec v tistem času dosegljiv brez ovir,
4. izdelava vabila na pogovor; vabilo je lahko izrečeno ustno ali v pisni obliki ali oboje. Pisno vabilo je naslovljeno na posameznega sodelavca in po možnosti vsebuje seznam z določenimi vprašanji, ki bodo obravnavana na pogovoru, da se ima sodelavec možnost pripraviti na odgovore,
5. razmislek o temah pogovora; pogovor bo kakovosten, če bo imel vodja pred seboj jasno sliko in bo vedel, o čem se mora s sodelavcem pogovoriti, sposoben mora biti usmerjati sodelavca s ciljno usmerjenimi vprašanji,
6. razmislek o stvareh, ki jih je treba v pogovoru poudariti; zelo pomembne so štiri teme, ki so nujne za uspešen pogovor:
 - a) vprašati ga, kakšen namen ima z nadaljnjim šolanjem,
 - b) opozoriti ga moramo na njegovo odrezavost, kadar ima opravka z

- zahtevnejšimi strankami,
- c) razložiti mu moramo model poslovne odličnosti,
 - d) ugotoviti moramo, ali bi bil pripravljen sodelovati pri projektu uvedbe strateškega menedžmenta.
7. priklic slike sodelavca; razmisliti moramo, kakšen je sodelavec in kako opravlja svoje delo. Potrebno mu je omogočiti, da se v organizaciji počuti čim boljše in treba ga je motivirati za nadaljnjo delo po nepotrebem ne poudarjati njegovih napak, ki jih je povzročil v preteklem obdobju,
 8. razmislek o razvojnih načrtih in ciljnih tako organizacijske enote kot posameznika; redni letni pogovor je usmerjen v prihodnost, vodja zanima, kako obvladati prihodnje korake, da doseže kar želi. Cilji, ki naj bi jih dosegel sodelavec, so sestavni del ciljev organizacije. Pomembno je, da vodja sogovorniku razloži poslovno politiko in strategijo organizacije, razvojne smernice organizacijske enote in razne plane ter poudari vlogo sodelavca pri izvedbi le-teh,
 9. izdelava načrta izvedbe pogovora; vodja si izdelava načrt oziroma korake poteka rednega letnega pogovora.

5.3.3 Izvedba

Vodja opravlja z vsakim sodelavcem posebej pogovor, ki je v naprej najavljen in zastavljen. Poskrbeti mora za prijetno vzdušje in primeren kraj. Pri pogovoru si pomaga predvsem z navedeno temo, idejami, pripravljenimi podatki, oporne točke, ki se tičejo posameznih sodelavcev, ki jih je vodja zapazil in zapisal med letom. Sklepne misli, s katerimi se strinjata oba, zapiše v poročilo o letnem pogovoru.

V poročilo vodja zapiše samo bistvene stvari, ki so pomembne bodisi za izvajanje nalog v prihodnosti bodisi za kadrovske potrebe. To so običajno dejavniki, ki so ključnega pomena za uspešnost sodelavca. Poročilo je seznam sklepov in dogovorov, ki jih bo skušal sodelavec v prihodnosti uresničiti. Vodja mora sodelavcu za dosego zastavljenega cilja stati ob strani, pomagati in mu zagotavljati ustrezne pogoje dela.

5.3.4 Neposredno po pogovoru

Vodja naj bi izvod poročila izročil tudi zaposlenemu, sam pa mora razmisliti o celotnem poteku pogovora in izdelati analizo sodelavčeve uspešnosti. Pripombe, nezadovoljstva ali predloge, ki jih je izrekel sodelavec, upošteva in jim nameni več pozornosti, saj so ključnega pomena, da doseže pozitivno stimulacijo sodelavca in s tem boljšo komunikacijo in uspešnost tako sodelavca kot celotne organizacije. Ko z vsemi sodelavci opravi pogovore, ponovno pregleda poročila in izdela predlog načrta za razna izobraževanja in načrt za napredovanje vseh svojih sodelavcev. Poskrbi za arhiviranje poročila v skladu z dogovorjenimi pravili, ki veljajo v organizaciji, oziroma določi metodologije in pripravi predloge za organizacijske ali kadrovske spremembe v svoji organizacijski enoti, ki jih skladno s sklepi in dejanskimi razmerami izvaja. Smiselno je, da se po končanih letnih pogovorih opravi analiza uspešnosti opravljenih pogovorov. Tako je lahko vsak naslednji pogovor boljši in učinkovitejši.

6 OPIS PODJETJA HIT

Danes največje in najuspešnejše igralniško-zabaviščno podjetje v Sloveniji je nastalo leta 1982 z imenom HGP Gorica (Hotelsko gostinsko podjetje Gorica). V tistem času je podjetje nudilo 310 zaposlenih. Leta 1984 se je restavracija Hotela Park preuredila v igralnico, ki se v letu 2006 – 2007 ponovno preureja v še večji zabavišni center. Leta 1985 se podjetje HGP preimenuje v DO HIT – Delovna organizacija Hoteli igralnice turizem. V letu 1986 so začeli s prenovo raznih gostinskih obratov; Gostilno pri Hrastu, Bistro Soča, Bife As idr. Leta 1989 pride do ponovnega preoblikovanja, in sicer se podjetje preimenuje v Hit (Hoteli, igralnice, turizem) p.o. Nova Gorica, in odpre še eno igralnico v Rogaški Slatini. S tem nazivom deluje podjetje eno leto, sledi pa novo preoblikovanje v HIT d.d., s katerim deluje še danes. Pod tem nazivom odpre podjetje še igralnico v Kranjski Gori, Tolminu in na Otočcu ter prenove gostinske lokale Bistro Vrtnica, Restavracija Mark in druge, ki so še danes aktualni. Leta 1993 zaživi največji Hitov projekt, Igralniško zabavišni center Perla, ki podjetju prinese velik uspeh in slavo(Žorž, 2001).

Danes je podjetje v državni lasti (KAD, SOD in lokalne skupnosti, kjer se igralnice nahajajo) s približno 2500 zaposlenimi. Najpomembnejši igralniško zabavišni centri, igralnice in igralni saloni, ki delujejo v sestavi podjetja HIT so (Hitov intranet, 2007):

- IZC Park v Novi Gorici, ki je v letu 2007 doživel popolno prenovo,
- IZC Perla v Novi Gorici, ki je bil občutno prenovljen v letu 2001. V letih 2006 in 2007 je v Perli izvedena posodobitev in razširitev hotelske ponudbe zaradi česar je IZC Perla največji tovrstni center v Evropi,
- IZC Korona v Kranjski Gori, ki je doživela sedanjo podobo v letu 1999,
- IZC Mond na Šentilju, katere gala otvoritev je bila 14. decembra 2007,
- Igralnica Aurora v Starem Selu pri Kobaridu deluje od 2004,
- Igralnica Fontana v Rogaški Slatini,
- Igralnica Kastel na Otočcu,

- Igralni salon Dama v Gornji Radgoni in
- Igralni salon Drive In v Vrtojbi, deluje od maja 2006.

