

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

INGRID TRAMPUŽ

MENTOR: RED.PROF.DR. IVAN SVETLIK

**UPORABA LETNIH RAZGOVOROV  
PRI UPRAVLJANJU ČLOVEŠKIH VIROV  
– PRIMER BANKA KOPER D.D.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2003

## IZJAVA O AVTORSTVU

## KAZALO

UVOD .....	5
1 OPREDELITEV POJMA UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV .....	6
1.1 KAJ SO ČLOVEŠKI VIRI .....	6
1.2 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV .....	7
2 FAZE UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV .....	8
2.1 NAČRTOVANJE IN IZBIRA ZAPOSLENIH .....	9
2.2 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ....	10
2.2.1 CILJI SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	11
2.3 MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH .....	12
3 SISTEM ZA SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	14
3.1 NAČELA OBLIKOVANJA SISTEMA .....	14
3.2 METODE SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	15
4 LETNI RAZGOVOR KOT SKLEPNO DEJANJE SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	16
4.1 KAJ JE LETNI RAZGOVOR .....	16
4.2 VLOGA LETNEGA RAZGOVORA .....	17
5 PREDSTAVITEV BANKE KOPER D.D. ....	18
5.1 ZAPOSLENI IN NJIHOVO GIBANJE .....	20
5.2 RAZVOJ IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH .....	21
5.2.1 Notranje izobraževanje .....	23
5.2.2 Zunanje izobraževanje .....	23
5.2.3 Študij ob delu .....	23
5.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA V BANKI KOPER D.D. ....	24

6	OBLIKOVANJE SISTEMA ZA SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V BANKI KOPER D.D. ....	26
6.1	POSTOPEK UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	27
6.2	KRITERIJI ZA OCENITEV DELOVNE USPEŠNOSTI .....	27
7	REDNI LETNI RAZGOVORI V BANKI KOPER D.D. ....	30
7.1	PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR .....	30
7.2	IZVEDBA LETNEGA RAZGOVORA .....	31
7.3	POROČILO O IZVEDBI .....	35
7.4	TERMINSKI PLAN IZVEDB .....	35
8	ANKETA O USPEŠNOSTI LETNIH RAZGOVOROV IN ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV V BANKI KOPER .....	36
8.1	UPORABLJENA METODOLOGIJA ZA IZVEDBO ANKETE .....	37
8.2	ANKETA 1: ANKETA O IZVEDBI LETNEGA RAZGOVORA ZA DELAVCE, KI SO SODELOVALI V RAZGOVORIH .....	38
8.2.1	Rezultati ankete .....	39
8.2.2	Mnenje, ocene, predlogi in pobude delavcev .....	45
8.3	ANKETA 2: ANKETA O IZVEDBI LETNEGA RAZGOVORA ZA DIREKTORJE IN VODJE, KI SO OPRAVILI LETNE RAZGOVORE S SODELAVCI .....	46
8.3.1	Rezultati ankete .....	46
8.3.2	Mnenje, ocene, predlogi in pobude delavcev .....	52
8.3.3	Primerjava odgovorov delavci/vodje .....	53
8.4	KOMENTAR IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE .....	54
	ZAKLJUČEK .....	56
	LITERATURA .....	58
	VIRI .....	59
	PRILOGA	

## UVOD

Večino svojega življenja človek prebije v družbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, se smeje, se prepira z njimi, jih uči, se z njimi rokuje ali objema. Obstaja nešteto oblik vedenja ljudi okoli nas, ki jih lahko z eno besedo povzamemo v komuniciranje. (Damjan, 1992:1).

Tako se vsakdanje življenje prenaša tudi v podjetja, kjer se delovne aktivnosti povezujejo le na osnovi različnih vrst in oblik komunikacije. Učinkovit sistem vodenja in upravljanja z ljudmi, ki zajema pravilno aktiviranje, vrednotenje, vodenje in razvoj zaposlenih, postaja prva in osrednja naloga vsakega podjetja. Letni razgovor, kot oblika komunikacije med vodjo in sodelavcem, pa poudarja nujnost skupnega reševanja problemov, stalnega učenja in izpopolnjevanja pri delu, kar lahko omogoča postavljati in dosegati delovne cilje. Uspešno izveden letni razgovor se tako lahko pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji pripadnosti, produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Namen moje diplomske naloge je predstaviti pomen letnega razgovora o delovni uspešnosti na konkretnem primeru Banke Koper d.d. Zavedamo se namreč, da je uvedba in pravilno izvajanje letnih razgovorov zahtevna in odgovorna naloga. Namen uspešnega razgovora je možno doseči samo takrat, ko ga zaposleni sprejmejo za svojega, je pravilno zastavljen in v kolikor se skozi določeno obdobje pokažejo napake, tudi popravljen in prilagojen potrebam okolja. Prvo poglavje opisuje pojem upravljanja človeških virov, kjer predstavljam, kaj so človeški viri in kako upravljamo z njimi. V drugem poglavju se dotikam teme o fazah upravljanja človeških virov, kjer tudi opisujem pomembnejše, kot so načrtovanje in izbira kadrov, ocenjevanje delovne uspešnosti in motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. V tretjem poglavju podrobneje predstavljam sistem za spremljanje delovne uspešnosti, ki ga v četrtem poglavju sklenem z opredelitvijo letnega razgovora kot sklepnega dejanja spremljanja delovne uspešnosti. Peto poglavje predstavlja Banko Koper d.d., njene zaposlene in njihovo izobraževanje ter organizacijsko klimo v njej. V šestem poglavju opisujem oblikovanje sistema za spremljanje

delovne uspešnosti v Banki Koper s postopki, kriteriji in cilji. Sedmo poglavje predstavlja potek letnega razgovora v Banki Koper d.d.. Zadnje, osmo poglavje pa je prikaz konkretne analize dveh anket o uspešnosti letnih razgovorov, ki sem ju opravila v Banki Koper d.d. ter moj komentar in predlogi za izboljšavo letnega razgovora. Diplomsko delo zaključujem s sklepom, ki smiselno povzema bistvene ugotovitve.

## **1 OPREDELITEV POJMA UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV**

Da bi lahko razumeli upravljanje človeških virov, moramo najprej omeniti, kaj so človeški viri.

### **1.1 KAJ SO ČLOVEŠKI VIRI**

Ljudje so v današnji dobi najpomembnejši dejavnik uspešnega podjetja. Pojem upravljanje človeških virov lahko opredelimo tudi kot kadrovska dejavnost, kadrovski management, management kadrovskih virov, ravnanje z ljudmi pri delu, ravnanje s človeškimi viri, ... Marsikaj lahko vpliva na storilnost, učinkovitost, uspešnost, toda vse bolj prevladuje spoznanje, da so ljudje ključen dejavnik. Z vedenjem ljudi se ukvarja kar nekaj disciplin kot npr: psihologija, sociologija, socialna psihologija, antropologija, politične znanosti, ... Tako prihaja tudi do različnih razlag človekovega vedenja. Upoštevala bom razlago Lipičnika, ki pravi, da je preučevanje človeških virov preučevanje vedenja ljudi na mikro ravni (Lipičnik, 1998: 26).

S preučevanjem vedenja ljudi v organizaciji se ukvarjamo predvsem zato, da bi ugotovitve uporabili pri povečevanju organizacijske učinkovitosti. V bistvu nas zanima, kaj ljudje delajo v organizaciji in kako to vedenje vpliva na njeno uspešnost. Iz tega sledi, da so v vsakem primeru človek in njegove zmožnosti bistveni sestavni del vsakega dogajanja v taki organizaciji.

Ob tem je dobro povedati, kaj so človekove zmožnosti. To so vse njegove sposobnosti, znanje in motivacija. Za organizacijo in vedenje ljudi v njej pa so odločilnega pomena zmožnosti kot: sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti (Lipičnik, 1998: 26). Vse sposobnosti in lastnosti delavca se lahko ocenijo v pravilno oblikovanem sistemu za ocenjevanje delavčeve uspešnosti, ki ga vsako podjetje potrebuje za uspešno poslovanje in rast.

V mojem diplomskem delu me bo v nadaljevanju najbolj zanimalo preučevanje človeških virov na sistemu ugotavljanja delovne uspešnosti in izvedbe letnega razgovora.

## 1.2 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Ob navedbi človeških virov in človeških zmožnosti, katerih poznavanje je osnova za uspešno poslovanje organizacije, bi bilo nujno vse skupaj povezati v nekaj, kar strokovnjaki imenujejo upravljanje človeških virov. Upravljanje človeških virov je tisti del managementa, ki se ukvarja z razvojem in uporabo managerske politike na področjih planiranja kadrovskega virov in potencialov, procesov kadrovanja, ocenjevanja in vrednotenja dela, razvoja človeških virov in kakovosti delovnega okolja ter učinkovitih odnosov pri delu (Merkač, 1998: 4-5). Upravljanje človeških virov je zagotovo širši pojem kot kadrovska dejavnost. Klasična kadrovska služba je v današnjem času z razgibanim okoljem veliko izgubila. Hitrost sprememb na trgu namreč povzroča, da si mora kadrovska služba ustvariti neko vizijo prihodnosti, ker je planiranje v tem trenutku neučinkovito. Spreminjanje ciljev je torej direktno povezano s stanjem na trgu.

Pri upravljanju človeških virov gre za nov pogled na vlogo ljudi v podjetju, ki ni omejena samo na kadrovske službe, ampak se širi na vse ravni vodenja. Prihodnost je zaznamovana z naslednjimi dogajanjem: cilj podjetja je zaradi sprememb na trgu spremenljiv, organizacija je vedno samo začasna, potrebne človekove lastnosti niso znane, razen kreativnosti, fleksibilnosti in znanja, plan kadrov je nemogoč, dinamika zaposlovanja ni predvidljiva, izobraževanje je

vezano na spoznavanje konkurence in plačilo delavcev je odvisno od uspešnosti projektov – rezultatov (Lipičnik, 1998: 39). Vodja mora torej imeti svoje sodelavce za najpomembnejše dejavnike za doseganje ciljev, omogoča in spodbuja njihovo samostojnost pri izvajanju dela, pri reševanju težav, spodbuja njihovo inovativnost ter ustvarja ozračje, v katerem zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delo (Brejc, 2000: 24). Vse to lahko spremlja in ocenjuje s pravilno zastavljenim sistemom delovne uspešnosti, katerega del je tudi letni razgovor med vodjo in sodelavcem.

V današnji informacijski dobi je torej nujno potrebno, da se kadrovska služba iz toge spremeni v odprto organizacijsko obliko, ki zaznava spremembe v okolju in se nanje tudi odziva. Podjetje mora biti usmerjeno k akciji, obravnavati mora vsakega zaposlenega kot posameznika in se z njim seveda tudi ukvarjati. Pomembno je sodelovanje z zaposlenimi, ki omogoča oblikovanje timov, kjer se opazuje uspešnost skupine in kot zadnja je pomembna usmerjenost h kakovosti.

Ravnanje in upravljanje človeških virov je gotovo nov pogled na vlogo ljudi v podjetju in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v podjetju in njihovem delu.

Pravilno upravljanje človeških virov lahko iz delavca izvabi vse, kar je nujno potrebno za uspešno poslovanje podjetja. Pravilna organizacija, vezana na načrtovanje in izbiro kadrov, ocenjevanje dela in učinkov ter motiviranje in nagrajevanje so temeljnega pomena za učinkovit sistem poslovanja celotne družbe.

## **2 FAZE UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV**

Učinkovitost in uspešnost podjetja sta z vidika managementa človeških virov v sodobnem svetu povezana z naslednjimi pogoji: da je podjetje inovativno in omogoča rast človeške ustvarjalnosti, da je sposobno za hitro prilagajanje, da



ima zato ustrezno strategijo razvoja, da so se zaposleni pripravljani hitro učiti ter imajo možnost izobraževanja, se zaposleni vključujejo v time in da upošteva zaposlenega kot posameznika. (Mihelčič, 2000: 16). Raziskave so opozorile, da so uspešna tista podjetja, ki so usmerjena na tržišče, ki imajo občutek za potrebe kupcev in porabnikov in ki so se sposobna tem zahtevam elastično prilagoditi (Ivanko, 1999: 7). Osnova za dobro poslovanje je torej, da podjetje obravnava ljudi kot najpomembnejšo vrednost, ki mu omogoča dosegati konkurenčne prednosti. Osnova za to pa je dobro notranje delovanje – načrtovanje in prava izbira kadrov, njihovo spremljanje in ocenjevanje ter konec koncev tudi njihovo motiviranje in nagrajevanje in poznavanje faz upravljanja človeških virov.

