

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**KORISTNOST REDNIH LETNIH RAZGOVOROV Z
ANALIZO V PROUČEVANEM PODJETJU X**

Kandidatka: Barbara Kobula

Študentka študija ob delu

Številka indeksa: 11190122870

Program: računovodja

Mentorica: mag. Majda Kralj

Maribor, Januar 2010

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisana Barbara Kobula, št. indeksa 11190122870, sem avtorica diplomske naloge z naslovom:

KORISTNOST REDNIH LETNIH RAZGOVOROV Z ANALIZO V PROUČEVANEM PODJETJU X,

ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Majde Kralj.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela.
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia.
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili.
- Skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Kraj in datum,

Podpis študenta:

ZAHVALA

Za strokovno vodenje, nasvete in pomoč pri izdelavi diplomskega dela se zahvaljujem svoji mentorici mag. Majdi Kralj.

Zahvaljujem se tudi ravnateljici, mag. Mirjani Ivanuša – Bezjak, za vso podporo in pomoč skozi študij in pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvala gre tudi lektorici Lidiji Šalamun za lektoriranje diplomskega dela.

Prav tako se zahvaljujem svoji družini, prijateljem in sodelavcem, ki so mi v času študija stali ob strani in me spodbujali.

Še enkrat hvala vsem skupaj. Uspelo mi je.

POVZETEK

Človek večino svojega življenja prebije v družbi z ljudmi, s katerimi se pogovarja, smeje, prepira, rokuje in objema ter jih uči. Nešteto oblik vedenja ljudi okoli nas z eno besedo poimenujemo komuniciranje.

Učinkovit sistem vodenja in upravljanja z ljudmi, ki zajema pravilno aktiviranje, vrednotenje, vodenje in razvoj zaposlenih, postaja prva in osrednja naloga vsakega podjetja. Redni letni razgovor kot oblika komuniciranja med vodjo in sodelavcem pa poudarja nujnost skupnega reševanja problemov, stalnega učenja in izpopolnjevanja pri delu, kar lahko omogoča postavljanje in doseganje delovnih ciljev. Strokovnjaki ga priznavajo kot osnovni instrument medsebojne komunikacije, preko katerega krepimo vezi med podjetjem, posameznikom in delovno skupino.

Podjetja se morajo danes bolj ozirati na potrebe svojih zaposlenih, saj so le-ti ključnega pomena za organizacijo. Pravilno vodeni razgovori so lahko velika motivacija za delavca in nadrejenega. Delavec, ki je prejel ustrezno pohvalo za dobro opravljeno delo, je še dolgo visoko motiviran. Redni letni razgovori s podrejenimi pa motivirajo tudi nadrejenega, ko ugotovi, da je njegovo vodenje dobro oziroma da v njegovem oddelku vlada optimizem.

Podrobna analiza v podjetju X, v katerem sem zaposlena tudi sama, je temeljila na raziskovanju koristnosti rednih letnih razgovorov zaposlenih. Podatki, pridobljeni na osnovi analize, bodo tako osnova za nadaljnje delo z zaposlenimi.

KLJUČNE BESEDE: redni letni razgovor, vodja, zaposleni, medsebojna komunikacija.

ABSTRACT

The human spends most of his time in company with other people, talks to them, laughs, fights with them, educate them, shakes hands with them and hugs them. There are numberless forms of human behaviour around us that can all be summarized in one word as communication.

An effective system of leadership and human management, that includes the right activation, evaluation, leading and development of employees, is becoming the first and main task of every company. A regular annual conversation, as a form of communication between the leader and the employee stresses the necessity of a common problem solving, permanent learning and improving at work, which helps to set and reach working goals. The experts recognize it as a fundamental instrument for mutual communication, through which we strengthen the bonds between the company, the individual and the working group.

The companies nowadays have to focus more on the needs of their employees, as these are the key meaning for the organisation. Correctly guided conversations can be a big motivation for the worker and for the superior. The worker, who got a suitable praise for a good work will be motivated for a long time. Regular annual conversations with the subordinated can also be motivating the superior, when he ascertain, that his leadership is good or that in his department optimism is present respectively.

A detailed analysis in the company X, which I am employed at, has based on the research of the usefulness of the regular annual conversations for the employees. The data, acquired based on the analysis will be the base for the further working with employees.

KEYWORDS: regular annual conversation, leader, employees, mutual communication.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD.....	9
1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE ZADEVE	9
1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	10
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	11
1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA	11
2 REDNI LETNI RAZGOVORI.....	13
2.1 KAJ JE REDNI LETNI RAZGOVOR	13
2.2 ZNAČILNOSTI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	15
2.3 NAMEN REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	15
2.4 PREDNOSTI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	18
2.4.1 Prednosti rednega letnega razgovora za sodelavca.....	18
2.4.2 Prednosti rednega letnega razgovora za vodjo.....	18
2.4.3 Prednosti rednega letnega razgovora za podjetje X kot celoto.....	18
2.5 PROBLEMI IN PASTI PRI IZVEDBI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	19
2.6 VPLIV NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	20
2.7 CILJI REDNIH LETNIH RAZGOVOROV	21
2.8 USPOSOBLJENOST VODIJ ZA IZVAJANJE REDNIH LETNIH RAZGOVOROV.....	22
3 KORISTNOST REDNIH LETNIH RAZGOVOROV ZA ZAPOSLENE IN ORGANIZACIJO.....	24
3.1 DELAVEC	24
3.2 VODJA	24
3.3 ORGANIZACIJSKA ENOTA.....	24
3.4 ORGANIZACIJA	24
3.5 IZVAJANJE IN EVIDENTIRANJE DOGOVORJENIH AKTIVNOSTI MED DVEMA LETNIMA RAZVOJNIMA RAZGOVOROMA	25
4 RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU X	26
4.1 METODE RAZISKOVANJA	26
4.2 ANKETNI VPRAŠALNIK.....	26
4.3 ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV ANKETE V PODJETJU X.....	27
5 SKLEP.....	53
6 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	56
7 PRILOGA	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Namen razgovorov	16
---------------------------------	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pričakovanja vodje in sodelavca pri letnem razgovoru	14
Tabela 2: Spol anketirancev	27
Tabela 3: Starost anketirancev	27
Tabela 4: Izobrazba anketirancev	28
Tabela 5: Delovna doba anketirancev	29
Tabela 6: Sodelovanje v RR v letu 2009 glede na starost	29
Tabela 7: Sodelovanje v RR v letu 2009 glede na delovno dobo	30
Tabela 8: Glavni namen RR glede na starost	31
Tabela 9: Glavni namen RR glede na delovno dobo	33
Tabela 10: Usposobljenost vodij za vodenje RR glede na starost	34
Tabela 11: Usposobljenost vodij za vodenje RR glede na delovno dobo	35
Tabela 12: Ocena odziva oziroma sodelovanja v RR glede na starost	36
Tabela 13: Ocena odziva oziroma sodelovanja v RR glede na delovno dobo	38
Tabela 14: Ocena pomembnosti tem na RR glede na starost	39
Tabela 15: Ocena pomembnosti tem na RR glede na delovno dobo	41
Tabela 16: Uresničitev pričakovanj in želja med dvema zaporednima RR glede na starost	42
Tabela 17: Uresničitev pričakovanj in želja med dvema zaporednima RR glede na delovno dobo	43
Tabela 18: Prispevanje zaposlenih k uresnitvi dogovorjenih aktivnosti iz RR (2008–2009) glede na starost	44
Tabela 19: Prispevanje zaposlenih k uresnitvi dogovorjenih aktivnosti iz RR (2008–2009) glede na delovno dobo	45
Tabela 20: Ocena vodje glede uresničevanja dogovorov po RR glede na starost	46
Tabela 21: Ocena vodje glede uresničevanja dogovorov po RR glede na delovno dobo	47
Tabela 22: Ocena trditev glede na starost	49
Tabela 23: Ocena trditev glede na delovno dobo	51

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	27
Graf 2: Starost anketirancev	27
Graf 3: Izobrazba anketirancev	28
Graf 4: Delovna doba anketirancev	29
Graf 5: Sodelovanje v razvojnih razgovorih v letu 2009 glede na starost	30
Graf 6: Sodelovanje v razvojnih razgovorih v letu 2009 glede na delovno dobo	31
Graf 7: Glavni namen RR glede na starost	32
Graf 8: Glavni namen RR glede na delovno dobo	33
Graf 9: Usposobljenost vodij za vodenje RR glede na starost	34
Graf 10: Usposobljenost vodij za vodenje RR glede na delovno dobo	35
Graf 11: Ocena odziva oziroma sodelovanja v RR glede na starost	37
Graf 12: Ocena odziva oziroma sodelovanja v RR glede na delovno dobo	38
Graf 13: Prispevanje zaposlenih k uresničitvi dogovorjenih aktivnosti iz RR (2008–2009) glede na starost	45
Graf 14: Prispevanje zaposlenih k uresničitvi dogovorjenih aktivnosti iz RR (2008–2009) glede na delovno dobo	46
Graf 15: Ocena vodje glede uresničevanja dogovorov po RR glede na starost	47
Graf 16: Ocena vodje glede uresničevanja dogovorov po RR glede na delovno dobo	48

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Podjetje se mora v konkurenčno intenzivnem okolju na potrebe trga odzivati hitro. Za učinkovit odziv in doseganje skupnih ciljev niso dovolj le redki zavzeti posamezniki, k skupnemu cilju v podjetju se morajo usmeriti vsi zaposleni.

Vsi se zavedamo, da za uspešno in učinkovito poslovanje ter osebno rast in zadovoljstvo ni nikoli dovolj znanja in izkušenj. V vsakdanji naglici se lahko zgodi, da hitro pozabimo nase in na svoje sodelavce ter na strokovni in osebni razvoj ter medsebojno komuniciranje. Razvojni pogovori nas tako vsako leto spomnijo na pomen teh dejavnikov in so postali obveza vsakega izmed nas do samega sebe in obveza vodij do svojih sodelavcev.

Vodja ima možnost boljšega vpogleda v delo, naloge in cilje delavca, spozna njegova pričakovanja, potrebe in želje ter dobi vpogled v delavčeva dodatna znanja, veščine in sposobnosti, za katere prej morda ni vedel.

Nenazadnje so razvojni pogovori tudi odlična priložnost, da vodja v mirnem okolju in na konstruktiven način poda kritično povratno informacijo, za katero obstaja večja možnost, da bo razumljena in sprejeta pravilno.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Po uvodnem delu bomo v drugem poglavju predstavili teorijo rednih letnih razgovorov, njihove značilnosti in namen, prednosti in probleme ter vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. V tem delu bomo predstavili še cilje rednih letnih razgovorov in usposobljenost vodij za njihovo izvajanje.

Tretje poglavje bo v glavnem namenjeno predstavitvi koristnosti rednih letnih razgovorov, in sicer za delavca, vodjo, organizacijsko enoto in organizacijo. Predstavili bomo tudi izvajanje in evidentiranje dogovorjenih dejavnosti med dvema letnima razvojnima razgovoroma.

V četrtem poglavju bomo predstavili vprašalnik koristnosti rednih letnih razgovorov v proučevanem podjetju X, analizirali bomo odgovore in podali morebitne predloge za izboljšave.

V zadnjem delu bomo podali ugotovitve in sklepe.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen

Namen diplomskega dela je ugotoviti koristnost rednih letnih razgovorov za zaposlene ter prikazati njihovo vlogo in pomen v proučevanem podjetju X, kajti samo zadovoljni zaposleni pripomorejo k uspešnosti podjetja in njegovemu razvoju. Redni letni razgovori so namreč eno izmed orodij in dejavnosti za razvoj kariere zaposlenih.

Cilji

Cilj diplomskega dela je na podlagi izpolnjenih vprašalnikov zaposlenih ugotoviti več stvari, in sicer:

- kaj je za zaposlene glavni namen rednih letnih razgovorov;
- katere teme jih najbolj pritegnejo;
- ali menijo, da so vodje dovolj usposobljeni za izvajanje rednih letnih razgovorov;
- ali so se želje in pričakovanja v obdobju med dvema zaporednima razgovoroma uresničile;
- ali je vodja uresničeval dogovore po izvedbi rednega letnega razgovora;
- v kolikšni meri so zaposleni sami prispevali k uresnitvi želja in pričakovanj;
- kako koristni se jim zdijo redni letni razgovori.

Trditve/hipoteze

Hipoteza 1: Letni razgovori so pomembni zaradi ocene preteklega in načrta prihodnjega dela, ocene delovnih potencialov zaposlenega in dogovorov o nadaljnjem razvoju.

Hipoteza 2: Uspeh rednih letnih razgovorov je odvisen od usposobljenosti vodje.

Hipoteza 3: Redni letni razgovori so zelo koristni.

Hipoteza 4: Odgovori anketirancev se bodo razlikovali predvsem po starosti in delovni dobi v organizaciji.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri pisanju diplomskega dela bomo uporabili domačo in tujo strokovno literaturo, v sodelovanje bomo vključevali zaposlene in vodje.

Preučili bomo razpoložljive zbrane podatke. Pri sami analizi se bomo opredelili na obdobje med rednima letnima razgovoroma (obdobje med letoma 2008 in 2009).

Z dovoljenjem podjetja X bomo izvedli anketiranje med zaposlenimi.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Metoda dela, ki smo jo uporabili v diplomskem delu, temelji na preučevanju teorije in prakse. V okviru teoretičnega dela bo uporabljena deskriptivna metoda, pri kateri nam bodo v pomoč gradivo različnih avtorjev, spletne strani, interno gradivo podjetja in članki.

Podrobneje bomo predstavili vlogo, značilnosti, namen, prednosti in težave ter cilje rednih letnih razgovorov. Nato bomo predstavili njihovo koristnost za zaposlene in organizacijo.

V praktičnem delu bomo pridobili odgovore na zastavljena vprašanja z uporabo anketnega vprašalnika. Raziskava bo opravljena med zaposlenimi v podjetju X, v katerem sem

zaposlena, in sicer v vseh organizacijskih enotah. Anketirali bomo 60 zaposlenih. Pridobljene podatke bomo predstavili v odstotkih, jih ponazorili z grafi in jih interpretirali.

2 REDNI LETNI RAZGOVORI

2.1 Kaj je redni letni razgovor

Letni pogovor med vodjem in sodelavci (angl. Performance appraisal) je sistematični pogovor oziroma je pregled in ocena delavčevega dosedanjega dela, skupna ocena realizacije ciljev in nalog ter skupna ocena uspešnosti zaposlenega in vodje. (Ivanuša-Bezjak, 2006, 76).