Podjetje deluje tudi v tujini. Konec julija 2001 je sklenilo pogodbo o nakupu Hotela Maestral v Črni Gori, kjer je obnovilo hotel, leta 2004 pa odprlo še igralnico in kongresni center. Poleg omenjene igralnice ima podjetje še igralnico v Sarajevu, Coloseum – Club, ki je bila odprta aprila leta 2002. Naslednje leto je podjetje odprlo še igralnico Dojran v Makedoniji. V letu 2007 pa je odprta še igralnica v Umagu v sosednji Hrvaški.

Poleg igralnic ima podjetje v lasti tudi hotele (Lipa v Šempetru in Sabotin v Novi Gorici) in restavracije (Hrast, Vrtnica, Triglav, Soča, Mark in Rožna Dolina). Sodeluje na raznih športnih tekmovanjih, prireja razstave, kongrese, sejme. Nudi tudi možnosti sprostitve v wellness centrih. V lasti ima tudi športno dvorano v Šempetru pri Gorici. V Novi Gorici deluje turistična agencij Hittours. Podjetje z vso omenjeno ponudbo deluje v Sloveniji in v tujini ter načrtuje nove projekte na mednarodnih trgih.

6.1 Letni pogovori v podjetju HIT

Danes se skoraj v vsakem podjetju zavedajo, da so zaposleni ključnega pomena za doseganje pozitivnih rezultatov. Poleg tega je prisotna konkurenca, ki se vedno bolj širi tudi v Sloveniji. Tega se zaveda tudi omenjeno podjetje, ki je uvedlo bistvene spremembe z raznimi obnovami obstoječih objektov. Ker se v podjetju že nekaj let izkazuje nezadovoljstvo med zaposlenimi, je vodstvo izvedlo raziskavo organizacijske kulture, v katero je poleg zaposlenih strokovnjakov bila vključena zunanja svetovalna hiša. Zaposlene je s pomočjo anketnega vprašalnika povprašala o mnenju glede lojalnosti, odgovornosti, zavzetosti, iniciativnosti, produktivnosti, odnosih, poslanstvu, viziji, stilu vodenja, kadrovske politiki, sistemu informiranja, internem komuniciranju ipd. Raziskava je pokazala naslednje rezultate:

- nejasnost (glede prihodnosti, preteklosti, vizije, vloge posameznikov, odgovornosti...),

- frustriranost – nezadovoljstvo zaposlenih,
- pomanjkanje inovacij v organizaciji,
- pomanjkanje zaupanja,
- nefunkcionalno komuniciranje,
- pomanjkanje vere v prihodnost,
- neskladni stili in metode menedžmenta.

Da bi podjetje izboljšalo nastalo situacijo, je skupaj s svetovalno hišo vzpostavilo projekt »Vplivanje na organizacijsko kulturo«. Kot posledica izvedene raziskave je nastanek oddelka HRM (Human resources management), katerega naloga je delovati na področju razvoja kadrov, ki jih družba potrebuje za uresničevanje svojih razvojnih ciljev. Služba je torej spremljala in motivirala razvoj zaposlenih zaradi česar so vpeljani tudi letni pogovori (Žorž, 2003).

Naloge službe HRM (Školaris in Žorž, 2001):

- določiti časovno obdobje letnih pogovorov – začetek in zaključek izvedbe vseh letnih pogovorov v podjetju,
- organizirati usposobljenost vodij za letni pogovor,
- pripraviti obrazce za izvedbo letnih pogovorov,
- voditi evidenco opravljenih letnih pogovorov,
- biti aktivno prisotna pri letnih pogovorih kot pomoč vodjem, dokler le-ti potrebujejo dodatno podporo za kakovostno in suvereno vodenje pogovorov,
- zbirati potrebne informacije in podatke,
- analizirati uspešnost letnih pogovorov in dajati povratne informacije vodjem,
- pogledati in analizirati pridobljene podatke ter iz izsledkov načrtovati nadaljnje aktivnosti,

- arhivirati poročila o opravljenih pogovorih.

Preden so se lotili dokončnega uvajanja t.i. letnih pogovorov so organizirali in izpeljali specifično izobraževanje za vse vodje v organizaciji, ki se ga je udeležilo več kot 200 vodij z najrazličnejših nivojev vodenja v podjetju.

Prve letne pogovore so izvedli v letu 2001. Glede na raven organizacijske kulture v podjetju HIT so jih ločili na letne pogovore in ocenjevalne pogovore. Bistvo pogovora je bila ocena zaposlenih in njihovo razvrščanje v plačilne razrede. Želeni cilj pogovorov je bil vzpostavitev komunikacije med zaposlenimi, med vodjo in podrejenimi, kar naj bi prineslo večje zadovoljstvo, zaupanje, pripadnost podjetju itd. Pogovori so bili s strani zaposlenih zelo dobro sprejeti, predvsem zaradi velikih pričakovanj.

Končne izdelke oziroma izvode so prejeli vodja, podrejeni in služba HRM, ki je podatke vnesla v aplikacijo ATKAM - informacijska podpora za spremljanje in razvoj zaposlenih ter omogoča vpogled arhiviranih podatkov (Žorž, 2003).

6.2 Izobraževanje vodij v podjetju HIT

Ko so se v podjetju HIT odločili, da bodo začeli izvajati letne pogovore je bilo potrebno pripraviti gradivo in izobraževanje za vodje. Za izvedbo je bila zadolžena služba HRM, ki je pripravila poseben priročnik z navodili za vodje in vse zaposlene. V priročniku je predstavljen pomen in koristi letnih pogovorov za podjetje in zaposlene ter natančna navodila, kako se pripraviti (in vodja in njegovi zaposleni) na izvedbo letnega pogovora, ki vsebuje (Školaris in Žorž, 2001):

- pripravo,
- začetek letnega pogovora,
- osrednji, vsebinski del pogovora,
- zaključek letnega pogovora.

Istočasno so bili vsi vodje (na vseh nivojih, od predsednika uprave do vodij najmanjših organizacijskih enot) usposobljeni za izvajanju ocenjevalnih pogovorov

in uporabe aplikacije ATKAM, kjer se podatki vnašajo v bazo podatkov in se arhivirajo.

Ocenjevalni pogovor je v svojem bistvu namenjen pregledu uspešnosti posameznega zaposlenega v preteklem obdobju, ki mu sledi ocena o napredovanju zaposlenih – horizontalno in/ali pa vertikalno. Istočasno sta vodja in zaposleni uskladila in sprejela akcijski načrt za vsakega posameznika – kako bo odpravil pomanjkljivosti oziroma, kako bo izboljšal svoje delo in odnose v kolektivu.

V zaključnem delu priročnika je predstavljena tudi služba HRM in njena dela, ki so opisana v prejšnjih poglavjih diplomskega dela.

Po končanih predavanjih in temeljiti predstavitvi vsebine priročnika so bili izvedeni konkretni treningi z vodji, kjer so bili simulirano vodeni (igranje vlog) letni pogovori, kjer so bile skupinsko ugotovljene pomanjkljivosti in njihovo sprotno komentiranje in odpravljanje.

Po zaključenih treningih so vodje izvedli letne pogovore s svojimi podrejenimi. Pri tem so bili v neposredni povezavi z službo HRM, ki jim je bila na razpolago za svetovanje in strokovno literaturo.