Da bi podjetje dobro in uspešno upravljalo človeške vire, mora upoštevati pet faz upravljanja človeških virov (Treven, 1998; 149-166):

1. upravljanje zunanjega in notranjega okolja (kultura, človeški kapital, politično pravni sistem, ekonomski sistem),
2. načrtovanje in izbira zaposlenih,
3. razvoj in uposabljanje zaposlenih,
4. nagrajevanje zaposlenih in
5. ocenjevanje dela in rezultatov.

V nadaljevanju bom predstavila le tiste faze, ki so po mojem mnenju direktno povezane s sistemom ugotavljanja uspešnosti zaposlenih in s tem ocenjevanja njihove uspešnosti.

## 2.1 NAČRTOVANJE IN IZBIRA ZAPOSLENIH

O zaposlenih in njihovem pomenu sem govorila že pri opredelitvi upravljanja človeških virov. Vedno več vodstev podjetij se v zadnjem času zaveda, da bo v prihodnosti uspešno samo tisto podjetje, ki bo uspelo zagotoviti odličnost vseh svojih procesov. Načrtovanje in izbira novozaposlenih sta proces, s katerim v podjetju pridobimo nove sodelavce. Cilj načrtovanja je zagotoviti

večje število ustrezno usposobljenih kandidatov, med katerimi bi lahko izbirali prihodnje sodelavce, ko bi se pojavila potreba po njihovem delu (Treven, 1998: 181). Načrtovanje je torej izbira najustreznejših ljudi za prosta delovna mesta v podjetju. Med faze procesa načrtovanja lahko uvrstimo določitev delovnih mest, po katerih je nastala potreba po dodatnem delu, proučevanje razpoložljivih kadrovskega virov v podjetju in izven njega, pripravo in objavo informacij o potrebi po delavcih ter zbiranje in ocenjevanje prijav ter izbor ustreznih kandidatov (Merkač, 1998: 60).

Izbira novo zaposlenih pa se nanaša na izbiranje kandidatov, ki so bili pridobljeni v procesu načrtovanja. Pri tem je pomembna njihova primernost za določeno delo. Osnovni cilj vsakega procesa izbire je določiti in izbrati tiste kandidate, ki imajo potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo del v podjetju. Ponavadi se v tem procesu določi več kot le en kandidat, ki ustreza zahtevam prostega delovnega mesta. S tem se poskuša v podjetju zagotoviti, da se bodo v njej zaposlili tisti ljudje, ki bodo imeli večino vrednot usklajenih z samim podjetjem. Po drugi strani pa se kandidati v izvajanju tega procesa veliko naučijo o podjetju, kar jim omogoča, v kolikor zaznajo razkorake med svojimi vrednotami in vrednotami podjetja, da lahko predčasno odstopijo (Treven, 2001: 191).

## 2.2 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Vedno pomembnejše postaja v podjetju spremljanje delovne uspešnosti, katerega sestavni del sta ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti. Učinkovit sistem spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti omogoča podjetju določiti raven zmožnosti ljudi in ugotoviti, na katerih področjih so potrebne izboljšave. Podjetje tako lahko odkrije neuporabljena znanja in izkušnje zaposlenih, ki jih do sedaj niso uporabljali (Jamšek, 1994: 55). Delovno uspešnost zaposlenih ponavadi ocenjujejo nadrejeni vsaj enkrat letno. Osnova je doseganje dogovorjenih ciljev, ki jih vodja in sodelavec določita za prihodnje obdobje. Opravljeni letni razgovor je sestavni del spremljanja delovne uspešnosti v tem obdobju. Obenem je ocena delovne uspešnosti kontrola dela in osnova tudi za napredovanje, prav tako za

ugotavljanje prednosti in slabosti sodelavcev, s tem tudi za planiranje kariere. Tako je torej plača ali nagrada določena z zahtevnostjo dela in z izmerjeno ali ocenjeno delovno (individualno ali kolektivno) uspešnostjo. Če k temu prištejemo še razne dodatke ter udeležbo v dobičku podjetja, dobimo celotno nagrado zaposlenega (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993: 243-245).

Za delavca se lahko pripravi napredovanje po učinku, stimuliranje osebnega razvoja in strokovnega izpopolnjevanja. V sami organizacijski strukturi pa je med drugim tudi lažje oblikovati optimalno zasedbo delovnih mest. V kadrovske politiki se to odraža kot boljša kontrola vodenja.

Ocenjevanje delovne uspešnosti nudi podjetju in delavcu informacije o sposobnosti, strokovnosti, delovnih rezultatih, razvojnih možnostih in pričakovanih delavcev, informacije o ustreznosti stila vodenja delavcev, samo zadovoljstvo z delom in sodelavci ter ne nazadnje tudi kakovost delovne klime.

### 2.2.1 CILJI SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Rezultati spremljanja delovne uspešnosti so lahko različno uporabljivi. Največkrat pa s spremljanjem delovne uspešnosti zaposlenih dosežemo naslednje cilje (Galetić, 1998: 661-672):

- a) Boljše in uspešnejše vodenje: s spremljanjem delovne uspešnosti in izvajanjem letnega razgovora dobimo informacije za načrtovanje dela, planiranja kadrov. Oba prispevata k povečanju uspešnosti in zmanjšanju napetosti v podjetju.
- b) Napredovanje zaposlenih: je zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki prispeva k zadovoljstvu delavca.
- c) Izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje zaposlenih.
- d) Optimalno razporejanje sodelavcev na delovna mesta: poskusimo razvrstiti delavca na tisto delovno mesto, kjer lahko najbolj izkoristi svoje sposobnosti in doseže največjo uspešnost.

- e) Diferenciranje plač: plače so določene z opredeljenimi plačilnimi skupinami. Poleg osnovne plače pa lahko zaposleni dobi tudi dodatek za uspešnost. Višino tega dodatka pa lahko objektivno ugotovimo s sistematičnim spremljanjem delovne uspešnosti.

Zastavljeni cilji ocenjevanja delovne uspešnosti predstavljajo boljše vodenje in motivacijo delavcev z zadovoljevanjem potreb, kot so priznanje, spoštovanje, varnost, denar,... Iz postopka ocenjevanja delovne uspešnosti lahko izluščimo boljše zastavljanje ciljev in prioriternih nalog, lažje prepoznavamo probleme in načine njihovega reševanje, pomembno je tudi uveljavljanje odločitev oziroma ciljev ter lažje vodenje in kontrola izvedbe dela.

### 2.3 MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Mislím, da sta motiviranje in nagrajevanje (poleg uspešne komunikacije) tista dejavnika, ki lahko močno vplivata na dobro opravljeno delo zaposlenih. Tega, kako pomembna je motivacija za zaposlene, se podjetja zavedajo že nekaj časa. Uspešna podjetja imajo sistem motivacije zelo dobro urejen. Motivacija je pojem, ki zadeva ravnanje z ljudmi in obenem zadovoljstvo delavcev s svojim delom. Z motivacijo lahko ugotovimo, ali so ljudje predani svojemu delu, si prizadevajo doseči cilje,... Motiviranje mora voditi k usklajenemu delovanju ljudi.

Motivacija ali motiviranje je zlasti gledano z vidika managerjev, zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljstvo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993: 236). Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delajo.

Če želimo, da bi ljudje delali po svojih najboljših močeh, moramo ustvariti prave delovne pogoje, njihovo delo pa jim mora predstavljati vir zadovoljstva. To pomeni, da moramo delo pravilno načrtovati, vzpodbuditi moramo zadovoljstvo s tem, da imajo svoje delo za smiselno, da prevzamejo odgovornost za rezultate dela, obenem pa je pomembno, da imajo povratno informacijo o delu, ki so ga opravili. Če bomo zagotovili, da ljudje opravljajo

tisto delo, ki ga lahko nadzorujejo, če bomo vedeli, kaj imajo ljudje pri svojem delu radi, če jim bomo dovolili opraviti čim večji delež cele naloge ter jim omogočili, da bodo prevzeli toliko odgovornosti, kolikor si je bodo želeli, ter jim redno posredovali povratne informacije o tem, kako so opravili svoje delo, bomo storili veliko za zadovoljstvo delavcev. Ohranjanje motiviranja je predvsem odvisno od obveščanja zaposlenih, vzdrževanja storilnosti in ustvarjanja prijetnega delovnega okolja. Ključnega pomena sta odnos delodajalca in njegovo vedenje do delavcev. Pomembno je, da se delodajalci zavejo, kako lahko sami močno vplivajo na ta proces, saj motiviranje ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene in vzpodbuja k dobremu delu. Če pravilno motiviramo ljudi, bo delo opravljeno dovolj kakovostno in v določenih časovnih okvirih, ljudje bodo radi opravljali svoje delo in se bodo počutili koristne, obenem bodo trdo delali, ker bodo hoteli sami opraviti svoje delo, ne bo jih potrebno toliko nadzorovati, saj bo zavest visoka, to pa bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje (Keenan, 1996: 62-63). Ljudje bodo torej veliko bolj motivirani za uresničevanje ciljev, pri načrtovanju katerih so sodelovali tudi sami.

Nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je zelo pomembno za zaposlene in delodajalce. Zaposlenim delavcem je za njihovo preživetje temeljni vir plača, kakršnekoli ugodnosti pri delu pa pomenijo boljši občutek in večjo pripadnost podjetju. Sem lahko štejemo učinkovit sistem plač, ki so znotraj podjetja primerljive, boljše zdravstveno varstvo, počitnikovanje po ugodnejši ceni, pomoč pri gradnji tretjega pokojninskega stebra,... Vedeti je potrebno, da pomeni samo nagrajevanje za delodajalca tisti dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja njegovega podjetja. Vsa podjetja si namreč prizadevajo poslovati s čim manjšimi stroški in prav plače zaposlenih predstavljajo enega največjih stroškov (Treven, 2001: 147-148, 241-258).

Naloge managementa človeških virov so torej številne in niso odvisne od velikosti podjetja, saj se pojavljajo tudi v majhnem podjetju. Zaposleni močno vplivajo na izgradnjo strukture organiziranosti in delovanje podjetja s svojimi

znanji, spretnostmi in navadami. Od vseh navedenih nalog managementa človeških virov sem se najbolj osredotočila na ocenjevanje dela in učinka zaposlenih, kamor spada sistem za spremljanje delovne uspešnosti in letni razgovor kot instrument izvedbe spremljanja. Obe temi bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

### **3 SISTEM ZA SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

S sistemom za spremljanje delovne uspešnosti želimo ugotoviti, kako smo izbrali ljudi in obenem presojali njihove zmožnosti. Zanima nas tudi, kako se delavci počutijo v tem podjetju.

#### **3.1 NAČELA OBLIKOVANJA SISTEMA**

Proces oblikovanja sistema spremljanja delovne uspešnosti naj bi temeljil na naslednjih petih načelih (Mohrman, 1989: 28):

1. Vključi prave ljudi! : Ko oblikujemo ta sistem, moramo vključiti tiste ljudi, ki bodo ta sistem tudi uporabljali. Pomembno je svetovanje zunanjih strokovnjakov, s katerimi mora nujno aktivno sodelovati kadrovska služba, vodje in zaposleni.
2. Sistem spremljanja uspešnosti je del celovitega sistema! : Zavedati se moramo, da je sistem spremljanja uspešnosti sestavni del ravnanja s človeškimi viri. Kot tak mora prispevati k uresničevanju tako ciljev upravljanja s človeškimi viri kot tudi ciljev podjetja.
3. Uči se iz izkušenj! : Naj postanejo izkušnje in učinki, ki jih povzroča spremljanje delovne uspešnosti osnova za dograjevanje in izboljševanje sistema za spremljanje delovne uspešnosti.

4. Prilagajaj se!: Vodstvo mora določiti, kako bo sistem veljal za celotno organizacijo (standardiziran za vse ali ločen po poslovnih enotah). Najboljše je, da so osnovne sestavine spremljanja delovne uspešnosti natančno definirane in za vse enake, izven teh okvirov pa lahko da vsaka poslovna enota posameznim elementom spremljanja delovne uspešnosti različen poudarek.
5. Pri uvajanju sprememb v podjetje bodi kot vodja potrpežljiv!: Zaposleni se morajo namreč privaditi na spremembe v podjetju. Obenem pa morajo razumeti koristi in obveznosti, ki jih takšen sistem prinaša.

### 3.2 METODE SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

V strokovni literaturi in vsakdanji praksi je znanih več različnih metod spremljanja delovne uspešnosti. Vse pa nihajo med skrajnostma, od povsem osebnih, subjektivnih metod do bolj objektivnih, ki jih merijo s pomočjo najrazličnejših objektivnih kazalcev. Toda, kot meni Svetlik (1991: 4), je tudi najpreprostejša metoda boljša od nesistematičnega ocenjevanja.