Letni razgovor je vsebinsko vnaprej določen pogovor in je zaupne narave. Lahko se izvaja v velikih in malih organizacijah, ki so v zasebni ali družinski lasti. Na letnem razgovoru delavec dobi priložnost izraziti svoja občutja in razmišljanja o delu v podjetju ter načrtih in željah v prihodnosti. Na drugi strani pa ima vodja možnost bolje spoznati svojega sodelavca, zaradi česar lažje usklajujeta delovne cilje ter možnosti za izobraževanje in napredovanje. (Lipičnik, Mežnar, 1998, 107).

Letni razgovor med vodjo in njegovim sodelavcem je oblika medsebojne komunikacije. Je znak pozornosti do sodelavca in priznanje za njegov prispevek okolju, v katerem dela. Je enkratna priložnost, da se vodja in njegov sodelavec zbližata kot človeka, da si povesta stvari, o katerih se v vsakdanji naglici ne pogovarjata, da se bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvijata zaupanje in sproščeno sodelovanje. Tak odnos daje delavcu nov zagon in energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj so mu po razgovoru jasni tako njegova vloga kot cilji, ki naj bi jih v prihodnjem obdobju dosegel.

Razgovor ni namenjen kritiziranju sodelavčevega dela, njegovega obnašanja ali pogojev, v katerih dela. Opis pogojev je preprosta ugotovitev stanja in izhodišče za izboljšanje. (Majcen, 2001, 53–54).

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

Tabela 1: Pričakovanja vodje in sodelavca pri letnem razgovoru

Vir: Majcen, 2001, 52.

Kvalitetno izpeljan letni razgovor ima veliko motivacijsko moč, ki zaposlenega spodbudi k osebnemu razvoju, utrdi njegovo samozavest in poveča občutek, da je za organizacijo, v kateri je zaposlen, izredno pomemben. Tako dobi občutek, da je dobrodošel in spoštovan član

kolektiva. <http://znanje.academia.si/index.php/page,Student.Diploma.Work/diplomsko-delo-K-Jurjec.pdf>, dne 15. 9. 2009.

2.2 Značilnosti rednih letnih razgovorov

Letni razgovor ima naslednje značilnosti: je sistematičen, organiziran in vnaprej dogovorjen pogovor med vodjo in sodelavcem; povzema uspehe, dosežke in razvoj posameznika v preteklem obdobju; prinaša načrtovanje ciljev in rezultatov dela v prihajajočem obdobju; daje priložnost za načrtovanje dejavnosti, ki bodo v prihodnje povečale uspešnost in učinkovitost; omogoča načrtovan osebni in strokovni razvoj; daje priložnost, da delavec izrazi svoje mnenje o delovnem okolju, poda lastno oceno zadovoljstva pri delu in predloge izboljšav; daje priložnost, da se vodja in sodelavec bolje spoznata, razumeta in uskladita skupno delo; vključen je v širše kadrovske procese in strategijo razvoja kadrov. http://www.merkur.eu/fileadmin/datoteke/ostalo/dokumenti/2006_DN_Letni_razgovori_kot_sodobno_or, dne 22. 9. 2009.

2.3 Namen rednih letnih razgovorov

Poglavitni namen letnih razgovorov je analiza preteklega, sedanjega in predvsem prihodnjega stanja dela zaposlenih. Pri tem neposredni vodja opredeli vlogo zaposlenega, pričakovanja in tudi cilje, priporočljivo pa je, da so kratko-, srednje- in dolgoročni. Opredelijo se tudi načini, sredstva in možnosti za povečanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih. (Merkač Skok, 2005, 153).

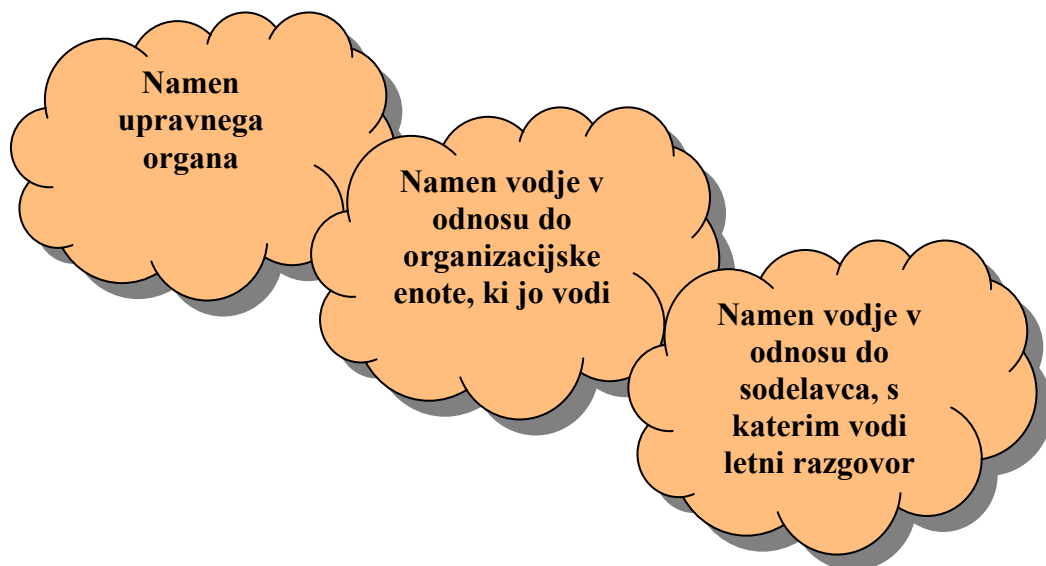
Namen letnega pogovora je spodbuditi sodelavce k razmišljanju o njihovih poklicnih željah in strokovnih ambicijah. (Ivanuša-Bezjak, 1999, 70).

»Letni razgovor postaja tehnika vodenja in ne le administrativna procedura. Je način kreiranja skupne vizije, namena oziroma razloga obstoja organizacije, informiranja posameznika, da ta razume, na kakšen način lahko prispeva k uspešnosti celotnega podjetja.« (Brečević, 2000, 77).

Redni letni razgovor je priložnost, da vodja bolje spozna zaposlene, kar mu bo olajšalo njihovo vodenje, usmerjanje in motiviranje. Dobro pripravljen in izpeljan razgovor poveča pretok informacij ter odprtost med vodjem in sodelavci. Zaposleni bodo povečali svojo uspešnost, če bodo začutili, da lahko izrazijo svoje mnenje, ideje in pripombe. Začutili bodo tudi, da so cenjeni, upoštevani in spoštovani. Posameznik, ki v delovnem okolju ne more izraziti svojega mnenja, po navadi svojih sposobnosti ne razvije do popolnosti, ker na delovnem mestu ni sproščen. Vodja ima ob razgovoru sodelavcu priložnost povedati, kako ga vidi in kje so rezerve delavca, ki bi jih bilo treba še izkoristiti.

Med pripravami na letne razgovore in vodenjem samega razgovora naj ima vodja ves čas v mislih namen letnih razgovorov.

Namenov je lahko več.



Slika 1: Namen razgovorov

Vir: Majcen, 2003, 6.

Namenov je veliko. Podjetje se mora odločiti, katere bo poudarilo, kateri so zanj najkoristnejši in bodo pripeljali do sprememb.

1. **Namen upravnega organa** je zbrati kakovostne informacije o zaposlenih, ki bodo omogočile upravljati kadrovske vire. Upravni organ želi spremljati delo in kariere uslužbencev ter jim zagotoviti potreben razvoj, da se bodo lažje dosegli zastavljeni cilji.
2. **Namen vodje v odnosu do organizacijske enote, ki jo vodi, je** sodelavcem ponuditi možnost, da izrazijo svoja mnenja in pripombe ter tako izboljšajo svojo uspešnost. S pomočjo razgovorov poskuša vodja zaposlene bolje spoznati, kar olajša vodenje, usmerjanje in motiviranje podrejenih. Če je vodja pripravljen na razgovore in je pripravljen poslušati, pride do hitrejšega pretoka informacij, vzpostavita se dvosmerna komunikacija ter odprtost med njim in sodelavci.
3. **Namen vodje v odnosu do zaposlenega, s katerim vodi letni razgovor,** ne sme povzročiti, da bi bili vsi razgovori isti. Tako bo vodja npr. prvemu zaposlenemu jasno predstavil njegovo trenutno vlogo v skupini, z drugim se bo pogovarjal o njegovem dodatnem izobraževanju, s tretjim, kako zmanjšati odtok obstoječih strank, s četrtim, kako povečati število stikov s strankami. To bo uspelo samo tistemu vodji, ki se je potrudil, si vzel čas in sodelavce res dobro spoznal.

Če bo namen letnih razgovorov jasen, če bo vodja natančno vedel, kaj hoče, jih bo lažje vodil in imel od njih koristi. Če si pa namena ne bo določil, bodo redni letni razgovori njemu in sodelavcem le dodatna obremenitev in njihov namen vsekakor ne bo dosežen.

Opravljeni redni letni razgovori z zaposlenimi bodo izboljšali pretok informacij, dvignili kulturo komuniciranja, izboljšali prizadevnost zaposlenih, s tem pa tudi počutje in zadovoljstvo. Navedeno naj bi vplivalo na rezultate in poslovni uspeh.

2.4 Prednosti rednih letnih razgovorov

Letni razgovor postaja tehnika vodenja in ne le administrativna procedura. Je način oblikovanja skupne vizije, namena oziroma razloga obstoja organizacije, informiranja posameznika, da ta razume, na kakšen način lahko prispeva k uspešnosti celotne organizacije. Če se letni razgovori opravijo profesionalno, sistematično in skladno z izbrano metodologijo, ki jo sprejme organizacija, imajo od njih koristi delavci, vodje in organizacija. (Vodopija, Vukasović – Žontar, Rozman in Žunec, 2005, 6–7).

Razvojni pogovor ima prednosti za sodelavca, vodjo in podjetje X kot celoto.

2.4.1 Prednosti rednega letnega razgovora za sodelavca

- Priložnost za odkrit dialog z vodjo,
- motivacija za delo,
- povratna informacija o delu,
- načrtovanje kariere,
- spoznanje vizije, ciljev in strategije podjetja X kot celote.

2.4.2 Prednosti rednega letnega razgovora za vodjo

- Pridobitev novih idej in predlogov za izboljšanje procesov dela,
- pridobitev podatkov za katalog izobraževanj,
- prepoznavanje problemov in soočenje z njimi,
- razumevanje, usmerjanje in pomoč sodelavcu.

2.4.3 Prednosti rednega letnega razgovora za podjetje X kot celoto

- Boljša komunikacija na vseh ravneh,
- jasnejše prioritete,
- ugotavljanje potencialov zaposlenih. <http://intranetd/content.asp?ContentId=1430>, dne 24. 9. 2009.

2.5 Problemi in pasti pri izvedbi rednih letnih razgovorov

Osrednji problemi pri uvajanju letnih razgovorov so nesmotrno iskanje bližnjic, neresnost in nestrokovno načrtovanje, nedosledna implementacija in podcenjevanje ali nerazumevanje vgrajenih protislovij oziroma konfliktov letnih razgovorov. Izhodiščno protislovje in paradoksnost letnih razgovorov namreč izhaja iz razlik med pričakovanji podjetja v primerih doveznosti zaposlenih za kritiko, potrebnosti izboljšav, sprememb in učenja ter pričakovanji sodelavcev v potrditvah samopodobe, želje po višji plači ali nagradi. Namen letnih razgovorov ni nujno doseči polnega dogovora in soglasja med vodjo in sodelavcem, temveč razumevanje, zakaj je ocena delovne (ne)uspešnosti sodelavca takšna, kot je. Spodaj so našteje najpogostejše pasti, povezane z letnimi razgovori, na katere je možno in treba vnaprej poiskati ustrezne odgovore. (Gruban, 2006, 11).

Pogosti razlogi za neuspeh letnih razgovorov

1. Sodelovanje pri vpeljavi sistema (ne vodje ne sodelavci niso vključeni v razvoj sistema, nihče niti ni usposobljen za odličnost izvedbe letnih razgovorov).
2. Sporočanje slabih novic (vodje ne želijo sporočati negativnih novic in negativnih povratnih informacij, zaposleni ne želijo slišati, da so manj uspešni, kot menijo sami, letni razgovor povzroča obrambno držo sodelavcev ali celo jezo).
3. Neugodne posledice (vodje se izogibajo formalnemu zapisu ugotovitev, dogaja se ocenjevanje posledic vedenj, namesto da bi ocenjevali vedenje samo).
4. Omejene možnosti nagrajevanja uspešnega dela (vključno s tem, da ni nagrade za resnost izvedbe letnega razgovora, materialni resursi za realizacijo dogovorov iz letnih razgovorov niso predvideni in načrtovani).
5. Osebno oklevanje vodij zaradi stališča »slab rezultat sodelavca = znak neuspešnosti vodij«.

6. Nasprotovanje vodij (razgovori jim pomenijo dodatno delo in obremenitev, preobremenjenost, strah pred reakcijami sodelavcev, nejasne razmejitve med njihovo vlogo in vlogo strokovne službe pri izvajanju letnih razgovorov, pretirano priseganje na denarne spodbude in premalo poudarka nadenarnim oblikam motivacije; letni razgovor je poseganje v avtonomijo vodij).
7. Nasprotovanje sodelavcev (strah pred šikaniranjem in zlorabami s strani vodij, negotovost zaradi »subjektivizma« vodij, preveč poudarka na preteklih dejavnostih in premalo na prihodnjih, nepripravljenost prevzeti odgovornost za lastni razvoj, previsoke predstave o sebi, vsiljevanje ciljev s strani vodij brez sodelovanja sodelavca).
8. Nepovezanost letnih razgovorov s poslovno politiko (ni predvidenih resursov za uresničevanje dogovorov, sejem želja namesto soočenja pričakovanj sodelavcev in potreb podjetja, previsoka in pretirana pričakovanja).
9. Neusposobljenost izvajalcev in udeležencev (nepoznavanje sodobnih motivacijskih orodij in situacijskega vodenja za izrekanje kritike in pohval, nejasne odgovornosti pri izvajanju in načrtovanju letnih razgovorov na obeh straneh). (Povzeto po Gruban, 2006, 11–12).

2.6 Vpliv na zadovoljstvo zaposlenih

Letni razgovor je med drugim tudi sredstvo za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki je pomemben element za doseganje zastavljenih ciljev organizacije in tudi poslovne odličnosti. Vzrokov (ne)zadovoljstva zaposlenih je veliko, toda pomembni dejavniki so medsebojni odnosi v organizaciji, komunikacijska klima in odnosi, ki jih gojijo vodje do sodelavcev.