6.3 Opis aplikacije ATKAM

Oktobra 2001 se je podjetje HIT povezalo s podjetjem ERM, ki ga je priporočala svetovalna hiša TMI. Podjetje ERM že ima izdelano osnovno rešitev računalniške aplikacije ATKAM za podpiranje procesov spremljanja in razvoja zaposlenih. Skupaj s svetovalno hišo so razvili in prilagodili aplikacijo Hitovim procesom. Aplikacija ATKAM podpira:

- osnovne podatke posameznega zaposlenega,
- letne pogovore,
- ocenjevanje vodij,
- ocenjevanje zaposlenih,
- izobraževanje (pregled opravljenih izobraževanj in plan izobraževanj).

Uslužbenka podjetja HIT, ga. Urša Žorž, je bila določena za upravljavca oz. skrbnika aplikacije. Njena naloga je, da skrbi za delovanje in dodelovanje aplikacije ter da je v neposredno pomoč uporabnikom pri reševanju težav ter da jih obvešča o novostih.

Do aplikacije ATKAM so imeli dostop vsi zaposleni v podjetju HIT. Vsak je dobil svoje uporabniško ime in geslo, s katerima dostopa do svoje osebne strani. Na osebni strani so podatki o zaposlenemu – rezultati ocenjevanj, končni dogovori letnih pogovorov, evidentirana so vsa opravljena izobraževanja, dogovorjene naloge na letnem pogovoru, dogovorjena izobraževanja za prihodnje leto, navodila za delo z aplikacijo, prazni obrazci za natis itd.

Vsak zaposleni lahko dostopa le do svojih podatkov, vodja pa imajo dostop do podatkov svojih podrejenih. Zaposleni v podjetju so se iz leta v leto vedno bolj posluževali aplikacije (Žorž, 2003).

V letu 2007 pa je prišlo do prekinitve vzdrževanja aplikacije ATKAM, saj je bila uvedena SAP aplikacija, ki deluje na podobnem principu, vendar pa zahteva natančno in pravočasno vnašanje sprememb po eni strani in omogoča lažje, hitrejše in kakovostnejše delo.



Slika 1: Vstopna stran aplikacije ATKAM

Slika prikazuje vstopno stran aplikacije ATKAM, kjer so ponujene različne kombinacije in razlage ter prijavno okence, kamor vsak zaposleni vtipka svoje uporabniško ime in geslo (Hitov intranet, 2007).

7 VARNOSTNA SLUŽBA

Poglavitna naloga oziroma dolžnost varnostne službe v podjetju HIT je varovanje oseb in premoženja. Za opravljanje dolžnosti je potrebno od Ministrstva za notranje zadeve pridobiti licenco za varovanje oseb in premoženja. Ministrstvo razpiše tečaj za pridobitev licence varnostnika, ki je sestavljen iz predavanj, (glavna tema je poznavanje in razumevanje določil zakona o zasebnem varovanju), pisnega izpita ter izpita iz samoobrambnih veščin. Po zaključenem tečaju ministrstvo tečajnikom, ki so izpit pozitivno opravili, dodelil potrdilo o opravljenem tečaju in službeno izkaznico, katero je potrebno pri opravljanju rednih nalog imeti pri sebi. Po pridobitvi licence za varovanje lahko varnostniki pričnejo z delom.

Za kvalitetno opravljanje nalog je potrebna usklajenost sodelavcev in vodij in skupinovodjo, odprta in učinkovita komunikacija znotraj delovne skupine in organizacijske enote ter poznavanje internih delovnih navodil. K uspešnejšemu izvajanju zaupanih nalog pripomorejo različna interna in eksterna izobraževanja, ki jih organizira podjetje HIT. Varnostniki so še posebej usposobljeni za reševanje ljudi iz dvigal in s področja prve pomoči (tečaje s tega področja varnostniki redno opravljajo pri Rdečem križu Slovenije).

Velik poudarek pri izobraževanju in usposabljanju varnostnikov je namenjen ustreznemu reševanju konfliktnih situacij z gosti. Ravno tako se posebna pozornost posveča požarni varnosti, protivlomnim aktivnostim, video nadzoru, nadzoru vstopa in izstopa iz objekta ter rokovanju in nošenju orožja.

Nošenje orožja predstavlja za nekatere posameznike zelo stresno situacijo, zato je organizirano posebno usposabljanje za nošenje in rokovanje z orožjem. Sestavljeno je iz teoretičnega dela in pisnega izpita, rokovanja z orožjem ter streljanja z službenim orožjem. Delo varnostnikov poteka v izmenah in vsaka organizacijska enota se prilagaja potrebam gostov, njihovega varnega počutja in delovanja v skladu s pozitivno zakonodajo in internimi predpisi.

V omenjenih treh enotah, ki so v podjetju registrirane kot igralniški centri in so za podjetje velikega pomena, je skupno zaposlenih 47 varnostnikov. Zaradi širitve dejavnosti in potrebe po varovanju se bo potreba po zaposlenost omenjene službe

povečala. Zaradi vse večje zaposlenosti in ker sem sam tudi zaposlen v podjetju ter zaradi pomembnosti varnostne službe, smo se odločili za obravnavo treh največjih in najuspešnejših organizacij v sklopu podjetja. S strani strokovnih služb so bili opaženi razni problemi, izražena nezadovoljstva varnostnikov, slabi medsebojni odnosi, negativna klima in pomanjkanje sredstev. Zato smo opravili raziskavo, ki bo pripomogla k uspešnejšemu delovanju varnostne službe.

8 PRIPRAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Pri anketi gre za organizirano zbiranje podatkov. Sistematično so zbrana vprašanja, na katera odgovarjajo anketirane osebe, anketiranci. Uporabili smo pisno anketo. Glede na namen raziskave smo se poslužili diagnostične ankete v povezavi z eksperimentalno anketo.

Namen raziskave je ugotoviti, ali so letni pogovori s strani Hitovih zaposlenih varnostnikov sprejeti pozitivno ali negativno. Na podlagi pridobljenih podatkov nato poiskati rešitve za boljše sprejemanje in izvedbo letnih pogovorov v varnostni službi treh Hitovih organizacijskih enot.

S pomočjo literature in mentorja sem sestavil anketni vprašalnik, s katerim naj bi pridobili čim bolj realne podatke, kako zaposleni varnostniki vidijo in dojemajo instrument za boljše sodelovanje med vodjo in zaposlenimi. Vprašalnik sestavlja petindvajset vprašanj, ki ponujajo več možnih odgovorov. Eno vprašanje je odprtega tipa, kjer vsak anketiranec izrazi svoje mnenje, ki se nanaša konkretno na izvedbo letnih pogovorov v podjetju. Prvih sedem vprašanj se nanaša na demografske podatke (spol, starost, izobrazba...), ostalih 18 vprašanj pa naj bi pokazalo subjektivne ocene anketirancev, o tem ali so vodje v zadostni meri usposobljeni za izvajanje in spremljanje letnih pogovorov ter izvajanje aktivnosti za izboljšanje letih.