Ločimo tri glavne skupine spremljanja delovne uspešnosti glede na to, kakšni kriteriji se uporabljajo:

1. Metode na osnovi notranjih skupinskih kriterijev: z njimi člane določene skupine primerjamo med seboj. Kot metodo lahko uporabimo rangiranje dveh ekstremov, primerjavo v parih, prisilno porazdelitev.
2. Metode na osnovi splošnih kriterijev: tu ocenimo vsakega posameznika posebej na osnovi enakih ali podobnih meril, ne da bi posameznike vnaprej med seboj primerjali. Za to metodo uporabimo posebne ocenjevalne lestvice.
3. Metode na osnovi specifičnih kriterijev: posameznika ocenimo glede na to, kako uspešno opravi svoje delovne naloge oz. dosega postavljene delovne cilje. Za to metodo lahko uporabimo opisno oceno, metodo kritičnih dogodkov ali preverjanje rezultatov v primerjavi s cilji (Svetlik, 1991: 4).

Za vsak sistem spremljanja delovne uspešnosti je zelo važno, da delavec pozna cilje podjetja in ve, kaj so v okviru tega njegove konkretne zadolžitve in naloge. Usklajeni cilji usmerjajo delavce pri njihovem delu in mišljenju, obenem pa jih tudi motivirajo. Spremljanje delovne uspešnosti je nek konstanten proces, ki določeno obdobje zaključí z letnim razgovorom med vodjo in sodelavcem. To zaključno dejanje predstavljám v nadaljevanju.

## **4 LETNI RAZGOVOR KOT ZAKLJUČNO DEJANJE SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI**

### **4.1 KAJ JE LETNI RAZGOVOR**

Letni razgovor je pogovor med vodjo in sodelavcem o njegovem delu v zadnjem letu, o doseganju pričakovanih rezultatov in postavljenih ciljev ter o načrtih in razvoju v prihodnjem enoletnem obdobju (Majcen, 2001; 52).

V strokovni literaturi in praksi večinoma najdemo izraze, kot so ocenjevalni pogovor, ocenjevalni intervju ali celo ocenjevanje storilnosti delavca. Ti izrazi niso najbolj primerni, bolje je, če govorimo o letnem razgovoru. Namreč same besede, kot so ocena, ocenjevanje,.. imajo za zaposlenega negativen prizvok in iz njih se nehote sklepa, da bo, če cilji ne bodo izpolnjeni, dobil sankcijo v obliki kazni.

Pri letnem razgovoru pa ne gre le za ocenjevanje zaposlenega, kjer ena stran sprašuje in druga odgovarja, temveč naj bi bil letni razgovor oblika sproščene komunikacije med vodjo in sodelavcem s poudarkom na zaupanju. Razgovor se opravi enkrat na leto (zato letni), obema pa je dana možnost, da se pogovorita (zato razgovor). Tak razgovor je lahko temelj dela vsakega vodje in ne nazadnje je lahko uspešnost vodenja neposredno povezana s tem, kako vodja komunicira s sodelavci (Majcen, 2001: 53).



Ocenjevalni pogovor, ki poteka med nadrejenim in podrejenim, je eden izmed najpomembnejših komunikacijskih procesov. Gledamo ga lahko s treh ravni in sicer:

- osebne ravni (komuniciranje z vidika razlik med posamezniki)
- diadne ravni (podrejeni in nadrejeni so medsebojno odvisne dvojice)
- skupinske ravni (potencialni vpliv nadrejenega na skupino posameznikov)
- kolektivne ravni (podrejeni in nadrejeni so del večjih kolektivov) (Florjančič, 1994: 121).

#### 4.2 VLOGA LETNEGA RAZGOVORA

Z letnim razgovorom hočemo v prvi vrsti spodbuditi uspešnejše delo in sodelavca natančno obvestiti, kaj se od njega pričakuje. Ta pogovor je tudi sredstvo, s katerim dosežemo, da so vsi seznanjeni s skupnimi cilji, kajti le tako jih bodo lahko uspešno uresničevali (Latham, P.Gary, Wexley N.Kenneth, 1994: 278).

Vsakodnevni pogovori o poteku dela nikakor niso letni razgovor. Vsaka minuta, ki jo vodja nameni zaposlenemu, se bo večkratno povrnila v obliki večje uspešnosti. Zaposleni si želijo odkritega pogovora in si zaslužijo biti obveščeni o vseh dogodkih v podjetju tako dobrih kot slabih (Ivanuša-Bezjak, 1999: 70-74).

Letni razgovor se za razliko od drugih običajnih sestankov vodje s sodelavcem, kjer se rešujejo tekoči problemi, loči po tem, da udeleženca poskušata stvari videti iz nekoliko drugačnega zornega kota, tako da pregledata delo za celo preteklo leto in načrtujeta za celo prihodnje leto.

Izvajanje razgovora enkrat letno je smiselno tudi iz naslednjih razlogov:

- ljudje se spreminjajo,
- zaposleni zaslužijo več kot eno priložnost, da pokažejo svoje potenciale,  
v nasprotnem primeru bo nekaj dobrih ljudi spregledanih ali izgubljenih,
- potenciali odražajo tudi morebitne priložnosti, saj hitre spremembe v poslovnem svetu zahtevajo vedno nova znanja in sposobnosti (Jamšek, 1994: 55-57).

Letni razgovor nima nič skupnega z nasprotovanjem, pa tudi nič skupnega z družabnim kramljanjem. Veljati mora za bistveno komunikacijsko vez med dvema osebama, ki ju povezuje obojestranska korist (Maddux, 1992: 71).

## **5 PREDSTAVITEV BANKE KOPER D.D.**

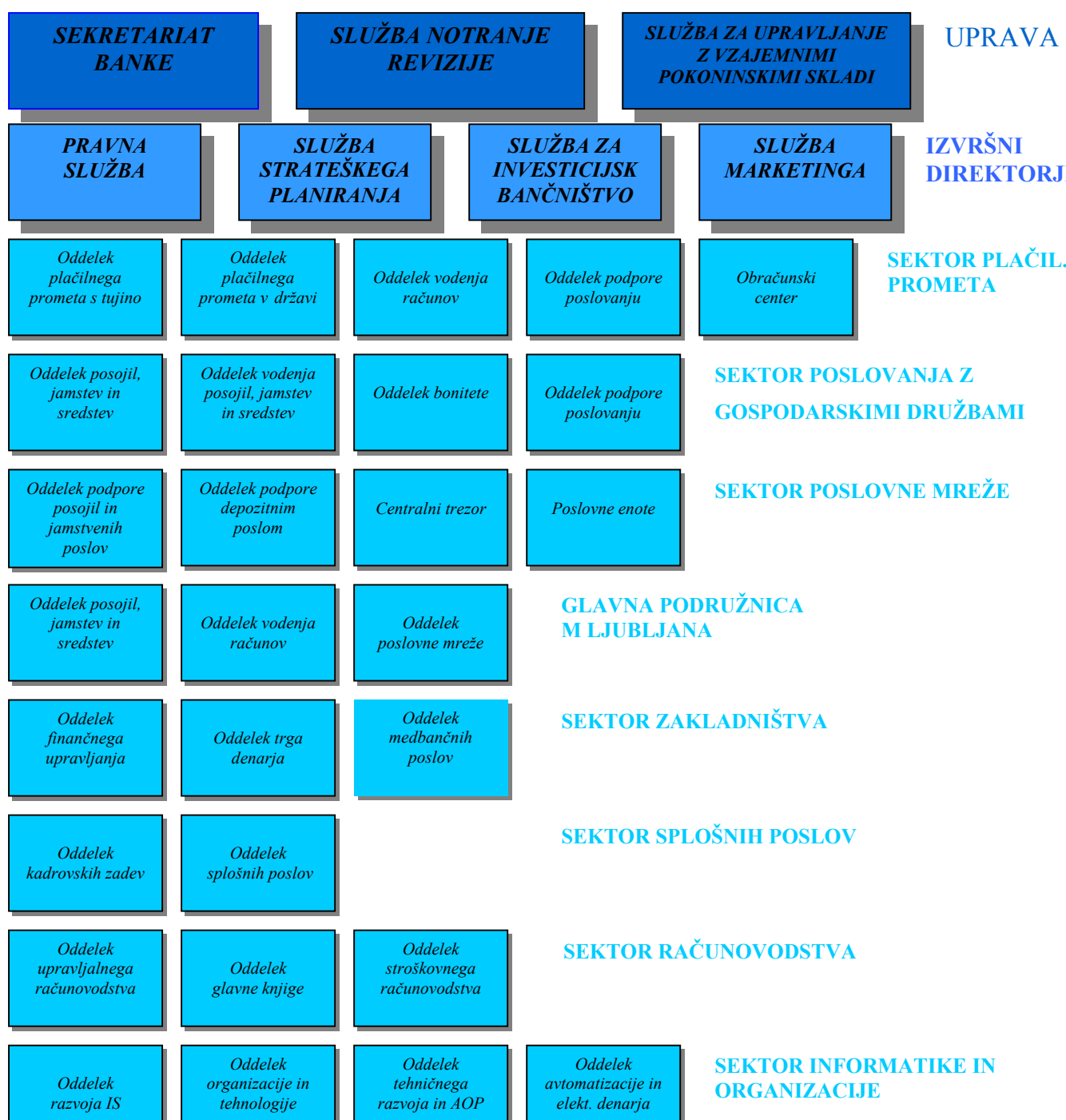
V nadaljevanju bi rada predstavila Banko Koper d.d., ki mi je omogočila med drugim tudi izvedbo in analizo anket ter ponudila vsestransko pomoč pri tem projektu.

Banka Koper d.d. ima sedež v Kopru, mestu ob obali slovenskega dela Jadranskega morja. Banka s svojo poslovno mrežo pokriva celotno področje Slovenije. Svojo razvojno pot je začela leta 1955 z ustanovitvijo Istrske komunalne banke. Od takrat je doživela vrsto organizacijskih spremembe, od leta 1990 pa posluje kot delniška družba.

Banka Koper d.d. je danes samostojna banka, organizirana kot delniška družba, ki opravlja depozitne, kreditne in druge bančne posle. Je banka z dolgoletno tradicijo in ugledom v slovenskem prostoru, zadnja leta pa si pridobiva čedalje večji ugled tudi v tujini. Predmet poslovanja banke zajema sprejemanje vseh vrst denarnih vlog pravnih in fizičnih oseb, odkupovanje čekov in menic, dajanje in najemanje kreditov doma in v tujini, opravljanje poslov plačilnega prometa, poslovanje s tujimi plačilnimi sredstvi, izdajanje vrednostnih papirjev in kreditnih kartic, kupovanje, prodajo ter upravljanje z

vrednostnimi papirji domačih in tujih izdajateljev, prevzemanje in izdajo poroštva, garancije ter sprejemanje drugih obveznosti za svoje komitente, ki se lahko izpolnijo v denarju doma in v tujini, kupovanje in izterjavo terjatev, hranjenje vrednostnih papirjev in drugih vrednosti.

Organizacijska shema Banke v letu 2001 izgleda tako: (glej sliko 1)



Slika 1: Organizacijska shema Banke Koper d.d. v letu 2001 (Poročilo Banke Koper, 2001:66)

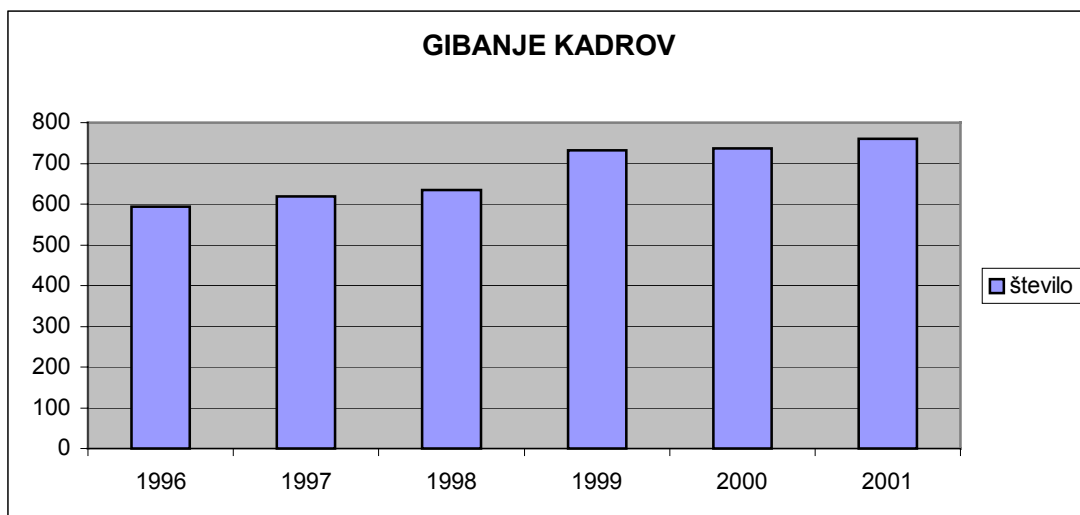
Rast obsega poslovanja Banke Koper je odsev njene dolgoročne poslovne politike, usmerjene v uravnoteženo povečevanje bilančne vsote skozi leta. Ob tem banka zasleduje več temeljnih ciljev, od utrjevanja tržnega deleža in doseganja primerne dohodkovnosti do iskanja in uresničevanja novih poslovnih priložnosti za svoje poslovne partnerje. Številke in ekonomski kazalci potrjujejo, da je bilo poslovanje Banke Koper tudi v letu 2001 in 2002 uspešno. Rast bilančne vsote banke je bila v letu 2001 23% in je tako dosegla 244 milijard SIT (Banka Koper, 2001: 7-12).