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

tisto, kar se od njega pričakuje, in tisto, za kar meni, da zmore in hoče. Ker žanje uspehe, se mu dvigujeta samozavest in ponos. Tako postaja vse zadovoljnejši sam s seboj in z delom, ki ga opravlja. Zaradi dobrega razpoloženja se pozitivno odziva na stike s sodelavci. Ker je v odnosu do drugih prijeten, ga tudi okolica rada sprejema, kar mu ponovno daje določen občutek ugodja in zadovoljstva, ki ga doživlja v svojem delovnem okolju. To mu daje energijo, da se pri delu potruji še bolj ...Cikel se ponavlja, njegova uspešnost narašča, narašča tudi njegovo zadovoljstvo. Zato ugodno vpliva na okolico, kar ponovno povečuje možnost, da bi bili zadovoljni in uspešni tudi drugi sodelavci.

Če opravi vsak vodja redne letne razgovore z vsemi svojimi sodelavci in če to naredijo vsi vodje, se po prej opisanem dogajanju vidno razširi krog zadovoljnih in uspešnih ljudi, kar se potem bistveno pokaže pri poslovnih dosežkih organizacije, kar ponovno vpliva na povečanje zadovoljstva zaposlenih. (Majcen, 2001, 64–65).

2.7 Cilji rednih letnih razgovorov

Glavni cilj opravljanja letnih razgovor je zagotoviti uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog in uresničevanja načrta na podlagi znanja, veščin, spretnosti in osebnostnih značilnosti zaposlenih. http://dk.fdv.uni_lj.si/diplomska/pdfs/marinko-urska.pdf, dne 10. 9. 2009.

Cilji, ki jim sledimo pri uvajanju letnih razgovorov v podjetje, so večdimenzionalni in se med drugim nanašajo tudi na preverjanje in ocenjevanje uspešnosti opravljanja delovnih nalog sodelavca. Za ključne cilje letnih razgovorov lahko opredelimo:

- pregled preteklega dela sodelavca,
- oblikovanje profesionalnih in osebnostnih ciljev posameznika,
- ugotavljanje interesov in želja sodelavca,
- usklajevanje ciljev posameznih zaposlenih s cilji podjetja,
- vzpostavljanje poglobljene komunikacije med vodjo in sodelavcem,

- načrtovanje kariernega razvoja posameznika (njegove možnosti za nadaljnje napredovanje),
- ugotavljanje potrebnih nadgradenj, izboljšav in pridobitev novih znanj, veščin ter spretnosti sodelavca,
- zaznavanje potencialnih konfliktov in njihovo pravočasno preprečevanje. (Možina, 2002, 279).

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

2.8 Usposobljenost vodij za izvajanje rednih letnih razgovorov

Kako uspešno bo potekal letni razgovor, kakšni bodo njegovi učinki, kako se bosta počutila tako vodja kot sodelavec in kako zelo se bo sodelavec pripravljen odpreti, je v veliki meri odvisno od obnašanja vodje. Ta bi moral vedeti, da razgovor ni:

- priložnost za dokazovanje lastne premoči in večvrednosti,
- borba za prevlado,
- tekmovanje,
- priložnost za napad,
- sredstvo za poniževanje,
- mesto za poračunavanje starih zamer. (Majcen, 2001, 195).

Vloga vodje pri izvedbi rednih letnih razgovorov je zelo pomembna. Predvsem od njega je odvisno, ali bodo razgovori dosegli svoj namen, ali bodo informacije in podatki, pridobljeni v njih, kakovostni in uporabni. V prvi vrsti mora vodja usvojiti prepričanje o pozitivnih učinkih razgovorov, ki jih lahko šele nato prenese na svoje delavce. Vodja je odločilnega pomena za to, kako se bodo sodelavci odzivali na redne letne razgovore in kolikšna bo njihova pripravljenost na sodelovanje v njih, koliko koristi zase bodo v njih videli, spoznali in

nazadnje tudi občutili. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/konecnik3209.pdf>, dne 21. 9. 2009.

Zato je izredno pomembno, da vodjem omogočimo ustrezno pripravo za tako zahtevno nalogo. Najboljše rezultate daje usposabljanje v obliki treninga s ciljem, da se vodje pripravijo na razgovore tako vsebinsko kot psihično.

Trening mora biti usmerjen v pridobivanje praktičnih znanj, izkušenj in spretnosti. Tako so udeleženci po njegovem zaključku sposobni profesionalno izvesti letni razgovor s svojimi sodelavci. Vodjem omogoča, da razgovore s sodelavci vodijo sproščeno in z jasnim ciljem.

Trening zajema:

- cilje in namen izvedbe rednih letnih razgovorov,
- korake izvedbe (dejavnosti čez vse leto),
- organizacijski pristop,
- potek razgovora,
- vsebinsko opredelitev razgovora,
- osnove komuniciranja.

Redni letni razgovori bodo dosegli predvidene učinke le takrat, ko jih bodo opravili vsi vodje, s tem da bodo tudi vsi natančno vedeli, kako jih voditi, kakšen je njihov namen, kako se vesti, kako se nanje pripraviti ... Tega se naučijo na treningu. Zato je priporočljivo, da se ga udeležijo vsi vodje, vključno s tistimi na najvišji organizacijski ravni. (Majcen, 2001, 223–224).

3 KORISTNOST REDNIH LETNIH RAZGOVOROV ZA ZAPOSLENE IN ORGANIZACIJO

Če so redni letni razgovori izpeljani profesionalno, sistematično in skladno z izbrano metodologijo, ki jo sprejme organizacija, imajo od njih koristi prav vsi. (Majcen, 2001, 57).

3.1 Delavec

Čuti se priznanega, bolje spozna svojo vlogo. Ve, kaj se od njega pričakuje, in ve, kaj lahko v tem delovnem okolju v prihodnje pričakuje sam.

3.2 Vodja

Zanj je redni letni razgovor orodje vodenja. Korist zanj se kaže v boljšem poznavanju sodelavcev, njihovih pričakovanj, želja in pogledov. Sodelavcem lahko posreduje informacije, ki jim pomagajo, da razvijajo svoje sposobnosti in samostojnost. Z rednimi letnimi razgovori dobijo boljši pregled nad zmogljivostmi v svoji organizacijski enoti.

3.3 Organizacijska enota

Sodelavci postajajo samostojnejši, imajo več idej, so bolj motivirani, saj poznajo svojo vlogo in vedo, kaj se od njih pričakuje in v katero smer naj se razvijajo. S tem ko dobijo pregled nad rezultati svoje skupine in bolje spoznajo njene cilje, se povečajo tudi njihova prizadevanja za doseganje skupnih rezultatov.

3.4 Organizacija

Izboljša bazo podatkov v kadrovskem informacijskem sistemu, to pa ji omogoča boljše izvajanje kadrovske politike.

Ker je redni letni razgovor tudi priložnost, da vodja sodelavce opozori na njihove dobre lastnosti in na področja, na katerih bi se lahko v prihodnje izboljšali, se poveča stopnja zadovoljstva zaposlenih, kar vpliva na kakovost odnosov zaposlenih do strank, to pa organizacijo vodi v smeri poslovne odličnosti.

3.5 Izvajanje in evidentiranje dogovorjenih aktivnosti med dvema letnima razvojnima razgovoroma

Ko sodelavec odide, si vodja ponovno zamisli potek in vsebino razgovora, analizira svoje občutke, premisli nekatere situacije in reakcije ter v zasebno beležnico zapiše dodatne zamisli, opombe in stvari, ki so zanj pomembne. Vanjo si vse leto zapisuje svoja opažanja, vmesne rezultate sodelavcev, njihova prizadevanja in stvari, ki jih bo treba popraviti. (Majcen, 2001, 211).

»Ko končujeta letni razgovor, pregledata, kaj sta se dogovorila. Prebereta vse sklepe, premislita, zapis dopolnita ali popravita, potem pa – v znak, da ti dogovori držijo in da se obvezujeta, da jih bosta čez leto uresničila – zapis oba podpišeta.« (Majcen, 2004, 65).

Sklepe zapišeta zato, da bi jih lahko tudi uresničevala. Vodja svojega sodelavca vse leto vodi, usmerja, kontrolira in spodbuja.

Vodja je dolžan obljube, ki jih je dal sodelavcem, tudi izpolniti in sodelavce občasno obveščati, kako se uresničujejo njihovi predlogi. Hkrati pa je njegova naloga, da v vmesnem času do naslednjega rednega razgovora preverja, ali se sklepi, ki so bili sprejeti na razgovoru, uresničujejo, da sodelavce spodbuja in jim nudi vso potrebno pomoč, da se načrti, ki jih je skupaj s sodelavci sprejel na razgovoru, tudi uresničijo. (Majcen, 2001, 216).

Kot navaja Majcnova (2004), v praksi marsikje vztrajajo pri tem, da se vodja sreča z vsakim sodelavcem tudi vsake tri mesece. Pogledata, kako se uresničujejo cilji in dogovori, ki sta jih sprejela na rednem letnem razgovoru oziroma na zadnjem srečanju, hkrati pa naredita podrobnejši program dela za naslednje obdobje. S tem redno spremljata potek dela in načrtujeta program izvedbe, kar sodelavca dodatno motivira, vodji pa olajšuje vodenje. (Majcen, 2004, 82).

4 RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU X

4.1 Metode raziskovanja

Za pridobitev podatkov, ki jih potrebujemo v raziskavi, smo izbrali anketni vprašalnik.

Prva štiri vprašanja so namenjena pridobitvi podatkov o spolu, starosti, izobrazbi in delovni dobi v organizaciji. Pri petem vprašanju nas je zanimalo, kolikokrat po vrsti so zaposleni v letu 2009 že sodelovali v razvojnih razgovorih. Šesto je strukturno vprašanje (kjer ima anketiranec že vnaprej določene odgovore). Sedmo vprašanje se nanaša na usposobljenost vodij za vodenje razvojnih razgovorov, zaposleni so le-to ocenili z lestvico sedmih razredov. Prav tako smo za merjenje pomembnosti tem na razvojnih razgovorih, za uresničitev pričakovanj in želja med dvema razvojnima razgovoroma, v kolikšni meri so zaposleni sami prispevali k uresnitvi le- teh in kako se je vodja držal dogovorjenih stvari po razvojnem razgovoru uporabili lestvico sedmih razredov.

V nadaljevanju smo navedli dvanajst trditev in ugotovili stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami. Na zadnje vprašanje popolnoma odprtega tipa so anketiranci odgovarjali prosto.

4.2 Anketni vprašalnik

Po dogovoru z nadrejenim smo poslali šestdeset anketnih vprašalnikov zaposlenim podjetja X. Anketirani so bili zaposleni iz različnih poslovnih enot podjetja X. Anketne vprašalnike smo poslali z navadno pošto na poslovne enote in z elektronsko pošto. V roku treh tednov smo dobili vrnjenih vseh šestdeset vprašalnikov. Vrnjene anketne vprašalnike smo pregledali, podatke analizirali in jih grafično prikazali. Na podlagi pridobljenih odgovorov oziroma podatkov bomo predlagali ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih podjetja X z rednimi letnimi razgovori.

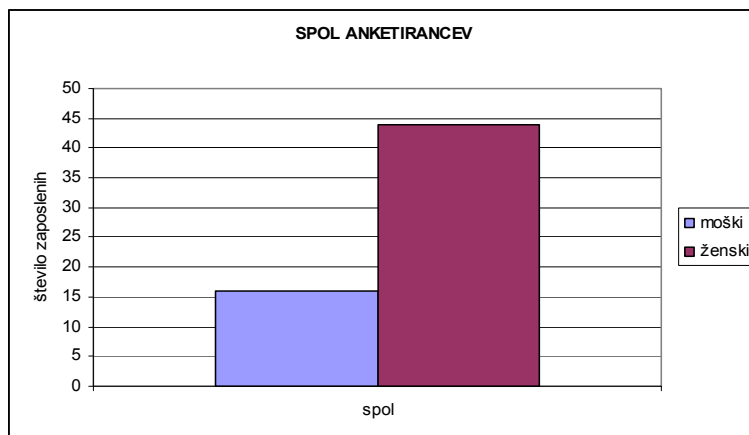
4.3 Analiza dobljenih rezultatov ankete v podjetju X

1. vprašanje: Spol anketirancev

Spol	Število
Moški	16
Ženske	44
SKUPAJ	60

Tabela 2: Spol anketirancev

Vir: Lastna raziskava



Graf 1: Spol anketirancev

Vir: Tabela 2

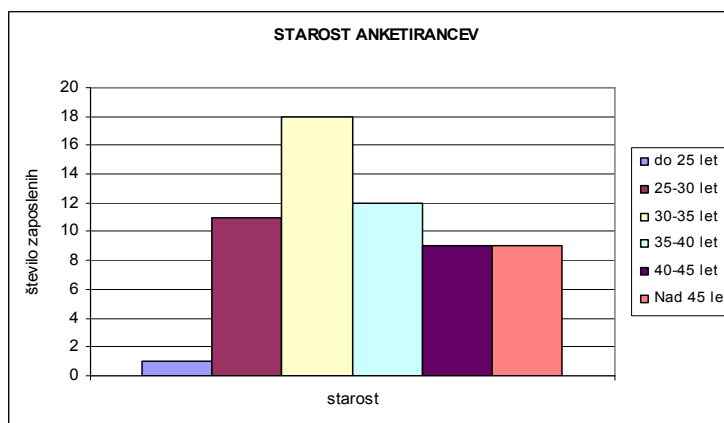
Iz dobljenih podatkov je razvidno, da je v populaciji anketirancev v podjetju X 16 moških (26,67 %) in 44 žensk (73,33 %).

2. vprašanje: Starost anketirancev

Starost	Število
Do 25 let	1
Od 25 do 30 let	11
Od 30 do 35 let	18
Od 35 do 40 let	12
Od 40 do 45 let	9
Nad 45 let	9
SKUPAJ	60

Tabela 3: Starost anketirancev

Vir: Lastna raziskava



Graf 2: Starost anketirancev

Vir: Tabela 3

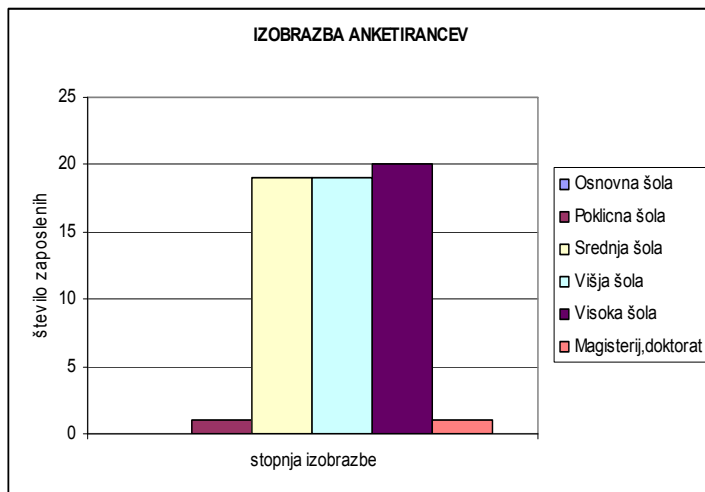
Največ anketirancev spada v starostni razred od 30 do 35 let, le en anketiranec pa sodi v starostni razred do 25 let, torej prevladuje v anketi srednji starostni razred zaposlenih.