Po odobritvi s strani pristojne službe v podjetju HIT smo anketni vprašalnik razdelili med varnostnike v treh organizacijskih enotah podjetja HIT: IZC Perla, IZC Park, in IZC Korona, ki skupno štejejo 47 zaposlenih. Z vodij posameznih oddelkov smo se o zadevi pogovorili ter jih prosili za sodelovanje. Na vprašanja so odgovarjali varnostniki in njihovi nadrejeni, skupinovodja in vodja varnostne službe. Vrnjene smo dobili vse vprašalnike (47), vendar je bilo pravilom ustrezno rešenih 29 vprašalnikov, kar predstavlja 61,70%. Vsi anketiranci so moškega spola, njihova povprečna starost je 36 let ter večina jih je v podjetju zaposlenih nad 10 let.

V IZC Perla, kjer je zaposlenih 18 varnostnikov, je povprečna starost 34 let in so v podjetju HIT zaposleni povprečno 11 let. Večina, 63% varnostnikov, je poročenih, ostali (37%) so nevezani. 63% jih ima dokončano srednjo šolo, ostali (37%) pa imajo zaključeno poklicno šolo. V svoji delovni karieri jih je 50% službo zamenjalo enkrat, ostala polovica pa dvakrat ali večkrat.

V IZC Park je zaposlenih 19 varnostnikov. Njihova povprečna starost je 36 let. Pripadnost podjetju HIT izkazujejo v povprečju 13 let. Poročenih je 47% varnostnikov, ostalih 53% je nevezanih. Dokončano srednjo šolo ima 60% varnostnikov, zaključeno poklicno šolo pa 20% in 13% ima zaključeno visoko strokovno izobrazbo. Ostalih 7% ima dokončano višjo strokovno izobrazbo. V delovni karieri je 60% varnostnikov zamenjalo več kot dve službi, ostalih 40% pa le eno.

V IZC Korona je zaposlenih 10 varnostnikov, ki so povprečne starosti 37,5 let. Poročenih je 83%, nevezanih pa 22% varnostnikov. Zaključeno srednjo šolo jih ima 50%, višjo strokovno izobrazbo 30% in zaključeno poklicno šolo 20%. V podjetju HIT so v povprečju zaposleni do 15 let in 67% je službo zamenjalo trikrat ali večkrat, ostalih 33% pa enkrat.

Na podlagi pridobljenih podatkov na katere so odgovarjali varnostniki iz treh omenjenih organizacij smo opravili podrobnejšo analizo, ki sledi v nadaljevanju.

8.1 Analiza anketnega vprašalnika

8.1.1 Mnenje anketirancev o usposobljenosti vodij za izvedbo letnih pogovorov

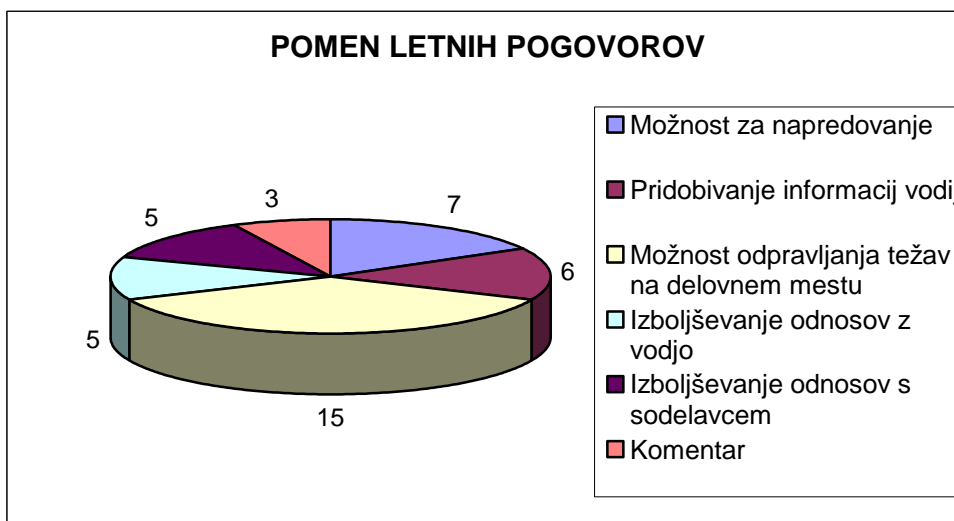


Slika 2: Usposobljenost in sposobnosti vodij za izvedbo letnih pogovorov

Manj kot polovica anketiranih varnostnikov (45%) meni, da so njihovi nadrejeni le delno usposobljeni za izvajanje letnih pogovorov, kar je vsekakor kritika obstoječih vodij in njihovega dosedanjega početja. Štirje sodelujoči menijo, da vodje niso usposobljeni za vodenje in izvajanje letnih pogovorov – če k temu dodamo še tri sodelujoče, ki se niso mogli opredeliti, potem gre za jasno sporočilo vodji oddelka in HRM službi, da je potrebno celovito oceniti uspešnost vodenja vodij v varnostni službi ter pripraviti ustrezen načrt, kako obstoječe stanje spremeniti na bolje.

Le za dobro tretjino anketiranih so vodje usposobljeni in sposobni voditi letne pogovore na ustrezen način, kot ga ocenjujejo zaposleni varnostniki.

8.1.2 Pomen letnih pogovorov anketiranih varnostnikov



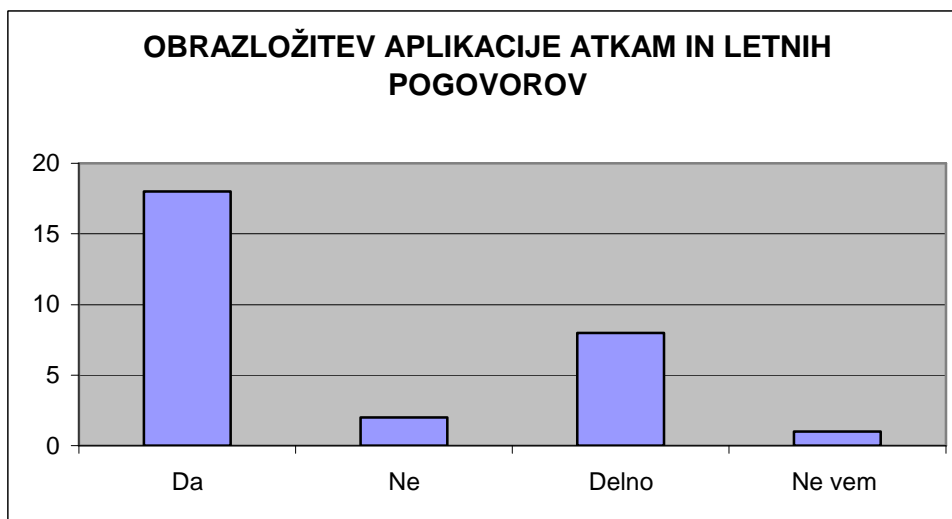
Slika 3: Pomen – predstava letnih pogovorov anketiranih varnostnikov

Iz podanih odgovorov o pomenu letnega pogovora se je največ varnostnikov (15) odločilo za odgovor, da gre za možnost odpravljanja težav na delovnem mestu. Le trije so letni pogovor izrabili kot možnost komentiranja dogajanja v oddelku, kar pomeni, da vodje varnostnikov niso vzpodbujali k komentiranju obstoječega stanja. Ravno tako je skromno število (7) varnostnikov odgovorilo, da je letni pogovor priložnost za napredovanje. Vodje očitno ne predstavijo zaposlenim, kaj od njih pričakujejo in kakšno naj bi bilo njihovo je želeno obnašanje, ki jim omogoča napredovanje v višji plačilni razred oziroma prevzemanje zahtevnejših nalog.