Po razvoju in širitvi poslovnih funkcij je bila Banka Koper tudi v letu 2001 in 2002 med nosilci sprememb in uvajanja novih storitev, s katerimi se je še naprej vidno približevala ravni na razvitih mednarodnih finančnih in bančnih trgih. V tem letu se je po dolgotrajnem in premišljenem iskanju strateškega partnerja opredelila za Sanpaolo IMI. To pa naj bi prineslo konkurenčne storitve najvišjih standardov, kar je bila že dosedanja ambicija Banke Koper.

## 5.1 ZAPOSLENI IN NJIHOVO GIBANJE

Banka Koper d.d. se zaveda, da lahko zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi veliko pripomorejo k pridobivanju in ohranjanju konkurenčne prednosti na tržišču. Prav zaradi tega je za banko pomembno učinkovito upravljanje zaposlenih. Za Banko Koper zaposleni predstavljajo enega najpomembnejših dejavnikov za uspešno rast.

Konec leta 2001 je banka zaposlovala 761 delavcev. Število zaposlenih se je v letu 2001 povečalo za 24 oziroma približno 3 odstotke, kar je predvsem posledica prenosa plačilnega prometa v banko. V juliju 2002 pa je bilo vseh zaposlenih 785. Izobrazbena struktura zaposlenih se je v letu 2001 izboljšala v korist višjih stopenj izobrazbe, kar kaže, da se banka zaveda pomena znanja in to tudi upošteva pri kadrovanju vseh novih zaposlenih.



*Graf 1: Gibanje kadrov v Banki Koper d.d. od leta 1996 do 2001 (Poročilo Banke Koper, 2001:69)*

## 5.2 RAZVOJ IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

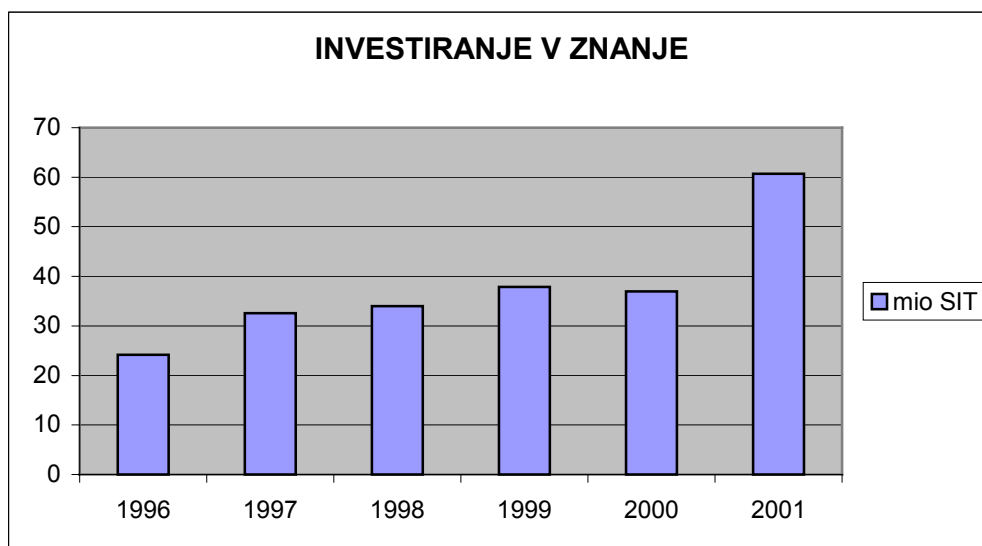
Učenje je življenjskega pomena za rast in preživetje vsakega podjetja. Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so za rast Banke Koper vitalnega pomena. Banka Koper namenja veliko pozornosti in sredstev razvoju zaposlenih, predvsem z njihovim izobraževanjem. Cilji izobraževalne dejavnosti so usmerjeni v razvoj posameznih delovnih področij. Širitev obsega poslovanja na nova poslovna področja, razvoj novih storitev in uporaba novih tehnologij ustvarjajo potrebo po nenehnem usposabljanju in izpopolnjevanju zaposlenih. Banka Koper tako namenja osrednje mesto izobraževanju in oblikovanju bančnih strokovnjakov, ki aktivno sodelujejo pri njenem umeščanju v vseslovenski in evropski bančni prostor.

Velik delež še vedno zavzema učenje in izpopolnjevanje znanja tujih jezikov, informatike in drugo strokovno izobraževanje. Narašča pa tudi usposabljanje za pridobivanje veščin za vodenje. Večina izobraževalnih oblik je organizirana v lastnem izobraževalnem centru, zaposleni pa obiskujejo tudi ostale seminarje in druge oblike izobraževanja doma in v tujini.

V primerjavi s prejšnjimi leti se je izobraževanje v letu 2001 bistveno povečalo, kar je predvsem posledica povečanja števila udeležencev internega izobraževanja, tako z zunanjimi kot tudi notranjimi izvajalci. Skupno število udeležencev izobraževanja v letu 2001 je znašalo 1816.

Zaposleni v Banki Koper so v letu 2001 obiskali 189 oblik izobraževanja in tam preživeli 3.612 izobraževalnih dni (od tega 1.739 izobraževalnih dni internega izobraževanja z notranjimi izvajalci in 871 dni z zunanjimi predavatelji, 896 dni izobraževanja pri zunanjih institucijah v Sloveniji in 106 dni pri izobraževalnih institucijah v tujini), kar pomeni 4,7 izobraževalnega dne na zaposlenega. Največ izobraževalnih oblik je trajalo en dan.

Banka Koper ima več kot 40-letne izkušnje na različnih področjih bančnega poslovanja, ki ji skupaj s sodobnimi znanji pomagajo obvladovati dogajanja na trgu. Več kot 700 zaposlenih, bančnih strokovnjakov različnih usmeritev, aktivno sodeluje pri razvoju banke kot celote. Število zaposlenih se je v letu 2001 povečalo za 3%.



Graf 2: Investiranje v znanje v Banki Koper d.d. od leta 1996 do leta 2001 (Poročilo Banke Koper, 2001:71)

### 5.2.1 Notranje izobraževanje

V letu 2001 so se zaposleni največ izobraževali interno, v okviru uvajanja projekta Bančno okence, ki je zajelo predvsem zaposlene v poslovnih enotah. Omenjeni projekt je vključeval celovito prenovo poslovanja na bančnih okencih. Pred tem so se zaposleni usposabljali za pridobitev osnovnih računalniških znanj. Za blagajnike je banka interno organizirala tudi usposabljanje za ravnanje v primeru oboroženega roba. Za prodajno osebje pa je organizirala izobraževanje za trženje bančnih storitev in s tem nadaljevala sistematično izobraževanje bančnih komercialistov in blagajnikov. S tem je tudi pričela uresničevati zastavljeno strategijo povečevanja internega izobraževanja.

Prednost internega izobraževanja vidi banka predvsem v tem, da si lahko večja skupina zaposlenih pridobi enaka znanja in veščine. S tem se lahko doseže kritična masa znanja, ki vodi v spremembe in boljše opravljanje dela. Druga velika prednost pred zunanjim izobraževanjem pa je, da so izobraževalni programi prilagojeni ciljni skupini, poleg tega pa je takšno izobraževanje tudi bistveno cenejše od zunanjega.

### 5.2.2 Zunanje izobraževanje

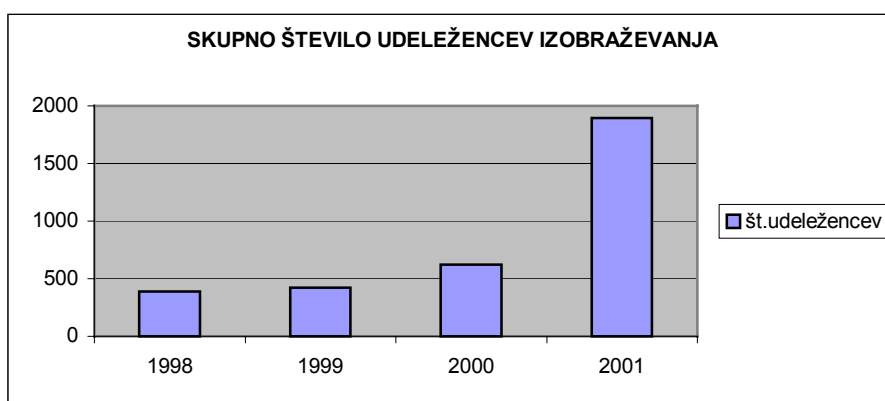
Pri zunanjem izobraževanju so zaposleni največ obiskovali izobraževalne programe pri Izobraževalnem centru Združenja bank Slovenije in Centru za izpopolnjevanje in svetovanje Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, z različnimi strokovno bančnimi vsebinami. Pri Ljudski univerzi v Kopru je 46 zaposlenih obiskovalo tečaj angleškega jezika na različnih zahtevnostnih stopnjah.

### 5.2.3 Študij ob delu

Zaposleni Banke Koper se po eni strani razvijajo z dodatnim usposabljanjem na delovnem mestu, po drugi strani pa z izobraževanjem za pridobitev

strokovne izobrazbe, ki ustreza njihovemu delovnem mestu. Banka je v letu 2001 trinajstim zaposlenim odobrila študijske olajšave in sklenila pogodbe o študiju ob delu. Od teh jih dvanajst študira na dodiplomskem študiju (deset na visokošolskem strokovnem programu, dva na dodiplomskem univerzitetnem programu) in eden na podiplomskem študiju MBA. Z banko je podpisalo pogodbo o študiju ob delu skupaj sedemindvajset zaposlenih.

Glavni namen banke pri odobritvi študijskih olajšav je predvsem v tem, da si zaposleni pridobijo izobrazbo, ki ustreza njihovemu delovnem mestu in s tem prispevajo k višji izobrazbeni stopnji, ki jo zahteva vedno bolj zahtevno delo v banki.



Graf 3: Skupno število udeležencev izobraževanja v Banki Koper d.d. od leta 1998 do 2001 (Poročilo Banke Koper, 2001:70)

### 5.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA V BANKI KOPER D.D.

V začetku leta 2001 je na predlog nekaterih uspešnih slovenskih podjetij skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih, imenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima), v katerega se je vključila tudi Banka Koper.

Pojem organizacijska klima zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v podjetju in zaradi katerih se podjetja med seboj razlikujejo. Klima predstavlja ozračje v podjetju, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi



in uporabo njihovih zmožnosti. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji (Poročilo Banke Koper d.d. , 2001) .

Vsako podjetje je edinstveno; ima svojo zgodovino, lastne vzorce komunikacije, sisteme in postopke, filozofijo. Nekatera podjetja so dinamična, druga počasna. Za nekatera lahko rečemo, da so topla in prijetna, za druge, da so hladna. Sčasoma postane organizacijska klima poznana delavcem in tudi javnosti izven podjetja. Na organizacijsko klimo tako vplivajo: vodstvo podjetja, zgodovina in tradicija podjetja, vrsta storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovni postopki, uporaba vzpodbud, organizacija dela, cilji in vrednote, ki se poudarjajo v organizaciji. Elementi organizacijske klime pa so: podrejanje zunanjim vplivom, odgovornost, standardi, nagrade, jasnost organizacije, toplina, podpora in vodenje.

Meritev organizacijske klime v Banki Koper d.d. je potekala skupinsko in anonimno, kar pomeni, da je bil poudarek na podatkih na nivoju celotne banke. Ta raziskava o zadovoljstvu zaposlenih je bila zastavljena kot organizacijsko in vsebinsko zahteven projekt. V njej je sodelovalo 120 naključno izbranih sodelavcev. Njihovi odgovori so v prvi fazi nakazali, kakšna organizacijska klima je doma v Banki Koper, kje so šibke točke komunikacije in sodelovanja ter kje so priložnosti za izboljšanje. Rezultati analize so bile ocene posameznih vsebinskih sklopov, ki banki omogočajo vpogled v področja, s katerimi so zaposleni zadovoljni oziroma s katerimi so manj zadovoljni in za katere bi bile v prihodnosti potrebne določene izboljšave. Opravljena raziskava pa je bila le prvi korak k vzpostavljanju ugodne organizacijske klime. Potrebno bi bilo še premisliti o pridobljenih rezultatih in izvesti tiste aktivnosti, s katerimi se bodo ugotovljene pomanjkljivosti lahko odpravile.