3. vprašanje: Izobrazba anketirancev

Stopnja izobrazbe	Število
Osnovna šola	0
Poklicna šola	1
Srednja šola	19
Višja šola	19
Visoka šola	20
Magisterij, doktorat	1
SKUPAJ	60

Tabela 4: Izobrazba anketirancev

Vir: Lastna raziskava



Graf 3: Izobrazba anketirancev

Vir: Tabela 4

Največ zaposlenih ima visokošolsko izobrazbo (20), 19 anketirancev ima srednješolsko, 19 anketirancev pa višješolsko izobrazbo. Eden od zaposlenih ima poklicno šolo, eden ima končan magisterij ali doktorat. Zaposlenih s poklicno šolo ni.

4. vprašanje: Delovna doba anketirancev

Čas zaposlitve	Število
Do 2 leti	6
Od 2 leti do 4 let	11
Od 4 do 6 let	11
Od 6 do 8 let	7
Več kot 8 let	25
SKUPAJ	60

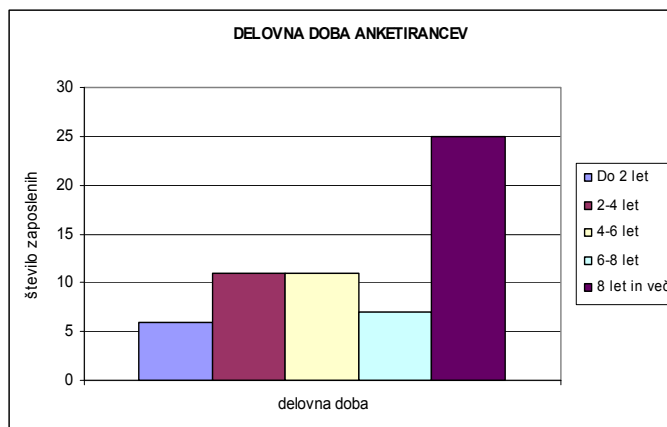


Tabela 5: Delovna doba anketirancev

Vir: Lastna raziskava

Graf 4: Delovna doba anketirancev

Vir: Tabela 5

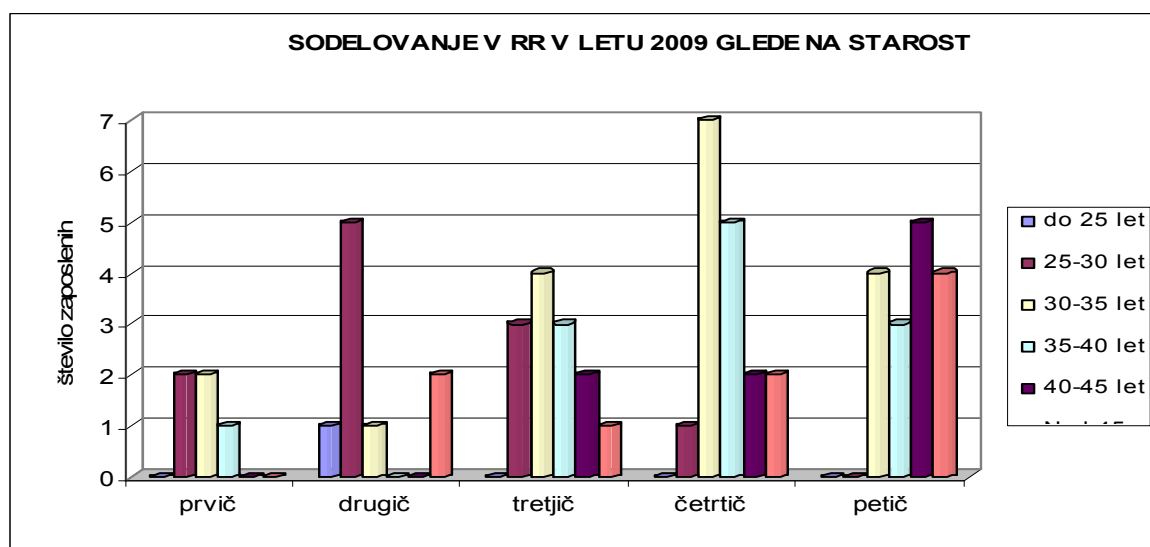
Največ zaposlenih ima več kot osem let delovne dobe. Sledi 11 zaposlenih z delovno dobo od 2 do 4 let in prav tako 11 zaposlenih z delovno dobo od 4 do 6 let. 7 zaposlenih ima delovno dobo od 6 do 8 let, 6 zaposlenih pa ima do 2 leti delovne dobe.

5. vprašanje: V organizaciji ste v razvojnih razgovorih v letu 2009 sodelovali ...

Sodelovanje	Do 25 let	25–30 let	30–35 let	35–40 let	40–45 let	Nad 45 let
Prvič	0	2	2	1	0	0
Drugič	1	5	1	0	0	2
Tretjič	0	3	4	3	2	1
Četrtrič	0	1	7	5	2	2
Petič	0	0	4	3	5	4
SKUPAJ	1	11	18	12	9	9

Tabela 6: Sodelovanje v RR v letu 2009 glede na starost

Vir: Lastna raziskava



Graf 5: Sodelovanje v razvojnih razgovorih v letu 2009 glede na starost

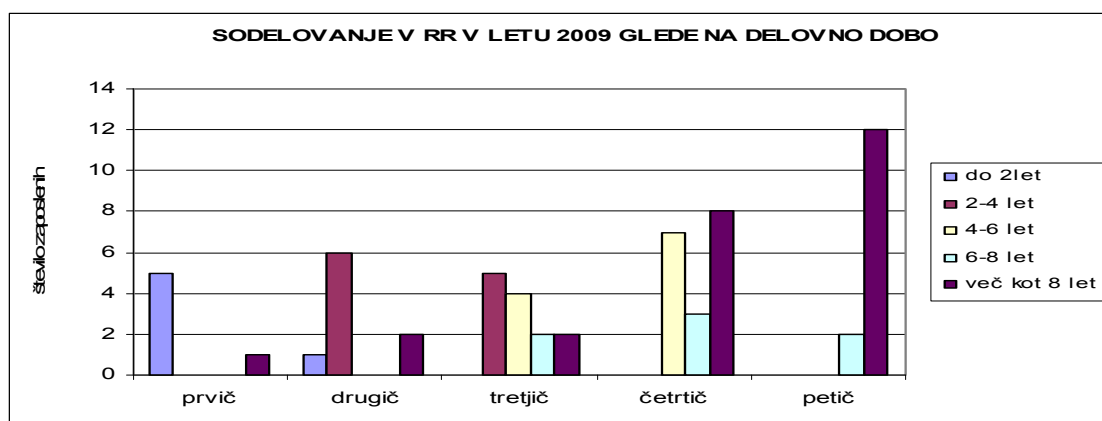
Vir: Tabela 6

Iz zgornje tabele in grafa je razvidno, da so v RR največkrat po vrsti (petič) sodelovali zaposleni, starejši od 35 let. Logično je, da so manjkrat sodelovali mlajši, saj so v podjetju zaposleni krajši čas.

Sodelovanje	Do 2 leti	2 leti–4 let	4–6 let	6–8 let	Več kot 8 let
Prvič	5	0	0	0	1
Drugič	1	6	0	0	2
Tretjič	0	5	4	2	2
Četrtič	0	0	7	3	8
Petič	0	0	0	2	12
SKUPAJ	6	11	11	7	25

Tabela 7: Sodelovanje v RR v letu 2009 glede na delovno dobo

Vir: Lastna raziskava



Graf 6: Sodelovanje v razvojnih razgovorih v letu 2009 glede na delovno dobo

Vir: Tabela 7

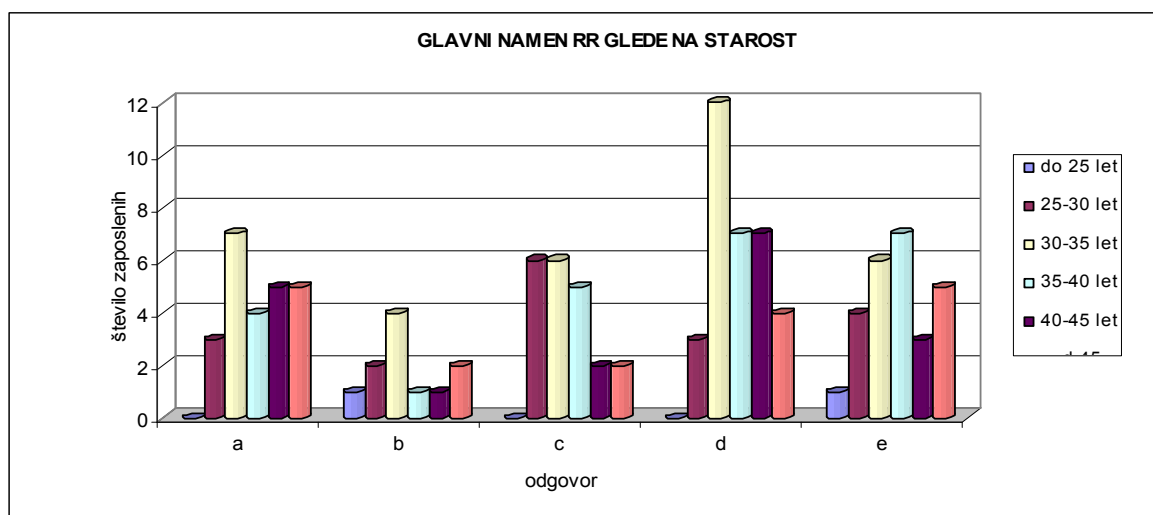
Pridobljeni odgovori kažejo, da so v RR glede na delovno dobo v podjetju največkrat sodelovali tisti, ki imajo več kot šest let delovne dobe. Zaposleni z manj delovne dobe so sodelovali manjkrat, kar je bilo tudi pričakovati. Izstopa podatek, da je en zaposleni z delovno dobo več kot osem let sodeloval v razvojnih razgovorih prvič. To bi lahko pojasnili z razlago, da se morda izogiba razvojnim razgovorom, ker se mu zdijo nekoristni. V vsakem primeru bi bilo dobro poiskati vzroke za tako slab odziv pri sodelovanju.

6. vprašanje: Kaj je po Vašem mnenju glavni namen razvojnih razgovorov?

Možni odgovori	Do 25 let	25–30 let	30–35 let	35–40 let	40–45 let	Nad 45 let
A	0	3	7	4	5	5
B	1	2	4	1	1	2
C	0	6	6	5	2	2
D	0	3	12	7	7	4
E	1	4	6	7	3	5
F	0	0	1	0	0	0

Tabela 8: Glavni namen RR glede na starost

Vir: Lastna raziskava



Graf 7: Glavni namen RR glede na starost

Vir: Tabela 8

Legenda

A: Zaposlenemu se predstavi, kakšne so njegove možnosti razvoja kariere.

B: RR predstavljajo uspešno motivacijsko sredstvo za zaposlene.

C: RR vplivajo na izboljšanje medsebojnih odnosov in komunikacijo med vodjo in podrejenim ter med samimi zaposlenimi.

D: Zaposleni lahko izrazijo svoja mnenja, predloge, stališča.

E: RR prispevajo, da skupaj oblikujemo cilje in poti do njihovih uresničitev.

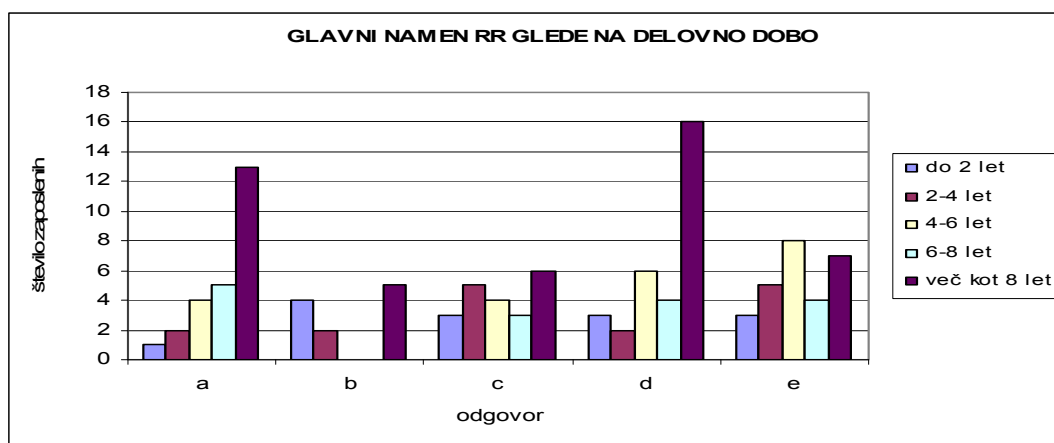
F: Drugo ...

Kot vidimo iz tabele in grafa, se je največ zaposlenih iz vseh starostnih razredov odločilo, da je glavni namen razvojnih razgovorov, da lahko zaposleni izrazijo svoja mnenja, predloge in stališča in da tako prispevajo, da skupaj oblikujemo cilje in poti do njihovih uresničitev. Najredkeje so se odločili, da razvojni razgovori predstavljajo uspešno motivacijsko sredstvo za zaposlene. Tako lahko vidimo mnenje zaposlenih, da so RR sredstvo, s katerim lahko izražajo svoja mnenja, predloge in stališča, vendar smo prepričani, da jih lahko tudi brez le-teh.

Možni odgovori	Do 2 leti	2 leti–4 let	4–6 let	6–8 let	Več kot 8 let
A	1	2	4	5	13
B	4	2	0	0	5
C	3	5	4	3	6
D	3	2	6	4	16
E	3	5	8	4	7
F	0	0	0	0	0

Tabela 9: Glavni namen RR glede na delovno dobo

Vir: Lastna raziskava



Graf 8: Glavni namen RR glede na delovno dobo

Vir: Tabela 9

Legenda

A: Zaposlenemu se predstavi, kakšne so njegove možnosti razvoja kariere.

B: RR predstavljajo uspešno motivacijsko sredstvo za zaposlene.