8.1.3 Smisel in potrebe po opravljanju letnih pogovorov

Na vprašanje ali so letni pogovori, ki jih izvajajo v podjetju smiselni in potrebni, je le en sodelujoči odgovoril, da izvajanje letnih pogovorov ni potrebno. Razveseljuje dejstvo, da je več kot dve tretjini zaposlenih prepričanih v smiselnost letnih pogovorov, saj so »smiselni in potrebni«. Četrtnina sodelujočih se ni mogla opredeliti in to dejstvo bi vodje in HRM služba morali izrabiti za izboljšanje izvajanja pogovorov in prepričevanja neodločne četrtnine zaposlenih varnostnikov, da gre za odlično priložnost ustrezne komunikacije med vodjo in varnostniki.

8.1.4 Analiza predstavitve in utemeljitve izvajanja letnih pogovorov ter aplikacije ATKAM s strani pristojnih služb



Slika 4: Obrazložitev in predstavitev letnih pogovorov in aplikacije ATKAM varnostnikom v organizacijskih enotah

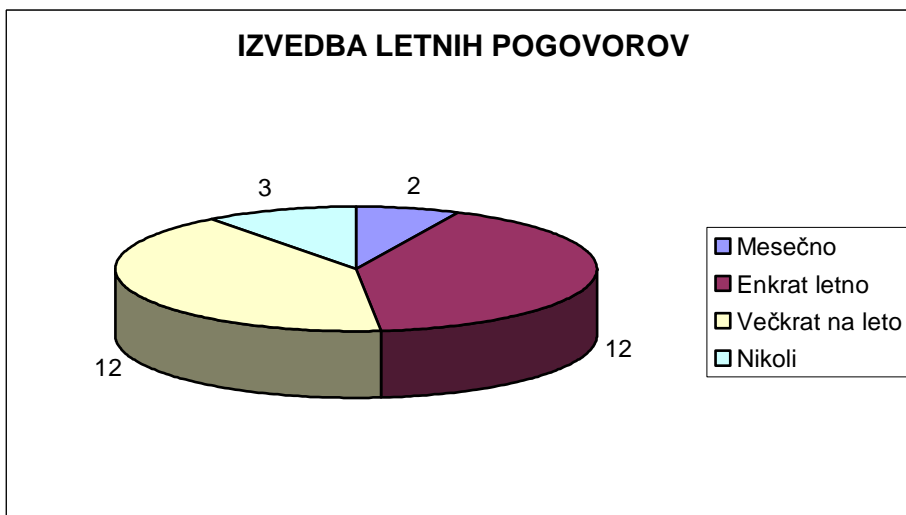
Iz podanih odgovorov je razvidno, da je večina oziroma (62%) anketiranih varnostnikov dobro obveščenih oziroma da jim je bila aplikacija ATKAM in izvedba letnih pogovorov dobro obrazložena ter predstavljena. Le en anketiranec je mnenja, da mu ni bilo obrazloženo oziroma pravilno predstavljeno. 8 anketirancem so elementi za pravilno izvedbo letnih pogovorov poznani le delno. Iz tega lahko sklepamo, da so elementi za pristop in izvajane letnih pogovorov ter uporaba aplikacije ATKAM pravilno predstavljeni in uporabljeni. Le nekateri posamezniki imajo težave z uporabo orodji, ki jih ne uporabljajo v vsakdanjem življenju, npr. Računalnik.

Veliko vlogo pri predstavitvi ima služba HRM, ki je zadolžena in odgovorna, da posreduje informacije za uporabo orodji, ki jih podjetje potrebuje za doseganje uspehov. Vodje te iste informacije prenašajo na svoje neposredno podrejene in skrbijo za pravilno uporabo.

8.1.5 Mnenje anketirancev glede porabljenega časa, ki si ga vodje namenijo za izvedbo letnih pogovorov

Odgovori na vprašanje, koliko časa si vodje vzamejo za opravljanje in pripravo letnih pogovorov, se nagibajo v pozitivni smeri. Večina anketirancev (69%) je mnenja, da se vodje na pogovor pripravijo in da pogovor pravilno izpeljejo. Razvidno je, da se vodje temeljito pripravljajo na pogovor in prispevajo k boljši klimi in posledično realnosti podatkov. Zelo pomembna je usposobljenost vodij za izvajanje letnih pogovorov, za katero je zadolžena strokovna služba, ki mora skrbeti za nadgradnjo znanja. En varnostnik se ni opredelil. Zanimiv pa je komentar, da si vodje vzamejo dovolj časa za izvedbo letnega pogovora, vendar pa ne zaposleni. To nakazuje na spremembo komunikacije in pravilni usmeritvi podrejenega. Za pravilno pripravo in izvedbo letnih pogovorov mora vsak vodja ponuditi možnost priprave podrejenega na pogovor. To lahko omogoči z vprašalnikom o temah, ki bodo aktualne na pogovoru, saj je vprašalnik eno od osnovnih sredstev za pravilno izvedbo letnih pogovorov.

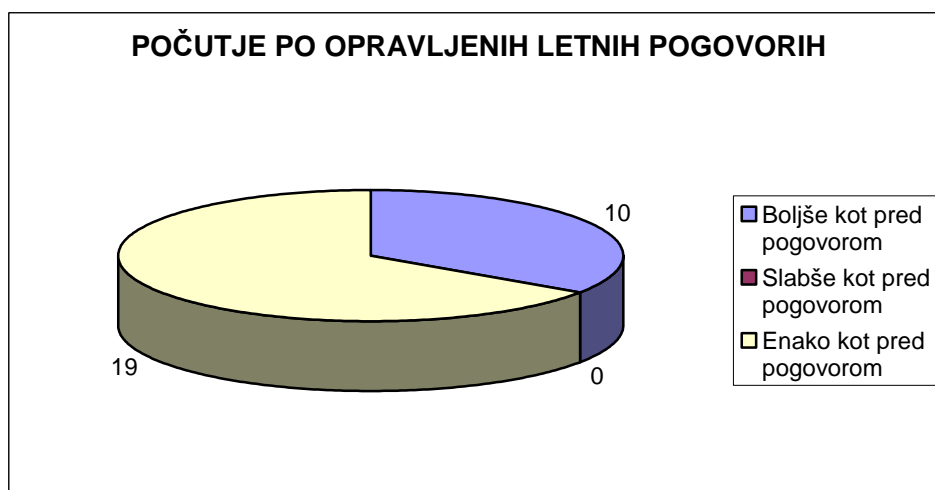
8.1.6 Predlogi za izvedbo letnih pogovorov



Slika 5: Predlogi varnostnikov za izvedbo letnih pogovorov v podjetju

Večina varnostnikov v vseh treh organizacijskih enotah je mnenja, da bi bilo potrebno izvajati letne pogovore v podjetju vsaj enkrat oziroma večkrat letno. Dva varnostnika sta prepričana, da bi k boljšim odnosom in rezultatom pripomogli tudi mesečni pogovori, sestanki. Ker se letni pogovor praviloma izvede enkrat letno, bi bilo smiselno, da vodje poskrbijo za večkratne neformalne pogovore. Trije varnostniki nasprotujejo izvedbi letnih pogovorov. Najverjetneje se negativno mnenje teh varnostnikov nagiba k nepravilni obrazložitvi letnih pogovorov oziroma v tem ne vidijo dobrih lastnosti omenjenega elementa, ki bi pripomogel k njihovi uspešnosti na delovnem področju.