Kot zanimivost v grafu na naslednji strani predstavljam analizo zadovoljstva delavcev, ki je bila pridobljena iz rezultatov raziskave organizacijske klime. Sodelavci so najbolj zadovoljni s svojimi sodelavci, s stalnostjo zaposlitve in z

delom. Nekoliko manj so zadovoljni z neposredno nadrejenim, z vodstvom organizacije ter z možnostmi za izobraževanje. Najmanj so zadovoljni z delovnim časom, z možnostmi za napredovanje ter s plačo.



Graf 4: Zadovoljstvo zaposlenih po kategorijah v Banki Koper d.d. (Poročilo organizacijske klime, 2002: 12)

Tudi iz rezultatov tega projekta je razvidno, kako so delavci zadovoljni s podjetjem in njegovim okoljem. Analiza podatkov je pokazala, da je uspešnost ocenjevanja zelo različno razporejena in da je potrebno na novo organizirati sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, kamor spada kot sklepni element tudi letni razgovor, iz katerega se lahko razbere delavčeva uspešnost.

## 6 OBLIKOVANJE SISTEMA ZA SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V BANKI KOPER D.D.

S tem sistemom je banka poskusila določiti pravila in postopke pri ugotavljanju same delovne uspešnosti delavcev. Sistem je oblikovan tako, da ocenjuje prispevek posameznega delavca k uresničevanju ciljev poslovanja banke. Delovno uspešnost se upošteva kot kriterij za ohranitev zaposlitve in pri odmeri letnega dopusta.

## 6.1 POSTOPEK UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Ugotavljanje delovne uspešnosti po Pravilniku o ugotavljanju delovne uspešnosti (Banka Koper; 2000) poteka v obliki razgovora med delavcem in njegovim neposrednim vodjo. Razgovor oz. ugotavljanje delovne uspešnosti se opravlja enkrat letno. Banka Koper d.d. ocenjuje delavca tudi med letom in sicer ob izteku poskusne dobe, ob sklenitvi delovnega razmerja za nedoločen čas po izteku delovnega razmerja za določen čas, ob razporeditvi v drugo organizacijsko enoto, na utemeljeno zahtevo vodje organizacijske enote in na lastno utemeljeno zahtevo. V teh primerih se upošteva zadnja ocena v letu. V ugotavljanje delovne uspešnosti in ocenjevanje so vključeni vsi zaposleni v Banki Koper d.d.

Za pravilno izvedbo ocene delovne uspešnosti ima vsak vodja v Banki Koper d.d. na razpolago priročnik. Ta priročnik je pripravljen v taki obliki, da poskuša poenotiti kriterije in postopke pri ocenjevanju uspešnosti. Obenem poskuša ocenjevalcu olajšati sam proces ocenjevanja, ki vsebuje primerjanje delovnih rezultatov različnih delavcev na različnih delovnih mestih, ocenjevalni razgovor, odločanje o oceni, itd. Namen priročnika je tudi povečati zanesljivost, primerljivost in dokazljivost ocen delavcev, zlasti v primerih sodnih sporov.

## 6.2 KRITERIJI ZA OCENITEV DELOVNE USPEŠNOSTI

Kriteriji za ocenitev delovne uspešnosti so v Banki Koper d.d. razdeljeni na:

- a) kriterije za ocenitev uspešnosti delavca
- b) kriterije za ocenitev uspešnosti vodje

Pri delavcih se po Priročniku za ocenjevanje (Banka Koper d.d., 2001) ocenjujejo elementi ravnanja in vedenja:

- a) Delovni rezultati: pri doseganju zastavljenih ciljev, pri doseganju pričakovane kakovosti dela, pri doseganju pričakovane količine dela in pri spoštovanju dogovorjenih rokov pri izvedbi del.
- b) Gospodarno ravnanje in mišljenje, ki se odraža: v smotrnem reševanju zastavljenih nalog, v metodičnosti dela, v smotni razporeditvi lastnega dela, v smotni uporabi delovnih sredstev in materiala in pri preprečevanju lastnega in tujega nepotrebne del.
- c) Sposobnost komuniciranja, sodelovanja in informiranja, ki se odraža: v ustreznem odnosu do strank in sodelavcev, v pomoči sodelavcem z delom, nasvetom in informacijo, v sprejemljivosti za vzpodbudo ali kritiko, v prizadevanju za reševanje konfliktnih situacij in v dajanju prednosti pozitivnim skupnim interesom.
- d) Sposobnost samostojnega in odgovornega ravnanja, ki se odraža: v odgovornem reševanju nalog, neodvisno od navodil in kontrole, v iskanju boljših rešitev in novih nalog ter prevzemanju odgovornosti za izvedbo, v odgovornem in smiselnem upoštevanju pravil banke in zakonov.

Pri vodjih pa se ocenjujejo:

- a) Planiranje in zastavljanje ciljev, ki se odraža: v določanju ciljev in izdelavi planov skupaj z delavci.
- b) Sposobnost dodeljevanja delovnih nalog, ki se odraža: v prenašanju nalog na delavce, z ustreznim deležem pristojnosti in odgovornosti, upošteva pri tem njihove sposobnosti, v vzpodbujanju delavcev za samostojno ravnanje v zadanem delovnem okviru, v tem, da že razdeljene naloge ponovno delegirajo le izjemoma.
- c) Sposobnost nadzora delovnega procesa, ki se odraža: v sprotnem ugotavljanju napredka pri delu in rezultatov dela, v preverjanju upoštevanja navodil za delo in medsebojnega sodelovanja delavcev, v preverjanju višine stroškov, v pravočasnem dopolnjevanju ali spreminjanju navodil za delo glede na nove okoliščine, v reševanju nastalih problemov skupaj z delavci, v skrbnem ocenjevanju svojih delavcev.

- d) Sposobnost vzpodbujanja delavcev, ki se odraža: v sistematični pomoči in svetovanju delavcev, v aktivni podpori kadrovske politiki izobraževanja in izpopolnjevanja vseh delavcev Banke, v vzpodbujanju delavcev, da razvijajo svoje sposobnosti.
- e) Psihofizične sposobnosti, ki se odražajo: v kakovostnem izvajanju nalog, kljub nadpovprečnim psihičnim in fizičnim obremenitvam, v pripravljenosti zastopati svoja stališča s stvarnimi argumenti, v emocionalni stabilnosti, v hitrem odzivu in prilagajanju nastalim razmeram in uspešnem razreševanju konfliktnih situacij.
- f) Ravnanje ob uvajanju novosti pri delu, ki se odraža: v odprtosti in sprejemljivosti do novosti in sprememb pri delu, v smiselni uporabi novih spoznanj in tehnologij pri delu in pri aktivni udeležbi v procesu izpopolnjevanja in izobraževanja (Banka Koper d.d., 1996, 1).

Zanimivo je pregledati elemente, ki so predvideni v ocenjevanju delovne uspešnosti tako za delavce kot tudi vodje. Iz navedenih točk lahko vidimo, da se poleg ocenjevanja uspešnosti, kamor spada npr. ocenjevanje delovnih rezultatov, upoštevajo tudi ocenjevanje sposobnosti, kompetenc kot npr. gospodarno ravnanje in mišljenje, sposobnost komuniciranja, sodelovanja, informiranja, sposobnost samostojnega in odgovornega ravnanja, sposobnost nadzora delovnega procesa, sposobnost vzpodbujanja delavcev,.... V tem primeru bi bilo verjetno bolje, če bi se pri ugotavljanju delovne uspešnosti zajeli samo tisti elementi ugotavljanja delovne uspešnosti, ki res upoštevajo in ocenjujejo uspešnost zaposlenega, ki se v končni fazi izraža na rezultatih. Kompetence in sposobnosti so namreč tiste lastnosti, ki jih ima in pridobi vsak delavec. Te sposobnosti nas lahko vodijo v uspešnost, ni pa rečeno. Ob ocenjevanju uspešnosti bi bilo bolje upoštevati poleg dosedanjega delavčevega dela še oceno realizacije ciljev in nalog znotraj organizacijske enote, skupno oceno uspešnosti zaposlenega in vodje, doseganje kakovosti, inovativnosti in timskega dela.

## 7 LETNI RAZGOVORI V BANKI KOPER D.D.

Banka Koper že skoraj desetletje uvaja letni razgovor, saj so za storitveno dejavnost odločujočega pomena prav zaposleni v tej organizaciji. Vodstvo Banke Koper d.d. se zaveda, da so zaposleni najpomembnejši faktor pri ustvarjanju načrtovanih učinkov družbe. Banka je v ta namen že leta 1996 pripravila navodila in priročnike za pravilno izvedbo letnih razgovorov.

### 7.1 PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR

Ob koncu leta na podlagi zbranih podatkov vsak neposredni vodja oceni delovno uspešnost. Lahko je delavec ocenjen tudi med letom, vendar morajo za to obstajati določeni razlogi (npr. iztek delovne dobe, sklenitev delovnega razmerja za nedoločen čas, razporeditev v drugo organizacijsko enoto,...) Pri ocenjevanju vodje uporabljajo določene obrazce.

Obenem imajo vodje določena tudi pravila, ki jih morajo upoštevati pri izvedbi takega razgovora, in sicer da:

- razložijo cilj in predstavijo potek razgovora, še posebej takrat, ko razgovor z določenim delavcem opravljajo prvič
- sprostijo ozračje
- preprečijo motnje kot telefon, stranke,...
- se osredotočijo na bistvena vprašanja in probleme
- pozorno poslušajo
- zavzamejo jasna stališča do delavčeve uspešnosti
- so odprti do stališč delavca (kritika)
- ne hvalijo in ne grajajo istočasno (v vsakem primeru morajo najprej pohvaliti delavca za dobro opravljene naloge)
- vzpodbujajo delavca, da sam odkrije svoje napake in slabosti ter možne načine za njihovo odpravo
- kritizirajo delo, ne osebe
- priznajo morebitne lastne napake
- ne razpravljajo o drugih delavcih

- ne razpravljajo o višini osebnega dohodka delavca
- ostanejo jasni in stvarni (iz slabih rezultatov se ne da narediti veselega dogodka)
- poudarijo predvsem dobre stvari v delavčevem rezultatu
- ne obravnavajo delavca kot obtoženca, temveč kot sodelavca (Banka Koper d.d., 1996: 2)

Ob pregledu teh pravil bi bilo mogoče bolje, da bi poleg vodje navodila za izvedbo razgovora prejeli tudi sodelavci, saj bi lahko ob tem poskušali vodji lažje predstaviti svoja občutja, opažanja in ideje v zvezi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami, svoje načrte, želje ter želen razvoj in zamišljeno delovno kariero. Poskušali bi mu tudi razložiti pretekle dosežke in vzroke za rezultate ter uporabljene delovne metode ter podati predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela. Z vodjo bi tako lahko usklajevali svoje delovne cilje in prioritete, želje po izobraževanju in možnosti za napredovanje.

## 7.2 IZVEDBA REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

Pri ocenjevanju vodje uporabljajo tri posebne ocenjevalne liste. Prvi ocenjevalni list (priloga št. 1) vsebuje osnovne podatke o delovnem mestu. Ta obrazec se izpolni ob razporeditvi delavca na delovno mesto. Drugi ocenjevalni list (priloga št. 2) vsebuje letno oceno delavca. Te liste hrani neposredni vodja v priročnem arhivu po časovnem zaporedju. Tretji ocenjevalni list (priloga št. 3) pa je takoimenovani zbirni list in vsebuje podatke o ocenjevanju delovne uspošnosti vseh delavcev organizacijske enote. Zbirni list hranita direktor sektorja ali vodje služb in poslovnih enot ter oddelek kadrovskih zadev. Organizacijske enote, v katerih se izvaja ocenjevanje delovne upešnosti in s tem tudi rednega letnega razgovora so predstavništva, agencije, poslovalnice, odseki, oddelki, poslovne enote, podružnice, službe in sektorji.