C: RR vplivajo na izboljšanje medsebojnih odnosov in komunikacijo med vodjo in podrejenim ter med samimi zaposlenimi.

D: Zaposleni lahko izrazijo svoja mnenja, predloge, stališča.

E: RR prispevajo, da skupaj oblikujemo cilje in poti do njihovih uresničitvev.

F: Drugo ...

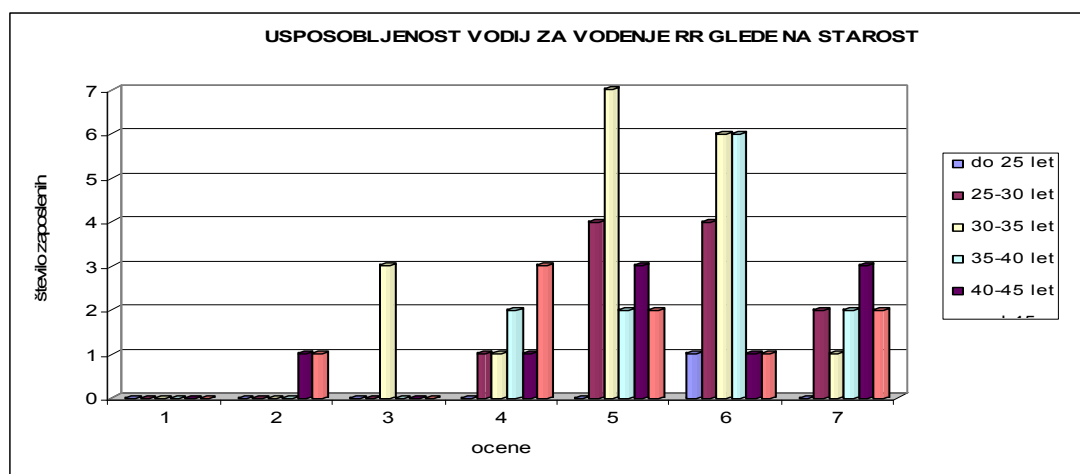
Razvidno je, da so se zaposleni tudi glede na delovno dobo največkrat odločili, da je glavni namen RR, da lahko izrazijo svoja mnenja, predloge in stališča, drugi pa je predstavitev njihovih možnosti razvoja kariere. Najmanj zaposlenih se je odločilo, da so RR v največji meri uspešno motivacijsko sredstvo za zaposlene.

7. vprašanje: Kako usposobljeni se Vam zdijo vodje za vodenje RR?

	Do 25 let	25–30 let	30–35 let	35–40 let	40–45 let	Nad 45 let
Ocena 1	0	0	0	0	0	0
Ocena 2	0	0	0	0	1	1
Ocena 3	0	0	3	0	0	0
Ocena 4	0	1	1	2	1	3
Ocena 5	0	4	7	2	3	2
Ocena 6	1	4	6	6	1	1
Ocena 7	0	2	1	2	3	2
SKUPAJ	1	11	18	12	9	9

Tabela 10: Usposobljenost vodij za vodenje RR glede na starost

Vir: Lastna raziskava



Graf 9: Usposobljenost vodij za vodenje RR glede na starost

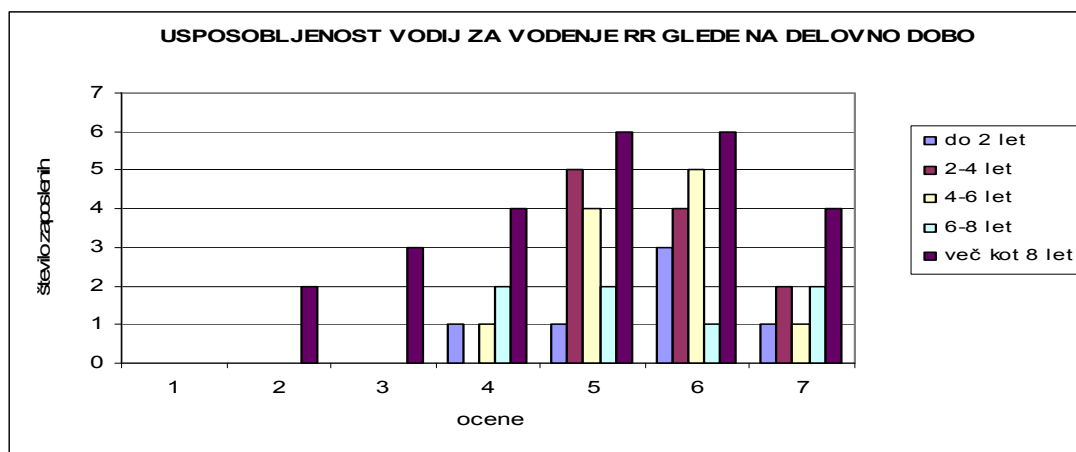
Vir: Tabela 10

Vidimo, da so zaposleni nad 25 let usposobljenost vodij za vodenje RR največkrat ocenili z ocenama 5 in 6, kar kaže na mnenje, da so vodje zelo dobro usposobljeni za vodenje razvojnih razgovorov. Le štirje zaposleni nad 40 let so usposobljenost vodij ocenili z oceno 2. Nobeden od zaposlenih usposobljenosti vodij ni ocenil z oceno 1, na podlagi česar lahko sklepamo, da so zaposleni ne glede na starost zadovoljni z usposobljenostjo vodij za vodenje RR.

	Do 2 leti	2 leti–4 let	4–6 let	6–8 let	Več ko 8 let
Ocena 1	0	0	0	0	0
Ocena 2	0	0	0	0	2
Ocena 3	0	0	0	0	3
Ocena 4	1	0	1	2	4
Ocena 5	1	5	4	2	6
Ocena 6	3	4	5	1	6
Ocena 7	1	2	1	2	4
SKUPAJ	6	11	11	7	25

Tabela 11: Usposobljenost vodij za vodenje RR glede na delovno dobo

Vir: Lastna raziskava



Graf 10: Usposobljenost vodij za vodenje RR glede na delovno dobo

Vir: Tabela 11

Tudi večina zaposlenih glede na delovno dobo je, tako kot pri ocenjevanju usposobljenosti vodij glede na starost zaposlenih, podala pozitivne ocene. Zaposleni od dveh do šest let so v veliki meri obkrožili oceni 5 in 6. Izstopata tudi zaposlena, ki sta usposobljenost vodje ocenila z oceno 2. Glede na delovno dobo nobeden od zaposlenih usposobljenosti vodje ni ocenil z oceno 1.

8. vprašanje: Kako ocenjujete svoj odziv oziroma sodelovanje v razvojnih razgovorih?

STAROST	Do 25 let (1 zaposleni)							Od 25 do 30 let (11 zaposlenih)							Od 30 do 35 let (18 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	6	3	0	0	0	1	4	8	5
B	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	9	0	0	1	0	3	6	8
C	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	3	3	3	0	1	0	2	2	6	7

STAROST	Od 35 do 40 let (12 zaposlenih)							Od 40 do 45 let (9 zaposlenih)							Nad 45 let (9 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	4	0	2	6	0	0	1	0	1	3	4	0	0	0	2	1	1	5
B	0	0	0	3	0	4	5	0	0	0	0	2	5	2	0	0	0	1	0	0	8
C	0	0	0	3	1	3	5	0	0	1	1	1	4	2	1	0	0	1	0	1	6

Tabela 12: Ocena odziva oziroma sodelovanja v RR glede na starost

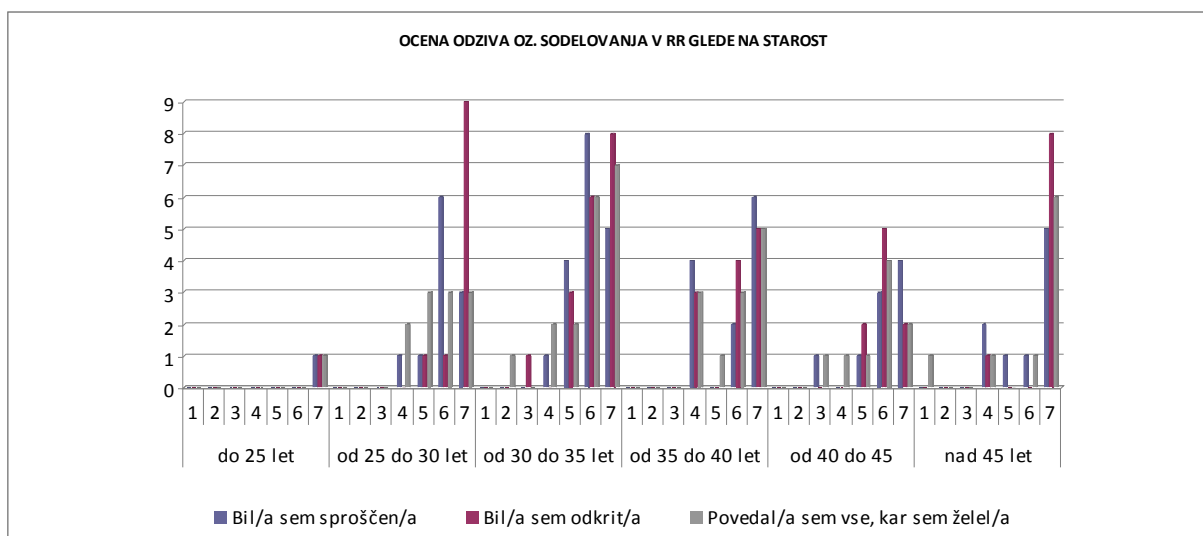
Vir: Lastna raziskava

Legenda

A: Bil/-a sem sproščen/-a.

B: Bil/-a sem odkrit/-a.

C: Povedal/-a sem vse, kar sem želel/-a.



Graf 11: Ocena odziva oziroma sodelovanja v RR glede na starost

Vir: Tabela 12

Iz grafa lahko izberemo, da so anketiranci ne glede na starost ocenili sproščenost v razvojnih razgovorih največkrat z ocenama 6 in 7, kar pomeni, da je razvojni razgovor potekal v sproščenem vzdušju in da niso bili pod nobenim pritiskom. Prav tako so tudi odkritost največkrat ocenili z ocenama 6 in 7, s čimer se strinjajo, da so bili v razgovoru z vodjo zelo odkriti, kar se mi zdi zelo pomembno. Zato menimo, da je prav razvojni razgovor sredstvo, s katerim si lahko vodja in zaposleni povesta, česar si mogoče drugače ne bi. V veliki večini zaposleni tudi menijo, da so na razvojnem razgovoru povedali vse, kar so želeli. Izstopa en zaposleni nad 45 let, ki je omenjeno trditev ocenil z oceno ena. Predpostavljamo, da je to ponovno zaposleni, ki ima nasploh zelo negativno mnenje o izvajanju razvojnih razgovorov in verjetno meni, da so brez pomena in da bi jih lahko tudi opustili.

DELOVNA DOBA	Do 2 leti (6 zaposlenih)							Od 2 leti do 4 let (11 zaposlenih)							Od 4 do 6 let (11 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	1	6	4	0	0	0	1	1	6	3
B	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0	2	9	0	0	0	0	1	5	5
C	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	4	2	5	0	0	0	3	0	5	3

DELOVNA DOBA	Od 6 do 8 let (7 zaposlenih)							Več kot 8 let (25 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	2	2	1	2	0	0	1	5	3	5	11
B	0	0	0	2	1	1	3	0	0	1	2	3	8	11
C	0	0	0	2	1	1	3	1	1	1	4	2	7	9

Tabela 13: Ocena odziva oziroma sodelovanja v RR glede na delovno dobo

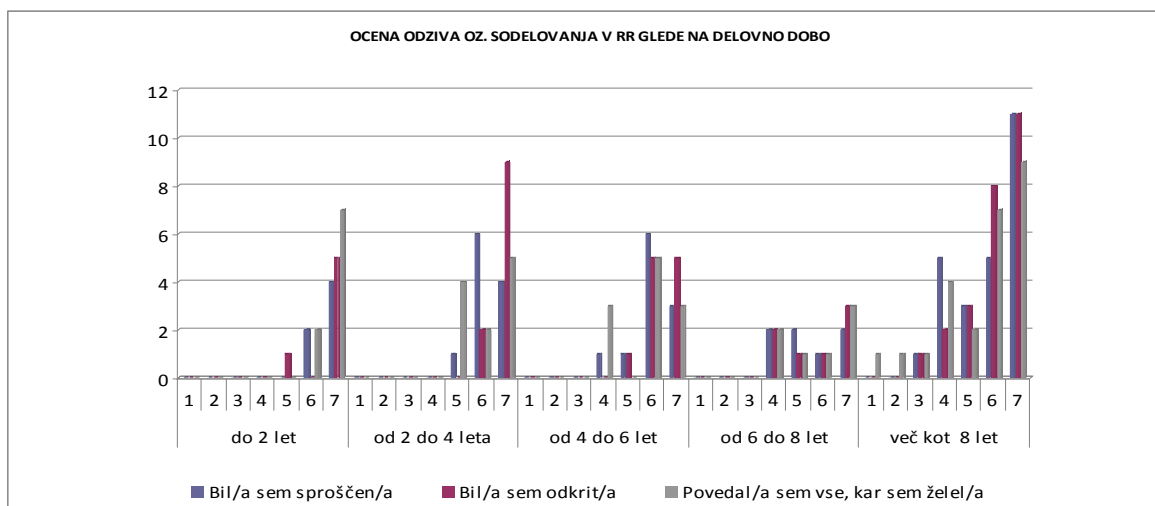
Vir: Lastna raziskava

Legenda

A: Bil/-a sem sproščen/-a.

B: Bil/-a sem odkrit/-a.

C: Povedal/-a sem vse, kar sem želel/-a.



Graf 12: Ocena odziva oziroma sodelovanja v RR glede na delovno dobo

Vir: Tabela 13

Na osnovi dobljenih podatkov lahko ponovno ugotovimo, da so zaposleni ne glede na delovno dobo vse tri trditve največkrat ocenili z ocenama 6 in 7, kar pomeni, da se v veliki meri strinjajo, da so bili pri sodelovanju v razvojnih razgovorih sproščeni, odkriti in da so povedali vse, kar so želeli. Ponovno izstopata zaposlena z več kot 8 leti delovne dobe, ki sta omenjeno trditev ocenila z ocenama 1 in 2.

9. vprašanje: Ocenite pomembnost tem na razvojnih razgovorih.