8.1.7 Analiza osebnega počutja varnostnikov po opravljenih letnih pogovorih



Slika 6: Osebno počutje anketiranih varnostnikov po opravljenih pogovorih na delovnem mestu

Počutje anketirancev po opravljenem letnem pogovoru je v 66% nespremenjeno oziroma enako. 34% varnostnikov meni, da je njihovo počutje po opravljenem pogovoru pozitivnejše, boljše. Nihče ni izrazil negativnega počutja po opravljenem pogovoru. To pomeni, da vodje svoje delo opravljajo pravilno, lahko pa bi s pomočjo službe HRM, stanje izboljšati. Morali bi poskrbeti, da se večino zaposlenih pripravi k boljšemu počutju, kar pomeni še boljšo pripravljenost oziroma usposobljenost vodij in strokovnih služb za izvedbo letnega pogovora.

8.1.8 Analiza vpliva na razmere v organizacijski enoti med sodelavci po opravljenem letnem pogovoru

Na klimo v podjetju vpliva veliko dejavnikov: prostor, odnosi z zaposlenimi, motivacija itd. Večina varnostnikov (41%) je mnenja, da se klima po letnem pogovoru bistveno ne spremeni oz. ostaja ista, 38% pa jih je prepričanih, da pogovori pripomorejo k boljši in pozitivnejši klimi v podjetju. Le 5 varnostnikov je odgovorilo, da se klima širi v negativno smer. Vodje najverjetneje pri omenjenih 5-ih varnostnikih ne opazijo negativnosti ali ne uspejo spremeniti njihovega počutja. Spremeniti bi morali način komunikacije z njimi in jim ponuditi več pozitivnih elementov. Ugotoviti bi mogli vzroke za takšno negativno mnenje in jih tudi odpraviti. Le ena oseba na vprašanje ni odgovorila. Vprašanje je lahko spregledala, vendar menimo, da se ni mogla opredeliti.

8.1.9 Analiza osebnih mnenj, ki bi pripomogla k boljšemu načinu vodenja in opravljanju letnih pogovorov

Večina (62%) anketiranih varnostnikov se je odločila za podajanje predlogov, komentarjev, ki so bili zelo različni. Anketirani varnostniki so zainteresirani za boljši način vodenja in izvedbo letnih pogovorov ter iskanja novih rešitev. Vsak komentar je treba upoštevati, saj pripomore k odpravljanju negativnosti in k boljšim odnosom ter rezultatom. Vodje in služba HRM morajo takšne komentarje preučiti in poiskati rešitve za izboljšanje.

Komentarji, ki so se v rešenih anketah ponavljali, so bistvenega pomena. Mislimo, da je največji problem letnih pogovorov nesodelovanje služb, slaba komunikacija v povezavi nadrejeni-podrejeni, nedovolj dobro kroženje informacij in nerealizacija podanih predlogov zaposlenih, ki so na letnem pogovoru zapisani in posredovani strokovni službi.

9 KLJUČNI REZULTATI, KI NAJ BI IZBOLJŠALI IZVEDBO LETNIH POGOVOROV V PODJETJU HIT

Zainteresiranost za reševanje anketnega vprašalnika je bila večja od pričakovane. Varnostniki so vprašalniku naklonili pozornost in izrazili precejšnje zanimanje za izvajanje letnih pogovorov. Ponudili so osebna mnenja in rešitve, ki bi pripomogle k boljšemu načinu izvedbe in sprejemanja letnih pogovorov, saj se tako zbirajo najrazličnejši podatki, ki pripomorejo k boljšemu delu zaposlenih in uspešnemu poslovanju podjetja.

Na vsa vprašanja je odgovarjal celo varnostnik, ki je izrazil, da na splošno ne podpira letnih pogovorov. Osebno menim, da omenjeni sodelavec potrebuje ustrezno motivacijo in podporo (ustrezno predstavitev ciljev in namenov letnih pogovorov) s strani vodje in tistih članov skupine varnostnikov, ki se pomena zavedajo in ga sprejemajo kot koristen pripomoček za boljše opravljanje nalog in doseganje zastavljenih ciljev skupine in oddelka.

Glede na starost in izobrazbo, ki jo imajo varnostniki, ter pripadnost v podjetju menimo, da letne pogovore, ki so jim bili natančno in preprosto predstavljeni, vsi razumejo. Ker zaposleni menijo, da so vodje le delno usposobljeni, bi jim morali odgovorni vodje pokazati ali predstaviti ustrezna znanja in veščine za uspešno opravljanje letnih pogovorov.

Vodje bi morali zaposlenim pokazati več zainteresiranosti za opravljanje letnih pogovorov. Nekaterim bi morali letne pogovore prikazati na drugačen, pozitivnejši način, saj naj bi se podrejeni zgledovali po nadrejenih in letnih pogovorov se ne bi smelo izvajati na način, da se jih izvede kot »nekaj, kar je vsiljeno« oziroma ker je takšna zahteva podjetja. Vodja si takega načina ne bi smel privoščiti oziroma ne bi smel biti vodja, saj s tem škoduje sebi, podrejenim in podjetju.

Vodje bi morali svojim podrejenim nameniti več časa tudi za neformalne pogovore, posebno z zaposlenimi, pri katerih se pojavljajo razne delovne ali osebne težave, ki otežujejo delo. Take bi morali pri delu bolj spodbujati, nagrajevati in pohvaliti. Gre za vsakodnevno komuniciranje, ki se ga ne da nadomestiti z enim letnim pogovorom.

Če vsakodnevna komunikacija med vodjo in zaposlenimi poteka povsem normalno s skupnim ciljem – dosegati dobre delovne rezultate in ustvarjati prijetno delovno vzdušje – potem je letni pogovor samo pika na i, ko vodja in zaposleni ugotovita, kako nadaljevati z začetim delom ter katera izobraževanja zaposleni potrebuje, da bo še bolj uspešen. Če pa se vodja in zaposleni pogovarjata o delu, pogojih in rezultatih dela le enkrat na leto, potem tovrstna komunikacija ne more biti uspešna ne za vodjo in ne za zaposlenega.

9.1 Pozitivno sprejemanje letnih pogovorov v podjetju

Predlog za izvedbo letnih pogovorov je podprla večina anketirancev. V večini varnostniki želijo več komunikacije oz. neformalnih pogovorov z vodjo. To je zelo pozitivno, vendar morajo biti tudi vodje pripravljeni izvajati pogovore. Zanimivo je, da so nekateri anketiranci mnenja, da si vodje ne vzamejo dovolj časa oziroma opravijo letni pogovor s sodelavcem, zgolj zato, ker je tako predpisalo podjetje. Anketirani varnostniki se v večini strinjajo, da so letni pogovori potrebni in smiselni, le redki pa so prepričani, da izvajane letnih pogovorov ni potrebno oziroma smiselno.