Vodje navedenih organizacijskih enot ocenjujejo delavce organizacijskih enot, ki jih vodijo, njih pa ocenjujejo nadrejeni vodje, direktorji sektorjev ali direktor

podružnice. Uspešnost torej oceni delavčev neposredni vodja in po potrebi vodja organizacijske enote, v sestavu katere je delavčeva organizacijska enota. Vodja najprej izbere in strne v celoto več posameznih ugotovitev oziroma ocen, ki so nastale v različnih delovnih situacijah, ob izpolnjevanju različnih delovnih nalog. Nato z delavcem opravi ocenjevalni razgovor. Če ne obstajajo nižje organizacijske enote, uspešnost ocenita neposredno vodja poslovalnice, oddelka, poslovne enote, službe, direktor sektorja ali direktor podružnice.

Razgovor naj ne bi trajal več kot pol ure in bi bil sestavljen iz naslednjih faz::

- a) uvod,
- b) razgovor o delu,
- c) razgovor o oceni in
- d) zaključek.

Uvod naj bi zajemal sprejem in pozdrav delavcu: vzpostaviti bi bilo potrebno neformalno atmosfero. Nadrejeni naj bi pojasnil namen in cilj razgovora, ter povprašal delavca o zadovoljstvu z delom in delovnim mestom. V razgovoru o delu naj nadrejeni najprej pohvali dobro opravljeno delo, nato pa preide na slabše plati delavčevega dela. Zanima se, ali ima delavec kakšne probleme pri delu, ker verjame, da je sicer sposoben opraviti svoje naloge (pri tem je potrebno ločiti objektivne od subjektivnih vzrokov). Pove mu, zakaj je njegovo delo pomembno za sektor ali banko. Vpraša ga za predloge, kako izboljšati lastno delo ali delo organizacijske enote. V nadaljevanju naj bi skupaj določila ustrezne roke za izvedbo izboljšav (npr. en mesec, do konca leta, ...) Ob izteku tega roka pa bi skupaj pregledala doseženo. Ugotovitve takih vmesnih srečanj naj bi bile ena izmed osnov, na katerih se oblikuje ocena. Naslednja faza je razgovor o oceni. Ta naj bi vseboval razlago nadrejenega o oceni in tudi opredelitev predloga o oceni. Nadrejeni mora vprašati, ali se delavec z oceno strinja. V kolikor se ne, pa naj bi povedal svoje razloge. V zaključku nadrejeni pove, da računa na delavčeve sposobnosti in da je prepričan, da bo tudi v prihodnosti uspešno opravljal svoje delo (Banka Koper d.d., 1996; 2).



Ocenjevanje delavca po posameznih kriterijih, ki so navedeni v točki 6.2. tega dela je torej lahko:

- podpovprečno doseganje pričakovanih rezultatov pri delu
- povprečno doseganje pričakovanih rezultatov pri delu
- nadpovprečno doseganje pričakovanih rezultatov pri delu

ali pa:

- manj primerno ravnanje, doseganje nalog in vedenje
- primerno ravnanje, doseganje nalog ali vedenje
- vzorno ravnanje, doseganje nalog ali vedenje

Delavca tako odvisno od doseganja delovnih rezultatov po tej metodologiji nadrejeni lahko oceni kot neuspešnega, delno uspešnega, uspešnega ali zelo uspešnega. Ocene so predstavljene v naslednjih tabelah:

Ocenjevanje delovne uspešnosti delavca (Banka Koper d.d., 1996: 5):

KRITERIJ	OCENA		
	A	B	C
<b>Delovni rezultati</b>	podpovprečni	Povprečni	nadpovprečni
<b>Gospodarno ravnanje</b>	manj primerno	Primerno	vzorno
<b>Sposobnost komuniciranja</b>	podpovprečna	Povprečna	nadpovprečna
<b>Sposobnost samostojnega ravnanja</b>	podpovprečna	Povprečna	nadpovprečna

*Tabela 1: Ocenjevanje delovne uspešnosti delavca*

Ko se s pomočjo kriterijev in ocen iz tabele določi opisno oceno delovne uspešnosti, se opredeli še z numeričnimi ocenami po naslednji tabeli (Banka Koper d.d., 1996: 5):

OCENA	OPIISNA OCENA	ŠTEVILO TOČK
<b>A</b>	podpovprečno, manj primerno	1
<b>B</b>	Povprečno, primerno	2
<b>C</b>	Nadpovprečno, vzorno	3

*Tabela 2: Opisna ocena delovne uspešnosti delavca*

Delovna uspešnost delavca je določena s seštevkom posameznih ocen po vseh navedenih kriterijih in sicer:

- NEUSPEŠNO DELO - seštevek od 4 do 5 točk
- DELNO USPEŠNO DELO - seštevek od 6 do 7 točk
- USPEŠNO DELO - seštevek od 8 do 10 točk
- ZELO USPEŠNO DELO - seštevek od 11 do 12 točk

Ocena vodje po posameznih kriterijih poteka enako kot ocenjevanje delavca.

Tudi vodja je tako, odvisno od doseganja delovnih rezultatov po tej metodologiji, lahko ocenjen kot neuspešen, delno uspešen, uspešen ali zelo uspešen.

Ocene so predstavljene v naslednjih tabelah (Banka Koper d.d., 1996: 6):

KRITERIJ	OCENA		
	A	B	C
Planiranje in zastavljanje ciljev – A	manj primerno	primerno	vzorno
Sposobnost dodeljevanja delovnih nalog – B	podpovprečna	povprečna	nadpovprečna
Sposobnost nadzora delovnega procesa – C	podpovprečna	povprečna	nadpovprečna
Sposobnost vzpodbujanja delavcev – D	podpovprečna	povprečna	nadpovprečna
Psihofizična sposobnost – E	podpovprečna	povprečna	nadpovprečna
Ravnanje ob uvajanju novosti - F	manj primerno	primerno	vzorno

*Tabela 3: Ocenjevanje delovne uspešnosti delavca*

Ko se s pomočjo kriterijev in ocen iz tabele določi opisno oceno delovne uspešnosti, se opredeli še z numeričnimi ocenami po naslednji tabeli (Banka Koper d.d., 1996: 6):

OCENA	OPIŠNA OCENA	ŠTEVILO TOČK
A	podpovprečno, manj primerno	1
B	Povprečno, primerno	2
C	Nadpovprečno, vzorno	3

*Tabela 4: Opisna ocena delovne uspešnosti vodje*

Delovna uspešnost vodje je tako določena s seštevkom posameznih ocen po vseh navedenih kriterijih in sicer:

- NEUSPEŠNO DELO - seštevke od 6 do 9 točk
- DELNO USPEŠNO DELO - seštevke od 10 do 11 točk
- USPEŠNO DELO - seštevke od 12 do 15 točk
- ZELO USPEŠNO DELO - seštevke od 16 do 18 točk

Če se nadrejeni vodja ne strinja s posamezno predlagano oceno, mora delavčev neposredni vodja svoj predlog pisno utemeljiti in priložiti ustrezne dokaze v prid predlagani oceni.

### 7.3 POROČILO O IZVEDBI

Poročilo se pripravlja na treh ocenjevalnih listih. Po opravljenem ocenjevanju delovne uspešnosti neposredni vodja vpiše oceno na drugi ocenjevalni list.

Ko so ocenjeni vsi delavci organizacijske enote, se ocene zapišejo v Zbirni list – tretji ocenjevalni list, ki ga na koncu potrди vodja organizacijske enote. Zbirne podatke o uspešnosti delavcev poleg vodje organizacijske enote hrani tudi sektor splošnih poslov in sicer oddelek kadrovskih zadev.

### 7.4 TERMINSKI PLAN IZVEDB

Zbirne liste s predlaganimi ocenami morajo najkasneje do 15. januarja za preteklo leto potrditi vodje poslovnih enot in služb oziroma direktorji sektorjev in podružnic.

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je Banka Koper že pred leti pravilno zastavila. Problem se je pojavil pri izvajanju sistema, saj je tekom let to ocenjevanje postalo nekaj rutinskega in neobvezujočega. Ugotovila sem, da se v veliko primerih ocenjevanje ne izvaja po predpisanem Pravilniku, torej na osnovi razgovora med vodjem in sodelavcem. Vodje svoje delavce ocenijo brez njihove vednosti. Nekateri vodje taka ocenjevanja razumejo le kot poročilo oziroma pojasnilo posameznim delavcem, drugi to opravijo kar mimogrede, v skupini, kjer svojo odločitev o deležu za delovno uspešnost le sporočijo in ne dovolijo razpravljanja. Posledica tega je, da nekateri delavci niti ne vedo, da so bili konec leta ocenjeni, da ne govorimo o tem, kako so bili ocenjeni. To se dogaja tudi zaradi tega, ker so kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti opisni oziroma kvalitativni. Nekateri vodje ne oddajajo letnih poročil o opravljenih razgovorih z delavci. Kljub temu, da je to hujša disciplinska kršitev, so sankcije zaradi takega izvajanja minimalne oziroma jih ni (opozorilo).

Zaradi takih ugotovitev sem se odločila, da poskušam z anonimno anketo ugotoviti, kakšno je dejansko stanje pri ocenjevanju delovne uspešnosti in izvajanju letnega razgovora in kako na to gledajo anketirani delavci in njihovi neposredni vodje. Obenem je tudi kadrovska služba izrazila željo, da ponovno prevetrimo ocenjevanje delovne uspešnosti in izvajanje letnega razgovora.

## **8 ANKETA O USPEŠNOSTI LETNIH RAZGOVOROV IN ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV V BANKI KOPER**

Zakaj bi Banka Koper želela nov način izvedbe rednega letnega razgovora?

Vprašalnik in metode, ki jih je uporabljala do sedaj, so dejansko že rahlo zastarele. Banka želi posodobiti in ustvariti prave pogoje za res učinkovito izvedbo ocenjevanja in motiviranja delavca. Če želi uspeti, mora posvetiti največ svoje pozornosti prav posamezniku, ki je člen verige podjetja. Potrebno je poudariti pomen kadrov, posebno pomen njihovih sposobnosti, znanj in

veščin. Zavedati se je namreč treba, da so pravilno izvedeni letni razgovori koristni za sodelavce, ki dobijo povratne informacije in potrditev za nazaj ter podporo, zaupanje in cilje za naprej; za vodjo, ker so ljudje na osnovi takih razgovorov bolj motivirani, odgovorni, zadovoljni in samostojni; ter organizacijo, ker teče delovni proces z manj motenj, stroškov in zastojev (Majcen, 2001; 46).

Pri oblikovanju vprašanj v anketi sem izhajala iz dejstva, da je izvedba letnega razgovora postala nepravilna oziroma je sploh ni, obenem pa me je zanimalo, kako na to gledata obe vpleteni strani – tako vodja kot tudi delavec. Zato sem postavila tudi nekaj vprašanj na to temo. Na koncu sem vsakemu anketiranemu omogočila tudi pripis v obliki mnenja, ocene, predloga ali pobude. Iz te točke sem lahko razbrala, kaj je resnično problem izvedbe letnega razgovora oziroma ocenjevanja delovne uspešnosti.

## 8.1 UPORABLJENA METODOLOGIJA ZA IZVEDBO ANKET O IZVEDBI LETNEGA RAZGOVORA ZA DELAVCE IN VODJE

Za osnovni cilj sem si postavila, da bi ugotovila, kako se izvaja redni letni razgovor v Banki Koper tako s strani delavcev kot tudi vodij. Za vzorec anketirancev sem si izbrala 40 naključno izbranih vodij in 100 naključno izbranih delavcev, ki opravljajo visoke in višje strokovne naloge. S tem sem zagotovila reprezentativni vzorec – banko v malem glede na parametre raziskovanja (vodja, delavec, opravljanje visokih in višjih strokovnih nalog, izvajanje rednega letnega razgovora). Reprezentativni vzorec se izkazuje v odstotku populacije, ki se v enakem odstotku odraža tudi na vzorcu. Na nivoju populacije banke je delavcev z visoko izobrazbo 162, z višjo izobrazbo pa 128, kar skupaj znaša 290, v odstotkih to znaša 55,8% z visoko izobrazbo in 44,2% z višjo izobrazbo. Vzorec je zajemal 140 zaposlenih z visoko in višjo izobrazbo, od tega 78 z visoko izobrazbo in 62 zaposlenih z višjo izobrazbo. Za zbiranje potrebnih informacij sem kot osnovno metodo uporabila metodo ankete z anketnim vprašalnikom. Anketiranje sem s pomočjo kadrovske službe izvedla v obdobju med mesecem januarjem in februarjem 2003. Na

osnovi obrazcev (Habič, 2000: 6) sem pripravila dve anketi in ju izvedla v poslovnih enotah in centrali Banke Koper. V anketi 1 (priloga št. 4) sem analizirala odgovore delavcev, ki so sodelovali v razgovorih, v anketi 2 (priloga št. 5) pa odgovore vodij, ki so letne razgovore vodili. Anketiranci so bili s spremnim dopisom seznanjeni z namenom anketiranja in načinom izpolnjevanja ankete. Ker je bila ta preprosto sestavljena, so nanjo lahko hitro odgovorili kar na mestu anketiranja. Izvedba anket je potekala skupinsko (preko elektronske pošte) in anonimno, kar pomeni, da me ni zanimal podatek na nivoju posameznika, temveč banke. Skupaj je bilo poslanih 140 anket, od tega 40 anket za vodje in 100 anket za delavce. Vrnjenih je bilo 76 anket, kar pomeni, da je bila odzivnost 54%.