STAROST	Do 25 let (1 zaposleni)							Od 25 do 30 let (11 zaposlenih)							Od 30 do 35 let (18 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	4	4	1	0	1	1	2	5	5	4
B	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	4	3	0	0	1	1	3	9	4
C	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4	3	3	0	0	1	2	6	4	5
D	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	2	7	0	0	0	1	3	6	8
E	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	8	0	0	1	1	2	5	9
F	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	5	5	0	0	0	1	3	6	8
G	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	3	4	0	0	0	3	3	8	4
H	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	7	2	0	0	1	0	6	8	3
I	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	6	3	0	0	0	0	3	8	7

STAROST	Od 35 do 40 let (12 zaposlenih)							Od 40 do 45 let (9 zaposlenih)							Nad 45 let (9 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	3	4	4	1	0	0	0	2	1	3	3	0	1	0	0	2	2	4
B	0	0	0	1	4	5	2	0	0	0	2	0	4	3	0	0	0	0	2	2	5
C	0	0	0	3	0	6	3	0	0	0	1	2	3	3	0	0	0	2	1	2	4
D	0	0	0	1	4	4	3	0	0	0	1	2	3	3	0	0	0	3	0	1	5
E	1	0	0	2	3	1	5	0	0	0	1	1	2	5	0	0	0	1	1	1	6
F	0	0	1	2	1	5	3	0	0	0	3	2	2	2	0	0	0	0	2	1	6
G	0	0	1	4	4	1	2	0	0	0	1	2	4	2	0	0	0	1	4	1	3
H	0	0	0	2	3	5	2	0	0	1	1	1	4	2	0	0	0	0	2	1	6
I	0	0	1	1	3	3	4	0	0	0	1	1	5	2	0	0	0	1	1	1	6

Tabela 14: Ocena pomembnosti tem na RR glede na starost

Vir: Lastna raziskava

Legenda

- A: izobraževanje
- B: medsebojni odnosi
- C: pregled nalog in aktivnosti iz prejšnjega leta
- D: zadovoljstvo pri delu
- E: stimulacija, plača
- F: razvoj osebne kariere
- G: delovni pogoji
- H: vaše kompetence
- I: opredelitev ključnih področij dela in postavitev prihodnjih ciljev

Analiza zbranih podatkov kaže, da so zaposleni ne glede na starost z visokimi ocenami ocenili, da je zanje na razvojnih razgovorih najpomembnejša tema stimulacija, plača. Ugotovimo lahko, da zaposleni v večini menijo, da je to ena pomembnejših tem razvojnih razgovorov. Menimo, da pogovor o stimulaciji in plači ni najpomembnejša tema razvojnih razgovorov, ampak sodi v večji meri v vsakoletne ocenjevalne pogovore med zaposlenimi in vodjo. Opažen je poudarek v zvezi z razvojem osebne kariere, kjer so najvišje ocene podali zaposleni od 25 do 35 let, na podlagi česar lahko sklepamo, da se želijo v podjetju razvijati in nekaj doseči. Največ zaposlenih, ki so podali visoke ocene glede delovnih pogojev, kompetenc in opredelitve ključnih področij dela ter postavitve prihodnjih ciljev, spada v starostno skupino od 30 do 35 let.

DELOVNA DOBA	Do 2 leti (6 zaposlenih)							Od 2 leti do 4 let (11 zaposlenih)							Od 4 do 6 let (11 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	0	1	4	1	0	1	0	2	4	2	2	0	0	0	0	5	3	3
B	0	0	0	1	0	3	2	0	0	0	1	4	3	3	0	0	0	0	0	8	3
C	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	1	3	3	4	0	0	0	1	3	4	3
D	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	0	1	3	6	0	0	0	0	2	4	5
E	0	0	0	0	2	0	4	0	0	0	0	2	1	8	0	0	0	0	0	4	7
F	0	0	0	0	0	4	2	0	1	0	0	0	5	5	0	0	0	0	2	5	4
G	0	0	0	0	2	3	1	0	1	0	2	3	1	4	0	0	0	1	3	5	2
H	0	0	0	0	0	5	1	0	1	0	0	2	6	2	0	0	0	0	3	6	2
I	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	3	4	4	0	0	0	0	2	7	2

DELOVNA DOBA	Od 6 do 8 let (7 zaposlenih)							Več kot 8 let (25 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	1	3	1	2	0	2	1	5	3	8	6
B	0	0	0	2	4	1	0	0	0	1	2	3	10	9
C	0	0	0	2	3	0	2	0	0	1	5	3	9	7
D	0	0	0	2	3	0	2	0	0	0	4	4	7	10
E	0	0	1	1	3	1	1	1	0	0	3	4	3	14
F	0	0	0	1	2	0	4	0	0	1	5	5	6	8
G	0	0	0	2	3	2	0	0	0	1	4	7	6	7
H	0	0	0	1	4	1	1	0	0	2	3	5	7	8
I	0	0	0	1	2	1	3	0	0	1	2	3	10	9

Tabela 15: Ocena pomembnosti tem na RR glede na delovno dobo

Vir: Lastna raziskava

Legenda

- A: izobraževanje
- B: medsebojni odnosi
- C: pregled nalog in aktivnosti iz prejšnjega leta
- D: zadovoljstvo pri delu
- E: stimulacija, plača
- F: razvoj osebne kariere
- G: delovni pogoji
- H: vaše kompetence
- I: opredelitev ključnih področij dela in postavitev prihodnjih ciljev

Kot pri oceni pomembnosti tem glede na starost izstopajo tudi pri delovni dobi najvišje ocene glede stimulacije, plače. Zaposleni z več kot 8 let delovne dobe, ki jih je bilo med anketiranci največ, so z visokimi ocenami največkrat ocenili medsebojne odnose, zadovoljstvo pri delu, stimulacijo, plačo ter opredelitev ključnih področij dela in postavitev prihodnjih ciljev. Vidimo lahko, da se zaposlenim nobena od navedenih tem ne zdi nepomembna, saj so vse navedene teme zelo redko ocenjevali z nizkimi ocenami.

10. vprašanje: Ali so se pričakovanja in želje v obdobju med dvema zaporednima razvojnima razgovoroma uresničile (obdobje med letoma 2008 in 2009)?

STAROST	Do 25 let (1 zaposleni)							Od 25 do 30 let (11 zaposlenih)							Od 30 do 35 let (18 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2	3	2	2	1	1	0	7	2	3	4
B	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	2	2	2	1	1	2	1	5	8	1	0
C	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	3	3	0	1	1	2	5	5	4	0
D	0	0	1	0	0	0	0	2	2	4	1	1	0	1	4	0	2	9	2	1	0
E	0	0	1	0	0	0	0	3	1	3	2	0	2	0	1	2	2	10	1	1	1
F	0	0	0	1	0	0	0	1	3	0	3	1	3	0	1	0	2	5	6	2	2

STAROST	Od 35 do 40 let (12 zaposlenih)							Od 40 do 45 let (9 zaposlenih)							Nad 45 let (9 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	1	1	1	6	1	2	1	0	1	1	3	3	0	1	1	2	2	0	1	2
B	0	0	0	4	2	4	2	0	1	1	5	1	1	0	0	0	0	5	3	1	0
C	0	0	1	2	4	3	2	0	2	1	2	2	2	0	0	0	1	2	2	4	0
D	0	0	4	3	3	1	1	4	2	0	2	1	0	0	4	1	1	0	2	1	0
E	1	0	3	2	3	2	1	1	4	0	2	2	0	0	1	1	3	2	0	0	2
F	0	0	3	2	5	0	2	0	2	1	3	1	2	0	2	0	2	2	2	1	0

Tabela 16: Uresničitev pričakovanj in želja med dvema zaporednima RR glede na starost

Vir: Lastna raziskava

Legenda

- A: izobraževanje
- B: medsebojni odnosi
- C: zadovoljstvo pri delu
- D: stimulacija, plača
- E: razvoj osebne kariere
- F: delovni pogoji

Rezultati grafikona prikazujejo, da se v starosti skupini od 40 do 45 let nobenemu od zaposlenih niso v celoti uresničila pričakovanja in želje med dvema zaporednima RR, torej ni nobeden pri nobeni temi razvojnega razgovora podal ocene 7. Največ najnižjih ocen, torej ocen 1, so podali zaposleni, stari od 30 do 35 let. Ne glede na starost zaposlenih se največ ocen giblje med 4 in 5, kar kaže na to, da so se jim pričakovanja in želje uresničile le delno. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da velik del zaposlenih z uresnitvijo pričakovanj in želja med dvema zaporednima razvojnima razgovoroma ni najbolj zadovoljen.

DELOVNA DOBA	Do 2 leti (6 zaposlenih)							Od 2 leti do 4 let (11 zaposlenih)							Od 4 do 6 let (11 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	1	2	2	1	1	1	0	1	3	2	3	0	0	1	4	5	0	1
B	0	2	1	0	2	1	0	0	1	1	2	3	3	1	0	0	1	6	3	1	0
C	0	0	1	1	2	2	0	0	0	2	1	3	5	0	0	0	1	5	2	3	0
D	0	0	2	2	1	1	0	2	1	4	0	2	1	1	1	2	2	5	1	0	0
E	0	1	1	3	1	0	0	2	1	3	1	0	3	1	1	1	2	6	0	1	0
F	0	1	0	1	3	1	0	0	2	1	3	2	0	3	1	0	1	3	3	2	1

DELOVNA DOBA	Od 6 do 8 let (7 zaposlenih)							Več kot 8 let (25 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	1	1	3	2	3	2	4	6	4	3	3
B	0	0	0	2	5	0	0	1	3	1	11	3	4	2
C	0	0	0	2	4	1	0	1	3	4	5	5	5	2
D	0	1	1	2	3	0	0	11	1	3	6	3	1	0
E	0	1	1	1	3	0	1	4	4	4	7	2	1	3
F	0	0	2	1	4	0	0	3	2	4	8	3	2	3

Tabela 17: Uresničitev pričakovanj in želja med dvema zaporednima RR glede na delovno dobo

Vir: Lastna raziskava

Legenda

- A: izobraževanje
- B: medsebojni odnosi
- C: zadovoljstvo pri delu
- D: stimulacija, plača
- E: razvoj osebne kariere
- F: delovni pogoji

Pri istem vprašanju, vendar glede na delovno dobo, najbolj izstopajo zaposleni z več kot 8 leti delovne dobe, od katerih jih je največ podalo oceno 1. Največ zaposlenih glede na delovno dobo se je pri tem vprašanju odločalo med ocenama 4 in 5.

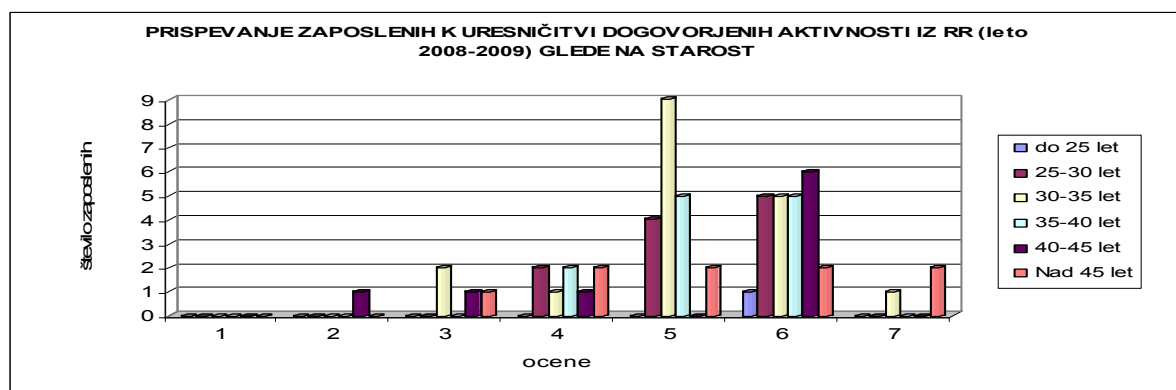
Mogoče bi bilo dobro raziskati oziroma vedeti, kakšni so razlogi za takšne ocene. Morda zaposleni sami niso dovolj pripomogli k uresničitvi pričakovanj in želja ali so težave kje drugje.

11. vprašanje: V kolikšni meri ste Vi sami prispevali k uresničitvi dogovorjenih aktivnosti iz razvojnega razgovora (leto 2008–2009)?

	Do 25 let	25–30 let	30–35 let	35–40 let	40–45 let	Nad 45 let
Ocena 1	0	0	0	0	0	0
Ocena 2	0	0	0	0	1	0
Ocena 3	0	0	2	0	1	1
Ocena 4	0	2	1	2	1	2
Ocena 5	0	4	9	5	0	2
Ocena 6	1	5	5	5	6	2
Ocena 7	0	0	1	0	0	2
SKUPAJ	1	11	18	12	9	9

Tabela 18: Prispevanje zaposlenih k uresničitvi dogovorjenih aktivnosti iz RR (2008–2009) glede na starost

Vir: Lastna raziskava



Graf 13: Prispjevanje zaposlenih k uresničitvi dogovorjenih aktivnosti iz RR (2008–2009) glede na starost

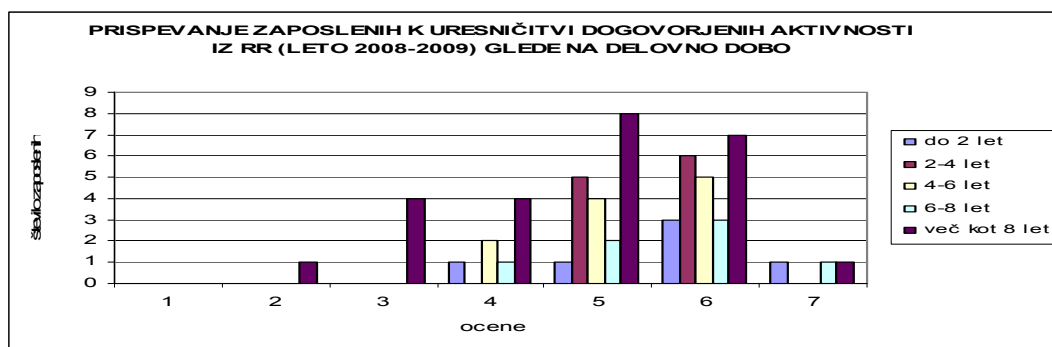
Vir: Tabela 18

Večina zaposlenih se je odločila za oceni 5 in 6, na podlagi česar vidimo, da so sami v veliki meri prispevali k uresničitvi dogovorjenih aktivnosti iz razvojnega razgovora (leto 2008–2009). Sklepamo lahko, da se dovolj trudijo, da zapisane ugotovitve po razvojnem razgovoru ne bi ostale zapisane samo nekje na papirju. Le en zaposleni, ki je spadal v starostno skupino od 40 do 45 let, je na to vprašanje podal oceno 2, kar pomeni, da ni storil sam praktično ničesar, da bi se dogovorjene aktivnosti iz razvojnega razgovora uresničile. Sklepamo lahko, da ima o razvojnih razgovorih zelo negativno mnenje.