Predlagamo, da si vodje vzamejo več časa in se s posameznimi varnostniki pogovorijo neformalno. Poseben poudarek naj dajo tistim, ki imajo službene ali osebne probleme. Predlagamo, da se takšni neformalni pogovori odvijajo v prostorih, ki zbujejo prijetno počutje.

Večina varnostnikov je izjavila, da se po opravljenem pogovoru, ki je hkrati tudi nekakšna »izpoved nadrejenemu«, počutijo enako kot pred pogovorom. Deset od devetindvajset anketiranih se počuti bolje in pozitivnejše.

Predlagamo, da bi morali biti vodje bolj pozorni, kateri varnostniki se po pogovoru počutijo bolje in kateri ne. Pri zaposlenih, katerih letni pogovori niso sprejeti v pozitivni smeri ali jih ne podpirajo, morajo ugotoviti razlog za takšno mišljenje. Skupaj naj poskusijo vzpostaviti pozitivno vzdušje. Dati jim možnost za navedbo argumentov in te v čim krajšem možnem času realizirati v kolikor je to izvedljivo in v skladu s pooblastili podjetja. Če pa zahteve, pričakovanja ali želje zaposlenih niso izvedljive oziroma se nanašajo na življenje izven dela, je vodja dolžan zaposlenega na to dejstvo opozoriti in usmeriti pozornost na področje skupnega dela vodje in

zaposlenega. Vodja mora biti pozoren predvsem, da zaposlene motivira k boljšemu delu, da zaposlene informira o novostih ter jih opozarja na vedenje in aktivnosti, ki niso v skladu z dogovorjenimi pravili dela in obnašanja.

Prepričani smo, da bi bila takšna dejanja hitro poplačana, saj predstavljajo stimulacijo za delo in medsebojno sodelovanje pri izvedbi letnih pogovorov vsakega zaposlenega bi se izboljšalo.

9.2 Negativno sprejemanje letnih pogovorov v podjetju

Z analizo smo ugotovili, da je le en varnostnik izrazil negativno mnenje o potrebah in smislu izvajanja letnih pogovorov v podjetju, saj se vedno v nekem kolektivu pojavlja posameznik, ki bi rad stvari spreminjal po svoje. Sčasoma tudi takšna oseba spremeni mnenje ali ostane neopredeljen.

Za negativno podobo letnih pogovorov je krivce potrebno iskati med, tistimi ki se premalo posvečajo ustrezni komunikaciji z zaposlenimi, ustrezni pripravi na izvajanje letnih pogovorov ter premalo upoštevajo komentarje in predloge svojih sodelavcev.

Delno je odgovorna tudi strokovna služba, ker vodjem ne omogoča ustreznih usposabljanj za izvedbo izvedljivih predlogov za posamezne službe, ampak daje prednosti nekaterim drugim službam (večjim in številčnejšim organizacijskim enotam).

Določene informacije, ki se navezujejo tako na delo kot posameznega delavca, ne krožijo med delavci in vodji. Dobra komunikacija oziroma kroženje določenih informacij bi bistveno spremenilo razmere v organizacijskih enotah. Težave bi se morale reševati sproti. Čakati izvedbo letnih pogovorov ni smiselno, saj se stvari nakopičijo in se jih zato lahko pozabi ali spregleda.

V anketnem vprašalniku smo zastavili vprašanje, kjer je lahko vsak posameznik izrazil svoje lastno mnenje o letnih pogovorih in predlagal rešitev za izboljšanje vodenja in izvedbe letnih pogovorov. Odgovori so bili različni in zelo zanimivi, vendar se komentarji v splošnem nagibajo k drugačnemu sprejemanju letnih pogovorov. Z upoštevanjem njihovih predlogov bi lahko postali pogovori prijetnejše

opravilo za udeležence.

Iz ankete smo izbrali ponavljajoče in smiselne odgovore, ki bi pripomogli k boljšim rezultatom in stimulaciji za opravljanje letnih pogovorov in sprejemanje le-teh. To so:

- a) pogovori bi morali potekati čez celo leto,
- b) upoštevanje smiselnih dogovorov – idej med vodjo in podrejenimi ter izvedba le-teh, realizacija – izvedba možnih dogovorjenih stvari,
- c) mnenje sodelavca bi moralo bolj vplivati pri napredovanju posameznika,
- d) vsi bi morali ocenjevati skupino in posameznika,
- e) večje sodelovanje vodja / podrejeni in podajanje informacij,
- f) posredovanje vprašanj za boljšo pripravo na pogovor;
- g) fair play (menim, da gre za poštenost vodje do sodelavca in ne samo za pridobivanje želenih informacij v korist vodij),
- h) zavedanje, da so delavci poseben človeški kapital – pomemben faktor v podjetju.

Negativna mnenja bi lahko z upoštevanjem postala pozitivna in pripomogla k boljšemu sprejemu in izvedbi letnih pogovorov. S tem je mišljen izraz »*fair play*«. Večina varnostnikov namreč meni, da so letni pogovori ključni za izboljšanje odnosov na delovnem mestu med delavci in med odnosi podrejeni / vodja. Za nekatere so letni pogovori tudi priložnost za napredovanje, zato bi se pogovore moralo opravljati strokovno.

Z vsem naštetim lahko pripomoremo k doseganju boljših rezultatov in želenih ciljev podjetja in tega bi se morali zavedati vsi v podjetju, tako menedžment kot ostali zaposleni.

10 ZAKLJUČEK

Ko smo se lotili dela, nismo vedeli, kakšne ovire bomo srečali na poti do cilja. Nekatero pozitivno stvar smo pridobivali že med opravljanjem praktičnega usposabljanja in se zato odločil, da bomo raziskali in razširili področje letnih pogovorov. Pričakovali smo nekoliko slabše rezultate oziroma manjši odziv varnostnikov, saj v podjetju ni bilo zaznati neke zainteresiranosti za izvajanje letnih pogovorov. Kot zanimivost naj povemo, da je bilo zaznati kar nekaj presenečenja med zaposlenimi varnostniki, ko so izvedeli, da bo predmet diplomske naloge prava. Mislimo, da za stimulacijo zaposlenih niso potrebni zelo veliki koraki, ampak se velika večina zadovolji že z malim premikom, kar naloga s svojimi rezultati ponuja.

Diplomsko delo je potekalo v povezavi s praktičnim usposabljanjem ter s pomočjo mentorja in koordinatorskega. Ugotavljali smo pozitivne lastnosti, ki bodo v korist podjetju, službi HRM, ki je zadolžena za zbiranje in urejanje podatkov letnih pogovorov v podjetju HIT. S pridobljenimi podatki smo zadovoljni, saj jih je možno neposredno aplicirati na prakso izvajanja letnih pogovorov ne le v varnostni službi, ampak tudi širše. Posebna naloga je pred strokovno službo, saj je treba preveriti, ali so vodje resnično motivirani in usposobljeni za izvajanje letnih pogovorov oziroma ali izvajajo ustrezno in pričakovano usmerjeno vodenje sodelavcev nasploh.