Namen ankete je bil izvedeti mnenja in stališča glede letnega razgovora iz obeh zornih kotov – tako delavca kot tudi vodje. Vprašanja v anketi 1 in anketi 2 so si zato podobna. Poleg tega sem želela ugotoviti, katere stvari delajo pri izvedbi letnih razgovorov največ težav. Na vsako vprašanje v anketah so delavci in vodje lahko odgovorili le enkrat (možen samo en odgovor). Na osnovi zbranih podatkov sem izračunala absolutne in relativne frekvence odgovorov. Zadnje vprašanje v obeh anketah je bilo zasnovano na metodi semantičnega diferenciala (ocene od 1 do 5).

Osnove za izdelavo anketnega vprašalnika sem uporabila delno iz starega vprašalnika, pomagala sem si s kadrovske službo Banke Koper d.d. in diplomskim delom Urše Habič, ki je podobno analizo opravila na Zavodu za zdravstveno zavarovanje. Ostalo gradivo pa sem pridobila iz strokovne tuje in domače literature (Majcen, 2001: 91-150, Merkač, 1998: 97-107, Florjančič, 1999: 164-178).

## 8.2 ANKETA 1: ANKETA O IZVEDBI LETNEGA RAZGOVORA ZA DELAVCE, KI SO SODELOVALI V RAZGOVORIH

Delavce sem s pomočjo kadrovske službe z anketo povprašala, kaj menijo o letnih razgovorih, kako so se nanje sami pripravili, kako je potekal letni

razgovor med njimi in vodji, ter jih prosila, da podajo svoje mnenje, zamisli in predloge za izboljšanje letnih razgovorov. Vrnjenih je bilo 53 anket od skupno 100.

### 8.2.1 Rezultati ankete

V nadaljevanju razlagam rezultate ankete. Odgovori, ki so bili najpogostejši, so močnejše označeni. Med anketami so bile tudi take, kjer je bilo očitno označeno, da se letni razgovori ne izvajajo. Teh anket je bilo 6 oz. 10%. Teh anket ne upoštevam v nadaljnji analizi ankete delavcev.

*Vprašanje 1: Ali ste bili pred letnim razgovorom seznanjeni z namenom in pričakovani koristmi le-tega?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) da	<b>22</b>	<b>41,5</b>
a) ne	12	22,6
c) delno	19	35,9

Odgovori na to vprašanje so precej izenačeni, to pomeni, da je slaba polovica delavcev 41,5% bila seznanjena s nameni in pričakovanimi koristmi letnega razgovora že pred izvedbo le-tega, 22,6% delavcev je odgovorilo, da niso poznali koristi takega razgovora, medtem ko je 35,9% delavcev odgovorilo, da le delno poznajo namene in koristi takega razgovora.

*Vprašanje 2: Kakšen je bil vaš odnos do letnega razgovora, preden ste v njem sodelovali?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) bil(a) sem navdušen	2	3,8
b) imel(a) sem velika pričakovanja	7	13,2
c) bil mi je všeč	<b>24</b>	<b>45,3</b>
d) ne vem	11	20,7
e) ostalo	9	17

Ta odgovor se navezuje na predhodni. Iz tabele je razvidno, da je 45,3% delavcev izjavilo, da je odnos do letnega razgovora pozitiven. 11 delavcev pa je odgovorilo, da je njihov odnos precej nedorečen. Pod ostalo so sledili odgovori kot: imel sem tremo, razgovor je zame glede na predhodna leta »nujno zlo«, bilo mi je vseeno, gnala me je radovednost, nisem verjel obljubam, nisem vedel, kako izgleda.

Vprašanje 3: *Na kakšen način vas je vodja povabil(a) na letni razgovor?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) ustno	<b>44</b>	<b>83,1</b>
b) prek tajnice	4	7,5
c) s pisnim vabilom	4	7,5
d) ustno in nato še s pisnim vabilom	1	1,9

Vodja je povabil delavca na razgovor na različne načine. Največ delavcev je dejalo, da so bili povabljeni na letni razgovor ustno (83,1%). Ustno vabilo na razgovor ni najboljša poteza za njegovo izvajanje. Delavec mora biti o razgovoru seznanjen tako ustno kot tudi pisno. Vabilo preko tajnice tudi ni priporočljivo, saj se s tem še povečuje formalnost postopka letnega razgovora.

Vprašanje 4: *Ali vam je vodja predhodno posredoval(a) vprašanja v letnem razgovoru?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) da, v pisni obliki	3	5,7
b) ne	<b>43</b>	<b>81,1</b>
c) samo okvirno me je seznanil(a) z vprašanji	7	13,2

To vprašanje je povezano s predhodnim. Iz njega je jasno razvidno, da večina delavcev (81,1%) ni vedela, kako bo razgovor potekal, na kakšen način in s kakšnimi vprašanji. Iz tega se lahko razbere, da delavci niso informirani o poteku letnega razgovora, kar je nujno za dobro izvedbo le-tega.



Vprašanje 5: Ali ste se pripravili na letni razgovor? Koliko časa ste porabili za pripravo na razgovor oziroma pregled vzorčnih vprašanj?

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) eno uro ali več	2	3,8
b) pol ure	3	5,7
c) petnajst minut	3	5,7
d) nisem se pripravil(a)	<b>45</b>	<b>84,8</b>

Odgovori na to vprašanje so seveda tudi posledica obveščevanja delavcev v zvezi z razgovorom. Velika večina (84,8%) se jih ni pripravila, saj o njem niso bili obveščeni oziroma so bili obveščeni ustno, pred izvedbo razgovora.

Vprašanje 6: Koliko časa je trajal razgovor?

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) več kot dve uri	0	0
b) dve uri	0	0
c) eno uro in pol	3	5,7
d) eno uro	8	15,1
e) pol ure ali manj	<b>42</b>	<b>79,2</b>

Razgovor je bil v večini primerov izveden v pol ure ali manj (79,2%). To dokazuje, da je bila večina razgovorov opravljena površno in nenatančno. Le v treh primerih je bil razgovor opravljen dovolj natančno, to pa pomeni najmanj eno uro.

Vprašanje 7: V kakšnem vzdušju oz. kako je potekal letni razgovor?

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) formalno in zadržano (kot nekaj, kar je potrebno opraviti)	9	17
b) razmeroma sproščeno	13	24,5
c) zelo sproščeno in odkrito	<b>29</b>	<b>54,7</b>
d) ostalo	2	3,8

Večina delavcev (54,7%) je bila mnenja, da je razgovor potekal v zelo sproščenem in odkritem vzdušju. Devet delavcev pa je odgovorilo, da je bilo vzdušje formalno in zadržano. Vzdušje pri izvajanju letnega razgovora je zelo pomembno, saj le ob dobrem vzdušju potuje prava informacija od vodje do delavca in obratno. Razgovor namreč ni monolog, temveč dialog.

*Vprašanje 8: Kako sta z vodjo sodeloval-a(i) pri oblikovanju vaših ciljev in njihovem odločanju za prihodnje leto?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) vodja je sam(a) določil(a) moje bodoče cilje	12	22,6
b) vodja je pri določanju ciljev vprašal(a) za moje mnenje, potem pa sam(a) odločil(a)	8	15,1
c) sporazumno sva določila moje bodoče cilje	<b>22</b>	<b>41,6</b>
d) sam(a) sem odločal(a) o ciljeh	5	9,4
e) ostalo	6	11,3

Oblikovanje ciljev z vodjo je v večini primerov (41,6%) potekalo sporazumno v obliki sodelovanja. To pomeni, da sta se delavec in vodja o ciljeh dogovorila. Dvanajst delavcev pa je izjavilo, da je vodja sam določil njihove bodoče cilje. Tako postavljanje ciljev izključno s strani vodje je v bodoče potrebno odpraviti. Učinkovitost in motivacija delavcev je namreč tesno povezana s skupnim določanjem ciljev. Pod ostalo je večina delavcev zapisala, da se o bodočih ciljeh ni pogovarjalo in da je bil pogovor poln obljub in nič več.

*Vprašanje 9: Kako sta z vodjo opredelila(i) cilje?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) zelo jasno (koliko, koliko %, kdaj, kolikokrat)	8	15,1
b) opisno oz. neštevilčno	<b>29</b>	<b>54,7</b>
c) nisem povsem prepričan(a), da sva se z vodjo nedvoumno razumel-a(i)	9	17
d) ostalo	7	13,2

V skoraj 54,7% odgovorih so bili cilji opredeljeni opisno oz. neštevilčno. To je pričakovano, saj so delovni cilji delavcev, ki opravljajo višje in visoko strokovne naloge, manj natančno definirani in v veliko primerih težje določljivi. Velik odstotek (17%) delavcev pa je izjavil, da niso popolnoma prepričani, da so se z vodjo razumeli. To pomeni, da je po vsej verjetnosti komunikacija med njima slaba in se tudi letni razgovor izvaja napačno.

*Vprašanje 10: Kakšni so bili vaši odnosi z vodjo pred opravljenim letnim razgovorom?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) kolegialni	18	34
b)korektni, vendar na nivoju nadrejeni:podrejeni	<b>29</b>	<b>54,7</b>
c) imela sva samo nujne kontakte	6	11,3
d) napeti	0	0
e) ostalo	0	0

Na vprašanje, kakšni so bili odnosi do izvedbe razgovora z vodjo, je 54,7% delavcev odgovorilo, da so bili ti odnosi korektni, vendar vedno na nivoju nadrejeni – podrejeni. Ta odnos kaže na vzpostavljeno hierarhijo na delovnih mestih. Osemnajst delavcev pa je odgovorilo, da so odnosi kolegialni, kar lahko štejemo kot zelo pozitivno ugotovitev.

*Vprašanje 11: Kako ocenjujete vajine odnose po opravljenem letnem razgovoru?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) odnosi se niso spremenili	<b>49</b>	<b>92,4</b>
b) odnosi so se poslabšali	3	5,7
c) odnosi so boljši, pristnejši	0	0
d) ostalo	1	1,9

V večini primerov (92,4%) se odnosi med delavcem in vodjo niso spremenili. V 5,7% primerov pa so se ti odnosi poslabšali, kar kaže na nepravilno izvajanje razgovora oz. slabo komunikacijo med vodjem in delavcem. Glede na to, da se ti odnosi spreminjajo na daljši rok, lahko rečemo, da se ti odnosi dejansko niso spremenili, saj se letni razgovor izvaja že deset let. V kolikor pa bi se razgovor izvajal malo časa, bi bilo mogoče, da ta odgovor ne bi prikazoval realnega stanja.

Vprašanje 12: Kako je vodja vodil letni razgovor z vami?

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) vodja je bil(a) na razgovor dobro pripravljen(a)	21	39,6
b) vzpodbujal(a) me je k odgovorom, predlogom	7	13,2
c) pozorno me je poslušal(a)	10	18,8
d) vodja se ni pripravil(a)	3	5,7
e) vodja je grajal(a) moje delo brez tehtnih argumentov in dokazov	0	0
f) vodja se je obnašal(a), kot da je razgovor izguba časa	1	1,9
g) vodja ni pozorno poslušal(a) mojih predlogov, načrtov	3	5,7
h) ostalo	8	15,1

Iz zgornje tabele je razvidno, da so se vodje, po mnenju delavcev temeljito pripravili na razgovor. Četrtnina delavcev pa je odgovorila, da jih je vodja tudi pozorno poslušal. Pomembno je, da noben delavec ni imel občutka, da bi ga vodja grajal brez tehtnih argumentov in dokazov, kljub temu je bilo 5,7% delavcev mnenja, da jih vodja ni pozorno poslušal. Zanimiv odgovor je bil pri točki ostalo, kjer je en delavec izjavil, da je vodja govoril kar »tja v tri dni«.