	Do 2 leti	2 leti–4 let	4–6 let	6–8 let	Več kot 8 let
Ocena 1	0	0	0	0	0
Ocena 2	0	0	0	0	1
Ocena 3	0	0	0	0	4
Ocena 4	1	0	2	1	4
Ocena 5	1	5	4	2	8
Ocena 6	3	6	5	3	7
Ocena 7	1	0	0	1	1
SKUPAJ	6	11	11	7	25

Tabela 19: Prispjevanje zaposlenih k uresničitvi dogovorjenih aktivnosti iz RR (2008–2009) glede na delovno dobo

Vir: Lastna raziskava



Graf 14: Prispevanje zaposlenih k uresničitvi dogovorjenih aktivnosti iz RR (2008–2009) glede na delovno dobo

Vir: Tabela 19

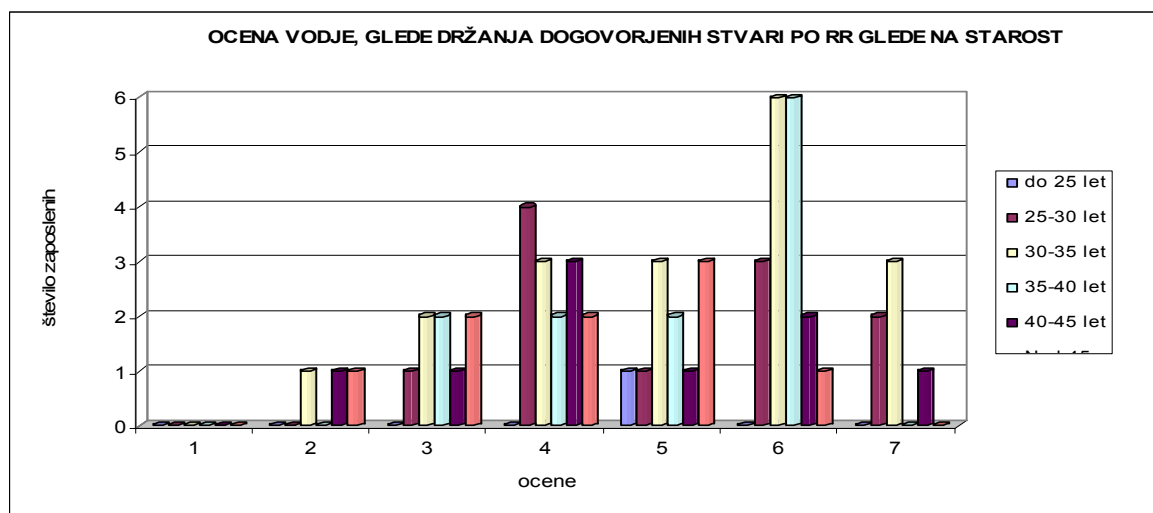
Ne glede na delovno dobo zaposlenih so na to vprašanje prav tako največkrat odgovorili z ocenama 5 in 6. Izstopanja se kažejo pri tistih z delovno dobo več kot osem let, saj so nekateri izmed njih podali oceno dve ali tri, s čimer kažejo, da sami niso dovolj prispevali k uresničitvi dogovorjenih aktivnosti. To bi lahko pomenilo, da se mogoče ti zaposleni pomena razvojnih razgovorov ne zavedajo dovolj dobro in se jim zdijo povsem nekoristni za njihov osebni razvoj.

12. vprašanje: Ali je vodja uresničeval dogovore po izvedbi razvojnega razgovora?

	Do 25 let	25–30 let	30–35 let	35–40 let	40–45 let	Nad 45 let
Ocena 1	0	0	0	0	0	0
Ocena 2	0	0	1	0	1	1
Ocena 3	0	1	2	2	1	2
Ocena 4	0	4	3	2	3	2
Ocena 5	1	1	3	2	1	3
Ocena 6	0	3	6	6	2	1
Ocena 7	0	2	3	0	1	0
SKUPAJ	1	11	18	12	9	9

Tabela 20: Ocena vodje glede uresničevanja dogovorov po RR glede na starost

Vir: Lastna raziskava



Graf 15: Ocena vodje glede uresničevanja dogovorov po RR glede na starost

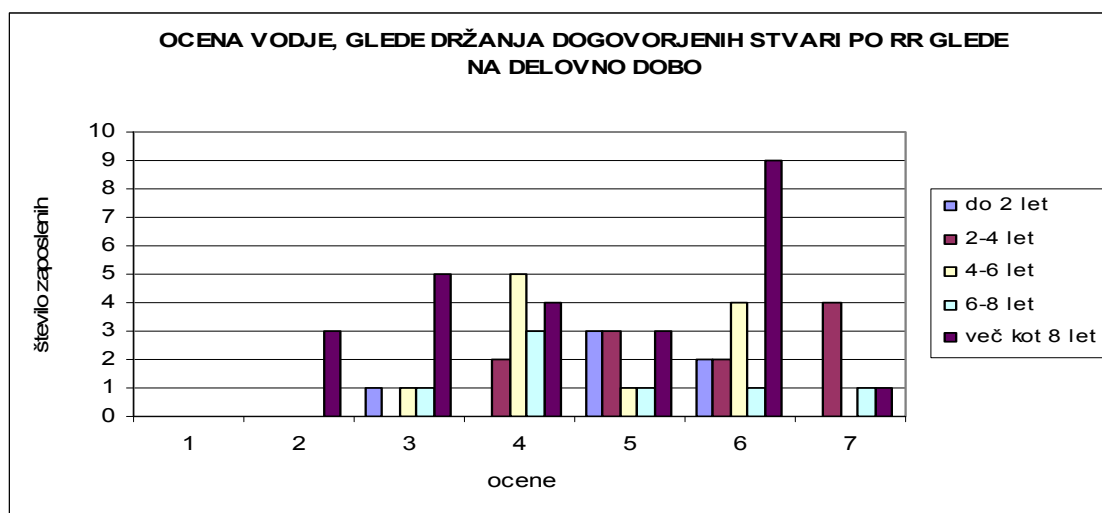
Vir: Tabela 20

Razvidno je, da večina zaposlenih ne glede na starost meni, da je vodja upošteval stvari, ki so bile sklenjene na razvojnem razgovoru. Največ zaposlenih (12) med 30. in 40. letom je obkrožilo oceno 6, kar izkazuje mnenje, da se je vodja v veliki meri ravnal po dogovoru na razvojnem razgovoru. Zaposleni od 25 do 30 let so to postavko največkrat ocenili s 4.

	Do 2 leti	2 leti–4 let	4–6 let	6–8 let	Več kot 8 let
Ocena 1	0	0	0	0	0
Ocena 2	0	0	0	0	3
Ocena 3	1	0	1	1	5
Ocena 4	0	2	5	3	4
Ocena 5	3	3	1	1	3
Ocena 6	2	2	4	1	9
Ocena 7	0	4	0	1	1
SKUPAJ	6	11	11	7	25

Tabela 21: Ocena vodje glede uresničevanja dogovorov po RR glede na delovno dobo

Vir: Lastna raziskava



Graf 16: Ocena vodje glede uresničevanja dogovorov po RR glede na delovno dobo

Vir: Tabela 21

Ne glede na delovno dobo so se zaposleni odločali za oceni 4 in 6. Izstopajo zaposleni z več kot osem let delovne dobe, saj so se odločali tudi za nižje ocene, kar bi lahko pojasnili, da so razočarani nad vodjo ali sami niso dovolj pripomogli k temu, da bi se vodja držal dogovorjenih stvari.

V tabeli je bilo navedenih 12 trditev v zvezi z razvojnimi razgovori. Anketiranci so izrazili svojo stopnjo strinjanja z njimi z ocenami od 1 do 7.

LEGENDA

1 – se ne strinjam

7 – se strinjam

STAROST	Do 25 let (1 zaposleni)							Od 25 do 30 let (11 zaposlenih)							Od 30 do 35 let (18 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	5	3	1	0	1	3	4	6	2	2
B	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	4	1	1	0	3	2	4	4	5	0
C	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	4	1	1	0	2	2	6	4	3	1
D	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	3	4	1	0	1	2	5	5	4	1
E	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	4	1	1	1	1	3	6	3	2	2
F	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	3	2	1	1	2	1	6	6	1	2	0
G	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	3	3	0	1	1	3	3	5	5	1	0
H	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	3	2	2	2	1	1	2	6	4	3	1
I	0	0	0	1	0	0	0	1	1	3	2	3	0	1	0	1	3	7	4	3	0
J	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	4	1	1	1	1	0	3	6	5	3	0
K	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3	4	2	0	1	3	0	5	7	2	1	0
L	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	1	3	1	1	1	2	7	4	0	3	1

STAROST	Od 35 do 40 let (12 zaposlenih)							Od 40 do 45 let (9 zaposlenih)							Nad 45 let (9 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	2	1	6	3	0	2	0	1	1	3	2	0	0	1	1	2	1	2	2
B	0	1	1	2	4	3	1	0	2	1	4	1	1	0	0	1	2	2	1	1	2
C	0	1	1	2	6	2	0	0	1	3	1	2	2	0	0	0	1	3	2	0	3
D	0	0	2	4	1	3	2	0	2	2	1	1	3	0	0	0	0	4	0	2	3
E	0	0	3	1	5	2	1	1	1	1	0	5	1	0	1	0	0	3	1	2	2
F	0	0	1	7	0	2	2	0	1	3	2	3	0	0	1	0	1	4	1	0	2
G	0	0	1	6	2	3	0	0	3	2	2	2	0	0	0	0	0	4	3	1	1
H	0	0	2	2	4	4	0	0	2	3	1	3	0	0	0	0	0	4	2	2	1
I	0	0	0	7	3	0	2	1	3	1	2	2	0	0	0	1	1	3	2	0	2
J	0	0	1	4	4	3	0	2	3	2	0	2	0	0	0	0	3	2	2	1	1
K	0	1	1	5	1	4	0	3	2	1	2	1	0	0	1	0	3	3	0	0	2
L	3	0	2	5	2	0	0	1	0	0	3	2	0	3	2	0	4	2	0	1	0

Tabela 22: Ocena trditev glede na starost

Vir: Lastna raziskava

Legenda

- A: RR se mi zdijo zelo koristni.
- B: RR vplivajo na dosego lastnih ciljev.
- C: RR vplivajo na nadaljnji razvoj zaposlenih.
- D: Z uvedbo RR se izboljšuje komunikacija med zaposlenimi in vodjo.
- E: RR pripomorejo k večji informiranosti.
- F: Z RR se izboljšujejo medsebojni odnosi.
- G: RR mi dajejo še večjo motivacijo za delo.
- H: RR prispevajo k boljšemu poznavanju in razumevanju nadrejenih.
- I: RR pomagajo, da lažje dosegam svoje poklicne interese in jih uresničujem.
- J: RR so priložnost za dosego manjkajočih znanj, veščin in lastnosti, ki jih potrebujem pri svojem delu.
- K: Z izvajanjem RR vidim možnost napredovanja.
- L: Načrtovane vsakoletne RR lahko brez škode opustimo.

Ne glede na starost so se zaposleni s podanimi trditvami največkrat strinjali z ocenama 4 in 5, kar pomeni, da se strinjajo le delno. Za oceno 7, torej da se strinjajo z navedenimi trditvami, so se največkrat odločili zaposleni, stari nad 45 let, na podlagi česar lahko sklepamo, da so verjetno večkrat sodelovali v RR in imajo v zvezi z njimi pozitivnejše mnenje in izkušnje. Zaposleni, stari od 40 do 45 let, so se za oceni 6 in 7 odločali najmanjkrat. Med temi zaposlenimi izstopa podatek, da se trije zaposleni strinjajo (podali so oceno 7), da lahko načrtovane vsakoletne razvojne razgovore brez škode opustimo. Menimo, da imajo ti zaposleni zelo slabo mnenje o RR ali morda sploh ne razumejo njihovega bistva.

DELOVNA DOBA	Do 2 leti (6 zaposlenih)							Od 2 leti do 4 let (11 zaposlenih)							Od 4 do 6 let (11 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	1	0	2	2	1	0	0	0	1	6	3	1	0	0	1	4	4	2	0
B	0	0	1	2	0	3	0	0	0	1	2	6	0	2	0	1	1	4	1	4	0
C	0	0	0	3	0	3	0	0	0	1	3	6	0	1	0	1	2	2	4	2	0
D	0	0	1	1	0	3	1	0	0	1	2	4	3	1	0	0	1	2	5	2	1
E	1	0	2	1	0	1	1	0	0	1	2	6	1	1	0	1	2	2	4	1	1
F	0	0	4	0	0	1	1	0	0	2	5	2	1	1	0	0	4	6	1	0	0
G	1	0	2	1	0	2	0	0	0	1	5	4	0	1	0	2	1	4	3	1	0
H	1	0	1	0	1	1	2	0	0	1	3	4	2	1	0	0	2	3	4	2	0
I	0	1	1	2	0	1	1	0	0	2	2	4	1	2	1	0	1	6	3	0	0
J	1	0	1	2	0	2	0	1	0	1	3	3	2	1	1	0	1	1	7	1	0
K	1	0	1	1	1	2	0	1	0	2	4	2	1	1	1	0	4	4	2	0	0
L	1	1	2	1	1	0	0	2	1	4	0	3	0	1	1	1	2	4	1	2	0

DELOVNA DOBA	Od 6 do 8 let (7 zaposlenih)							Več kot 8 let (25 zaposlenih)						
OCENA	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A	0	0	0	2	3	0	2	2	2	6	3	6	5	1
B	0	0	0	3	2	1	1	0	6	5	5	5	3	1
C	0	0	2	1	1	0	3	0	3	5	6	7	3	1
D	0	0	1	4	1	0	1	0	3	3	7	0	9	3
E	2	0	1	2	1	1	0	0	1	4	6	7	4	3
F	1	0	1	4	1	0	0	2	2	5	7	3	3	3
G	0	0	2	2	2	0	1	0	5	3	9	6	2	0
H	0	0	1	4	1	0	1	0	3	4	6	6	6	0
I	0	2	0	3	0	1	1	1	3	4	9	7	0	1
J	1	0	0	3	1	2	0	1	3	8	8	3	1	1
K	1	0	1	3	1	0	1	4	3	5	10	0	2	1
L	2	0	2	3	0	0	0	2	1	6	7	2	3	4

Tabela 23: Ocena trditev glede na delovno dobo

Vir: Lastna raziskava

Legenda

- A: RR se mi zdijo zelo koristni.
- B: RR vplivajo na dosego lastnih ciljev.
- C: RR vplivajo na nadaljnji razvoj zaposlenih.
- D: Z uvedbo RR se izboljšuje komunikacija med zaposlenimi in vodjo.
- E: RR pripomorejo k večji informiranosti.
- F: Z RR se izboljšujejo medsebojni odnosi.