Tovrstno preverjanje je pomembno še zlasti z vidika delovanja storitvenega podjetja, kjer je doseganje uspeha odvisno od vsakodnevnega odnosa med zaposlenimi in gosti, saj samo zadovoljni, dobro vodeni in usposobljeni delavci lahko nudijo visokokvalitetne storitve, ki jih gostje za svoj denar upravičeno pričakujejo. Varnostna služba pa postaja v današnjem globalnem svetu, ki je poln najrazličnejših družbeno nesprejemljivih dejavnosti, še kako pomemben element pozitivnega oziroma dobrega občutka varnosti sodobnega človeka.

Upamo, da bo pričujoča diplomska naloga pozitivno pripomogla k ozaveščanju navedenih ugotovitev in da bomo kmalu pričali spreminjanju obstoječega stanja ne le pri varnostni službi, ampak v celotnem podjetju.

11 LITERATURA

Bizjak, F., Petrin, T. (1996). Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kavran, D., Florjančič, J. (1992). Kadrovska funkcija – management. Kranj: Moderna organizacija.

Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Majcen, M. (2001). Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci; priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Možina, S., Tavčar, A., Kneževič, A. (1998). Poslovno komuniciranje – Management. Maribor: Obzorja.

Možina, S. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.

Zakon o javnih uslužbencih. Uradni list RS, št. 56/2002.

Bagon, J., (2004). Ocenjevanje uspešnosti in letni pogovor s sodelavcem. Pridobljen 15.3.2007 s svetovnega spleta:

www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/ppt/Ocenjevanje_uspenosti_in_LP.ppt

Dialogos, strateške komunikacije. Pridobljeno 13.1.2007 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/>.

Hitov intranet. Pridobljeno 27.4.2007 s svetovnega spleta: (<http://info.hit.si/>).

Hitov intranet aplikacije ATKAM. Pridobljeno 27.4.2007 s svetovnega spleta: <http://hrms.ng.hit.si/>.

Školaris, B., Žorž, U. (2001). Letni pogovori. Interno gradivo. HIT d.d. Nova Gorica.

Žorž, U. (2003). Spremljanje in razvoj zaposlenih v podjetju Hit d.d. Nova Gorica. Diplomsko naloga. Ljubljana: [U.Žorž].

12 PRILOGA

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za analizo sprejemanja in izvajanja letnih pogovorov

Sem varnostnik iz organizacijske enote IZC Park, hkrati pa absolvent na Visoko poslovni-tehnični šoli (Politehnika) v Rožni Dolini ter pišem diplomu na temo »Letni pogovori«. Z anketnim vprašalnikom, ki ga imate pred seboj, bi rad ugotovil, na kakšen način doživljate letne razgovore, vaše mnenje o letnih pogovorih in kvaliteto izvajanja letnih pogovorov, ki se izvajajo v podjetju HIT d.d. Nova Gorica. Zato vas prosim, da si vzamete trenutek časa in mi podate realne odgovore, ki mi bodo pripomogli pri raziskavi. Anketa je anonimna in rezultati bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene.

Za čas in odgovore, ki ste mi jih namenili se Vam zahvaljujem.

Niki ŠTIMAC

I. Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

II. Starost:

- a) Do 25
- b) Od 25 do 30
- c) Od 30 do 35
- d) Od 35 do 40
- e) Nad 40

III. Zakonski stan:

- a) Samski
- b) Poročen
- c) Razvezan
- d) Vdovec
- e) Drugo_____

IV. Zaključena stopnja izobrazbe:

- a) Do IV stopnje
- b) V. stopnja
- c) VI. stopnja
- d) VII. stopnja
- e) Več kot VII. stopnja

V. Koliko časa ste zaposleni v podjetju?

- a) Do 5 let
- b) Od 5 let do 10 let
- c) Od 10 let do 20 let
- d) Nad 20 let

VI. Služba, ki jo sedaj opravljate, je v vaši delovni karieri:

- a) Prva
- b) Druga
- c) Tretja in več

VII. Organizacijska enota:

- a) Park
- b) Perla
- c) Kranjska Gora

VIII. Ali mislite, da imajo vodje, ki so odgovorni za letne pogovore, razjasnjene pojme oz. cilje, kaj z letnimi pogovori doseči?

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno
- d) Ne vem

IX. Ali mislite, da lahko z letnimi pogovori dosegamo boljše rezultate in cilje v podjetju?

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno
- d) Ne vem

X. Ali menite, da so vodje oziroma zaposleni, ki izvajajo letni pogovor, dovolj usposobljeni in sposobni za vodenje letnih pogovorov? Če menite, da niso, pojasnite zakaj?

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno
- d) Ne vem

XI. Kaj vam predstavljajo letni pogovori?

- a) Možnost za napredovanje
- b) Pridobivanje informacij vodjem
- c) Možnost odpravljanja težav na delovnem mestu
- d) Izboljševanje odnosov z vodjo
- e) Izboljševanje odnosov s sodelavci
- f) _____

XII. Ali smatrate, da so letni pogovori v podjetju potrebni–smiselni?

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno
- e) Ne vem

XIII. Ali je bilo izvajanje letnih razgovorov in aplikacija ATKAM dovolj nadzorno predstavljeno in utemeljeno?

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno
- d) Ne vem

XIV. Ali si po vašem mnenju vodje vzamejo dovolj časa za pripravo in izvedbo letnih pogovorov (obkrožite lahko samo en odgovor)?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nič od tega, ampak _____

XV. Kakšno je vaše mnenje o vodji, ki z vami opravlja letni pogovor oz. ali menite, da je njegova komunikacija dobra (obkrožite en odgovor)?

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno
- d) Ne vem

XVI. Ali si vaš vodja vzame dovolj časa za pogovor, tudi med službo in če si, o čem govorite (o službenih ali osebnih zadevah)?

- a) Da _____
- b) Ne
- c) Delno
- d) Ne vem

XVII. Ali veste, čemu je namenjen letni pogovor vodje in njegovih podrejenih?

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno

XVIII. Kolikokrat na leto menite, da bi bilo potrebno izvajati letne pogovore?

- a) Mesečno
- b) Enkrat letno
- c) Večkrat na leto
- d) Nikoli

XIV. Kakšno je vaše osebno počutje po opravljenem letnem pogovoru?

- a) Boljše kot pred pogovorom
- b) Slabše kot pred pogovorom
- c) Isto kot pred pogovorom

XX. Ali so vam letni pogovori z vodjo v naprej najavljeni?

- a) Dobim pisno vabilo
- b) Dobim ustno povabilo
- c) Ne

XXI. Ali mislite, da letni pogovori vplivajo na klimo (razmere) v organizacijski enoti med sodelavci?

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno

XXII. Ali se po letnih pogovorih klima izboljša v pozitivno oziroma negativno smer?

- a) Pozitivno
- b) Negativno
- c) Se ne spremeni

XXIII. Ali so vam na letnih pogovorih posredovani konkretni cilji in načrti za prihodnost organizacijske enote ter možnosti napredovanja oziroma razvoj kariere?

- a) Da
- b) Ne
- c) Delno

XXIV. Ali pri opravljanju letnih pogovorov vaš vodja zapisuje poročilo o razgovoru in ali vam kopijo poročila posreduje?

- a) Da
- b) Ne

XXV. Kakšni so vaši osebni predlogi, ki bi pripomogli k boljšemu načinu vodenja in opravljanja letnih pogovorov?

Naštejte vsaj tri predloge:

1. _____

2. _____

3. _____