G: RR mi dajejo še večjo motivacijo za delo.

H: RR prispevajo k boljšemu poznavanju in razumevanju nadrejenih.

I: RR pomagajo, da lažje dosegam svoje poklicne interese in jih uresničujem.

J: RR so priložnost za doseg manjkajočih znanj, veščin in lastnosti, ki jih potrebujem pri svojem delu.

K: Z izvajanjem RR vidim možnost napredovanja.

L: Načrtovane vsakoletne RR lahko brez škode opustimo.

Najvišjo stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami so izrazili zaposleni z delovno dobo od 4 do 6 let. Zaposleni z več kot 8 leti delovne dobe so stopnjo strinjanja izrazili z ocenami od 3 do 6. Zaposleni z delovno dobo od 6 do 8 let so se največkrat odločili za oceno 4, na podlagi česar lahko sklepamo, da se s trditvami v zvezi z RR strinjajo le delno. Vidimo lahko, da so zaposleni ne glede na delovno dobo izražali stopnjo strinjanja z ocenami od 3 do 6, torej med njimi ni velikih razlik. Le 8 odstotkov zaposlenih ne glede na delovno dobo je izrazilo največjo stopnjo strinjanja pri trditvi, da se jim zdijo RR zelo koristni.

5 SKLEP

Redni letni razgovor kot instrument vodenja ciljev je zaveza vsakega zaposlenega, da bo usmerjeno in načrtno sledil osebnim ciljem, ki predstavljajo nepogrešljiv element skupnih ciljev organizacije. Glede na to, da v organizaciji X redne letne razgovore izvajamo že pet let, ugotavljamo, da so eno boljših orodij vodenja in vzpostavljanja osebne komunikacije med zaposlenim in njemu neposredno nadrejenim sodelavcem.

V diplomskem delu smo ugotavljali koristnost rednih letnih razgovorov za zaposlene ter prikazali njihovo vlogo in pomen v organizaciji.

Na podlagi pridobljenih rezultatov anket potrjujemo hipotezo, da so letni razgovori pomembni zaradi ocene preteklega in zaradi načrta prihodnjega dela, ocene delovnih potencialov zaposlenega in dogovorov o nadaljnjem razvoju.

Analiza rezultatov kaže tudi na to, da je za zaposlene na razvojnih razgovorih izrednega pomena pogovor o plači in stimulaciji. V zvezi s tem menimo, da bi morali nadrejeni, ki z zaposlenimi opravljajo te razgovore, zaposlene mogoče bolj vzpodbujati k dejstvu, da redni letni razgovori niso namenjeni pogovoru o plači in stimulaciji ter da sta to temi vsakoletnih ocenjevalnih razgovorov, ki jih v naši organizaciji prav tako izvajamo vsako leto. Predlogi za izboljšavo se najdejo tudi v vsakem posamezniku, saj bi se nekateri zaposleni morda morali bolj zavedati, da plača in stimulacija nista edini stvari, zaradi katerih hodijo v službo, ampak je za razvoj posameznika in uspeh organizacije potrebno veliko več.

Prav tako potrjujemo hipotezo, da je učinek rednih letnih razgovorov odvisen od usposobljenosti vodje. Zaposleni namreč ne glede na starost in delovno dobo menijo, da so vodje za vodenje rednih letnih razgovorov usposobljeni zelo dobro. Drugačni rezultati bi bili presenetljivi, kajti v naši organizaciji redno potekajo usposabljanja vodij za izvajanje rednih letnih razgovorov.

Potrdilo se je tudi, da so redni letni razgovori zelo koristni. Zaposleni so namreč svojo stopnjo strinjanja s to trditvijo ocenili z dokaj visokimi ocenami, saj so se v večini odločali za oceni 5 in 6.

Hipotezo, s katero smo predvidevali, da se bodo odgovori anketirancev razlikovali predvsem po starosti in delovni dobi v organizaciji, lahko v celoti ovržemo, saj glede na starost in delovno dobo zaposlenih nismo opazili izrazitih razlik.

Pohvalno je dejstvo, da se zaposleni med izvajanjem rednih letnih razgovorov počutijo sproščeni, da so odkriti in da povedo vse, kar želijo.

Glede na navedeno lahko zaključimo, da smo dosegli postavljene cilje diplomskega dela, in sicer:

- ugotovili smo, da je za zaposlene glavni namen rednih letnih razgovorov, da lahko izrazijo svoja mnenja, predloge in stališča ter da se jim prestavi, kakšne so njihove možnosti razvoja kariere;
- opazili smo, da zaposlene na rednih letnih razgovorih najbolj pritegnejo teme o stimulaciji in plači, opredelitvi ključnih področij dela in postavitvi prihodnjih ciljev;
- zaposleni so zelo zadovoljni z usposobljenostjo vodij za izvajanje rednih letnih razgovorov;
- želje in pričakovanja v obdobju med dvema zaporednima razvojnima razgovoroma se večini niso uresničila ali so se le delno;
- vodja je po mnenju zaposlenih uresničeval dogovore na razvojnem razgovoru do neke mere, saj so se zaposleni odločali med ocenama 4 in 6;
- prav tako so zaposleni ocenili, da so sami dokaj dobro pripomogli k uresnitvi dogovorjenih aktivnosti iz rednega letnega razgovora, saj so največkrat podali oceni 5 in 6;
- zaposleni redne letne razgovore ocenjujejo kot koristne, saj so to trditev ocenjevali z ocenama 5 in 6.

Menimo, da so lahko ocene, s katerimi zaposleni ocenjujejo svoje prispevanje k uresnitvi dogovorjenih dejavnosti iz rednega letnega razgovora, subjektivne, na podlagi česar lahko sklepamo, da rezultati mogoče niso popolnoma realni.

Iz naloge vidimo, da je razvojni pogovor orodje vodenja, preko katerega sodelavec in vodja vzpostavita osebno komunikacijo in se pogovorita o rezultatih preteklega dela, prihodnjih delovnih ciljih in razvoju sodelavca. Prav zato je namenjen razvoju sposobnosti in povečanju osebne uspešnosti zaposlenega.

6 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Brečevič Darija: *Letni razgovor, Zbornik referatov. XV. posvetovanje Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, 2000.
2. Gruban, B.: *Pristop k razvoju sistema letnih razgovorov*, Dialogos, Strateške komunikacije, d. o. o., Ljubljana, 2006.
3. Ivanuša-Bezjak, M.: *Letni pogovor vodje s sodelavcem*, Podjetnik, Ljubljana, 1999.
4. Ivanuša-Bezjak, M.: *Zaposleni, največji kapital 21. stoletja*, Založba Pro-Andy, Maribor, 2006.
5. Lipičnik, B., Mežnar, O.: *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
6. Majcen, M.: *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*, GV-založba, Ljubljana, 2004.
7. Majcen, M.: *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*, GV-založba, Ljubljana, 2001.
8. Merkač Skok, M.: *Osnove managementa zaposlenih*, Fakulteta za management Koper, 2005.
9. Možina, S.: *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002.
10. Vodopija, Breda, Maja Vukasović – Žontar, Bor Rozman in Branko Žunec, 2005 *Učinkovita orodja vodenja*, Maribor: Forum M.

INTERNETNI VIRI

1. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/marinko-urska.pdf>, dne 10. 9. 2009.
2. <http://intranetd/content.asp?ContentId=1430>, dne 24. 9. 2009.
3. <http://znanje.academia.si/index.php/page,Student.Diploma.Work/diplomsko-delo-K-Jurjec.pdf>, dne 15. 9. 2009.
4. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/konecnik3209.pdf>, dne 21. 9. 2009.
5. http://www.merkur.eu/fileadmin/datoteke/ostalo/dokumenti/2006_DN_Letni_razgovori_k_ot_sodobno_or, dne 22. 9. 2009.

7 PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Barbara Kobula in sem študentka Višje strokovne šole Academia Maribor. Ker končujem študij, za pripravo diplomske naloge z naslovom »**KORISTNOST REDNIH LETNIH RAZGOVOROV Z ANALIZO V PROUČEVANEM PODJETJU X**« potrebujem nekaj odgovorov na vprašanja, ki se nanašajo na to temo. Z Vašo pomočjo bi rada izvedela čim več o razvojnih pogovorih – zadovoljstvu, koristih, zato Vas prosim, da odgovorite na nekaj zastavljenih vprašanj. Podatki bodo služili izključno za potrebe raziskave.

Anketa je anonimna in jamčim za popolno tajnost podatkov.

1. SPOL (Obkrožite.)

a) Moški	b) Ženski
----------	-----------

2. STAROST (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) Do 25 let	b) Od 25 do 30 let
c) Od 30 do 35 let	d) Od 35 do 40 let
e) Od 40 do 45 let	f) Nad 45 let

3. STOPNJA IZOBRAZBE (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) Osnovna šola	b) Poklicna šola
c) Srednja šola	d) Višja šola
e) Visoka šola	f) Končan magisterij ali doktorat

4. DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) Do 2 leti	b) Od 2 leti do 4 let
c) Od 4 do 6 let	d) Od 6 do 8 let
e) Več kot 8 let	

5. V ORGANIZACIJI STE V RAZVOJNIH RAZGOVORIH V LETU 2009 SODELOVALI ... (Obkrožite ustrezen odgovor.)

a) Prvič	b) Drugič
c) Tretjič	d) Četrtič
e) Petič	

6. KAJ JE PO VAŠEM MNENJU GLAVNI NAMEN RAZVOJNIH RAZGOVOROV? (Obkrožite lahko več odgovorov.)

- a) Zaposlenemu se predstavi, kakšne so njegove možnosti razvoja kariere.
- b) RR predstavljajo uspešno motivacijsko sredstvo za zaposlene.
- c) RR vplivajo na izboljšanje medsebojnih odnosov in komunikacijo med vodjo in podrejenim ter med samimi zaposlenimi.
- d) Zaposleni lahko izrazijo svoja mnenja, predloge, stališča.
- e) RR prispevajo, da skupaj oblikujemo cilje in poti do njihovih uresničitvev.
- f) Drugo ...

7. KAKO USPOSOBLJENI SE VAM ZDIJO VODJE ZA VODENJE RAZVOJNIH RAZGOVOROV?

(Pri ocenjevalni lestvici obkrožite oceno, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju, pri čemer 1 pomeni slabo in 7 pomeni odlično.)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. KAKO OCENJUJETE SVOJ ODZIV OZIROMA SODELOVANJE V RAZVOJNIH RAZGOVORIH? (Prosim, obkrožite oceno: 1 – se ne strinjam, 7 – se strinjam.)

Bil/-a sem sproščen/-a.	1	2	3	4	5	6	7
Bil/-a sem odkrit/-a.	1	2	3	4	5	6	7
Povedal/-a sem vse, kar sem želel/-a.	1	2	3	4	5	6	7

9. OCENITE POMEMBNOST TEM NA RAZVOJNIH RAZGOVORIH.

(Obkrožite oceno, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju: 1 – nepomembno, 7 – pomembno.)

Izobraževanje	1	2	3	4	5	6	7
Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5	6	7
Pregled nalog in dejavnosti iz prejšnjega leta	1	2	3	4	5	6	7
Zadovoljstvo pri delu	1	2	3	4	5	6	7
Stimulacija, plača	1	2	3	4	5	6	7
Razvoj osebne kariere	1	2	3	4	5	6	7
Delovni pogoji	1	2	3	4	5	6	7
Vaše kompetence	1	2	3	4	5	6	7
Opredelitev ključnih področij dela in postavitve prihodnjih ciljev	1	2	3	4	5	6	7

10. ALI SO SE PRIČAKOVANJA IN ŽELJE V OBDOBJU MED DVEMA ZAPOREDNIMA RAZVOJNIMA RAZGOVOROMA URESNIČILE (obdobje med letoma 2008 in 2009)?

(Ustrezno obkrožite, in sicer: 1 – niso se, 7 – v celoti.)

Izobraževanje	1	2	3	4	5	6	7
Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5	6	7
Zadovoljstvo pri delu	1	2	3	4	5	6	7
Stimulacija, plača	1	2	3	4	5	6	7
Razvoj osebne kariere	1	2	3	4	5	6	7
Delovni pogoji	1	2	3	4	5	6	7

11. V KOLIKŠNI MERI STE VI SAMI PRISPEVALI K URESNIČITVI DOGOVORJENIH DEJAVNOSTI IZ RAZVOJNEGA RAZGOVORA (leto 2008–2009)?

(Obkrožite ustrezno številko: 1 – nič, 7 – zelo.)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. ALI JE VODJA URESNIČEVAL DOGOVORE PO IZVEDBI RAZVOJNEGA RAZGOVORA?

(Ustrezno obkrožite: 1 – ni uresničeval, 7 – je uresničeval.)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

V tabeli je navedenih 12 trditev. Z ocenami od 1 do 7 (Ustrezno obkrožite.) izrazite svojo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja, in sicer:

1 – se ne strinjam,

7 – se strinjam.

Razvojni pogovori se mi zdijo zelo koristni.	1	2	3	4	5	6	7
Razvojni pogovori vplivajo na dosego lastnih ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
Razvojni pogovori vplivajo na nadaljnji razvoj zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	7
Z uvedbo razvojnih pogovorov se izboljšuje komunikacija med zaposlenimi in vodjo.	1	2	3	4	5	6	7
Razvojni pogovori pripomorejo k večji informiranosti.	1	2	3	4	5	6	7
Z razvojnimi pogovori se izboljšujejo medsebojni odnosi.	1	2	3	4	5	6	7
Razvojni pogovori mi dajejo še večjo motivacijo za delo.	1	2	3	4	5	6	7
Razvojni pogovori prispevajo k boljšemu poznavanju in razumevanju nadrejenih.	1	2	3	4	5	6	7
Razvojni pogovori pomagajo, da lažje dosegam svoje poklicne interese in jih uresničujem.	1	2	3	4	5	6	7
Razvojni pogovori so priložnost za dosego manjkajočih znanj, veščin in lastnosti, ki jih potrebujem pri svojem delu.	1	2	3	4	5	6	7
Z izvajanjem razvojnih pogovorov vidim možnost napredovanja.	1	2	3	4	5	6	7
Načrtovane vsakoletne razvojne pogovore lahko brez škode opustimo.	1	2	3	4	5	6	7

13. KAJ BI V ZVEZI Z RAZVOJNIM RAZGOVOROM DODALI (mnenja, pobude, predloge ...)?