Na koncu ankete je bilo potrebno oceniti pet trditev po naslednji lestvici: ocena 5 = zelo se strinjam, ocena 4 = se strinjam, ocena 3 = sem neodločen, ocena 2 = se ne strinjam, ocena 1 = sploh se ne strinjam. Rezultati pa so bili sledeči:

TRDITEV	ŠTEVILO ODGOVOROV v %				
	Ocena 5 Zelo se strinjam	Ocena 4 Se strinjam	Ocena 3 Sem neodločen	Ocena 2 Se ne strinjam	Ocena 1 Sploh se ne strinjam
Letni razg.vplivajo na izboljšanje odnosov med vodji in podrejenimi:	13,2% (7)	<b>34%</b> (18)	26,4% (14)	24,5% (13)	1,9% (1)
Letni razg. prispevajo k mojemu boljšemu poznavanju in razumevanju vodje:	20,7%(11)	<b>30,2%</b> (16)	20,7%(11)	20,7%(11)	7,7% (4)
Letni razg. predstavlja uspešno motivac. sredstvo za zaposlene:	15,1% (8)	<b>26,4%</b> (14)	<b>26,4%</b> (14)	22,7%(12)	9,4% (5)
Letni razgovor je izpolnil moja pričakovanja:	11,3%(6)	30,2%(16)	<b>34%</b> (18)	13,2%(7)	11,3%(6)
Načrtovane vsakoletne letne razg. z delavci lahko brez škode opustimo:	17,0% (9)	13,2% (7)	9,4% (5)	<b>39,7%</b> (21)	20,7% (11)

Vir: Anketa 1

Analiziranih je bilo 53 anket delavcev. Rezultati so prikazani v odstotkih in kažejo na to, da so v večini primerov letni razgovori pri delavcih sprejeti. 34% jih meni, da ti razgovori vplivajo na izboljšanje odnosov in prispevajo k boljšemu poznavanju vodje. Kljub temu je velik odstotek tistih, ki so neodločeni pri odgovarjanju na ta vprašanja, kar kaže, da je letne razgovore v Banki Koper potrebno obnoviti in jih prilagoditi sedanjim razmeram v organizaciji. Zanimiva je zadnja primerjava in sicer o opustitvi dosedanjih letnih razgovorov, s katero se 20,7% delavcev sploh ne strinja, na drugi strani pa se 17% delavcev popolnoma strinja.

### 8.2.2 Mnenje, ocene, predlogi in pobude delavcev

V obeh anketah je bila na koncu vprašalnika ponujena možnost, da anketiranci pripišejo svoje mnenje, ocene, predloge ali pobude. Iz te točke sem izbrala nekaj izjav, ki opisujejo dejansko mnenje pri izvedbi letnega razgovora. Delavci menijo, da so letni razgovori nujno potrebni, vendar ne v taki obliki, kot se sedaj izvajajo. Problem je v zastarelosti metode izvajanja letnih razgovorov, ki ne omogoča pravilnega nagrajevanja, grajenja kariere niti motiviranosti zaposlenega. Delavci smatrajo, da vodje niso zadostno

pripravljeni na izvajanje letnega razgovora. Vsi dosedanji razgovori so bili po mnenju delavcev realizirani predvsem oz. zgolj zaradi ocenjevanja uspešnosti. Samo ocenjevanje pa prinaša med delavce nemir, nezadovoljstvo in posledično nezainteresiranost za odkrit pogovor. V primeru slabe ocene ali pa ocene, za katero delavec meni, da je prenizka, pa se povečuje odpor do nadrejenih. Ocenjevanje v taki obliki, kot se je izvajalo sedaj, bi morali, če ne ukiniti, pa vsaj spremeniti. Brez ocen bi bil pogovor bolj odkrit, prežet z mnogimi idejami, ki bi lahko prispevale k boljšemu počutju zaposlenih, boljšemu delu tako delavcev kot celotne organizacije. V kolikor pa bi ocenjevanje ostalo, bi se to moralo odražati tudi na motivaciji oziroma stimulaciji delavcev. Letni razgovori naj ne bi bili tako formalni ter naj ne bi bili sami sebi v namen. Do sedaj so lahko le najboljši delavci prejeli en dan dodatnega dopusta. Obenem bi bilo nujno usposobiti vodje za nov izboljšani način ocenjevanja, saj je star način precej neobjektiven.

### 8.3 ANKETA 2: ANKETA O IZVEDBI LETNEGA RAZGOVORA ZA DIREKTORJE IN VODJE, KI SO OPRAVILI LETNE RAZGOVORE S SODELAVCI

#### 8.3.1 Rezultati ankete

Tudi ta anketa se je izvajala na podoben način kot anketa, namenjena delavcem. Sestavljena je iz 13 vprašanj in ene ocene. Njena vprašanja pa so podobna vprašanjem za delavce. Vodilnim delavcem je bilo poslanih 40 anket, od tega pa jih je bilo vrnjenih 17. Odzivnost je bila 42,5%.

#### Vprašanje 1: Število vseh delavcev v organizacijski enoti:

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
Od 1-10	4	23,5
Od 11-50	<b>11</b>	<b>64,7</b>
Od 51-150	1	5,9
Od 150 in več	1	5,9

Pri navedbi števila vseh delavcev v organizacijski enoti so vodje navajali vse delavce, ki jih imajo pod seboj. To pa ni pogoj za izvedbo letnega razgovora, saj se letni razgovor izvaja med delavcem in njegovim neposrednim vodjo. Največ vodij (64%) ima število delavcev v svoji organizacijski enoti od 11 do 50. Organizacijske enote v Banki Koper so po velikosti različno organizirane. V organizacijo tako spada sektor poslovne mreže (več kot 150 ljudi), ki se deli na poslovne enote in predstavništva, ki so po obsegu najmanjša. Poslovne enote se interno delijo na oddelke.

Vprašanje 2: Število delavcev, s katerimi ste opravili letne razgovore?

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
Od 1-10	<b>12</b>	<b>70,6</b>
Od 11-50	5	29,4
Od 51-100	0	0
Od 101-150	0	0
Ostalo	0	0

Ravno tukaj moramo upoštevati, da vodje opravijo razgovor le s tistimi delavci, ki so jim neposredno nadrejeni. V primeru velikih organizacijskih enot se to kaže na tak način, da vodja opravi razgovor z njemu podrejenimi vodji, ti pa nadalje opravijo razgovor z neposredno podrejenimi delavci v svojih oddelkih. V 70% primerov je bilo opravljenih razgovorov s strani vodij od 1 do 10 delavcev na povprečno enoto od 11 do 50 ljudi. Anketa se je opravljala največkrat z vodji oddelkov in manjših poslovnih enot, ki imajo do 10 ljudi.

Vprašanje 3: Ali so se vsi delavci, ki ste jih povabili na letni razgovor, vabilu odzvali?

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) da	<b>17</b>	<b>100</b>
b) ne	0	0

Delavci so se po trditvah vodij v celoti odzvali na letni razgovor.

Vprašanje 4: Povprečni čas trajanja letnega razgovora?

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) več kot dve uri	0	0
b) dve uri	0	0
c) eno uro in pol	0	0
d) eno uro	5	29,4
e) pol ure ali manj	<b>12</b>	<b>70,6</b>

Letni razgovor se je po izjavah vodij v 70,6% izvajal v časovnem obdobju pol ure in manj. Za pravilno izvedbo takega razgovora je potrebno imeti čas od ene do dveh ur na delavca (Majcen, 2001; 80). V obratnem primeru je letni razgovor, ki naj bi se izvajal le enkrat na leto, opravljen hitro, nenatančno in precej enostransko. Za primerjavo lahko vzamemo podatke za delavce, kjer se je letni razgovor opravil v manj kot pol ure in to v 79,2% primerov. To kaže na skoraj popolno ujemanje podatkov, čeprav se je po odgovorih delavcev opravil v tem času v še več primerih.

Vprašanje 5: Kako ste delavce povabili na razgovor?

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) ustno	<b>14</b>	<b>82,3</b>
b) preko tajnice	0	0
c) s pisnim vabilom	1	5,9
d) ustno in nato še s pisnim vabilom	2	11,8

Tudi vabilo s strani vodij je v večini primerov (82,3%) bilo opravljeno ustno. Spet je bila povzročena napaka, saj so ustna vabila za primer letnih razgovor neprimerna. Delavca je vodja dolžan povabiti ustno in nato še s pisnim vabilom. Le tako se delavec na letni razgovor lahko pripravi. Vabilo preko tajnice je preveč formalizirano.



*Vprašanje 6: Ali ste delavce, povabljene na razgovor, predhodno seznanili s vprašanji letnega razgovora?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) ne - prejšnja leta pa ja (saj so vprašanja že znana)	<b>12</b>	<b>70,6</b>
b) da, vprašanja so delavci prejeli v pisni obliki	1	5,9
c) delavcem sem posredoval(a) samo okvirno vsebino vprašanj	4	23,5

To vprašanje se nanaša na seznanitev delavcev s vprašanji letnega razgovora. Iz prejetih odgovorov je razvidno, da večina vodij (70,6%) delavcev ni seznanila, ker so smatrali, da delavci vprašanja že od prej poznajo. Delavce je nujno potrebno seznaniti s potekom in vsebino letnega razgovora.

*Vprašanje 7: Kako ocenjujete odnos delavcev do letnega razgovora pred opravljenim razgovorom?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) bili so navdušeni	4	23,5
b) bilo jim je odveč	3	17,6
c) veliko so pričakovali	1	5,9
d) ne vem	1	5,9
c) ostalo	<b>8</b>	<b>47,1</b>

Največ odgovorov se je »nabralo« v rubriki ostalo, iz katere so razvidni naslednji odgovori: nekaterim delavcem je bilo odveč, drugi delavci pa so imeli realna pričakovanja, delavci so reagirali korektno, letni razgovori so rutina, ki se letno ponavlja, letni razgovori so sestavni del dela, odnos delavcev je pozitiven, želijo vedeti, kako vodja ocenjuje njihovo delo, obenem želijo posredovati svoje mnenje.

*Vprašanje 8: Kako ocenjujete odziv oz. sodelovanje delavcev v letnem razgovoru?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) bili so sproščeni, odkriti	13	76,4
b) bili so nesproščeni, zadržani	1	5,9
c) niso povedali vsega, kar so želeli	1	5,9
d) ostalo	2	11,8

Večina vodij (76,4%) je delavce ocenila, da so bili pri razgovoru odkriti in sproščeni. Za razgovor je nujno potrebno, da je odkrit in sproščen. Za vzdušje pa je zadolžen vodja.

Na vprašanje 9, 10, 11 in 12: kako ocenjujete pričakovanja delavcev v zvezi z izobraževanjem, izražena v letnem razgovoru; kako ocenjujete pričakovanja delavcev v zvezi s horizontalnim napredovanjem, izražena v letnem razgovoru; kako ocenjujete pričakovanja delavcev v zvezi s vertikalnim napredovanjem, izražena v letnem razgovoru; in kako ocenjujete pričakovanja delavcev v zvezi z novimi delovnimi področji, na katerih želijo delati, izražena v letnem razgovoru, so si bili odgovori zelo podobni in sicer:

Pričakovanja in želje delavcev naj bi bila po mnenju vodij (88,2%) realna. Večina delavcev je pripravljena se izobraževati.

Pričakovanja in želje delavcev so v zvezi s horizontalnim - vodoravnim napredovanjem (to je napredovanje v okviru istega delovnega mesta z razširitvijo področja dela) v 76,5% realna, torej v okviru obstoječih zmožnosti. Pod ostalo so vodje napisali, da to ni bil predmet razgovora, da pa so nekateri delavci izrazili takšno željo, ter da delavci ne izražajo takšnih pričakovanj, temveč samo željo po višji plači.

Tudi pri vertikalnem napredovanju (napredovanju na višjo stopnjo odgovornosti) so pričakovanja in želje delavcev po mnenju vodij v veliki večini

(70,6%) realna. Tudi tukaj je zanimiva razlaga točke ostalo, kjer so odgovori zelo podobni odgovorom iz desete točke.

Odgovor na to vprašanje je spet poudaril točko b – realnost želja in pričakovanj delavcev, in to kar v višini 70,6%.

Vprašanje 13: *Kako ocenjujete svojo »uspešnost« v opravljenih letnih razgovorih?*

<b>Odgovor</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>v %</b>
a) zelo uspešno, dobro sem opravil(a)	1	5,9
b) uspešno, dobro sem opravil(a)	<b>11</b>	<b>64,7</b>
c) ni mi najbolj uspelo, lahko bi bil boljš-i(a)	5	29,4
d) slabo mi je šlo, nisem najbolj zadovolj-en(na)	0	0
e) zelo slabo sem vodil(a) razgovore	0	0

Vodje so se morali v tem vprašanju samokritično oceniti. Največ 64,7% jih je dejalo, da so razgovore opravili uspešno, dobro. Samokritičnost pa je najbolj razvidna iz tretjega odgovora, pri katerem vodje priznavajo, da bi lahko razgovor opravili bolje.

Na koncu ankete je bilo potrebno oceniti pet trditev po naslednji lestvici: ocena 5 = zelo se strinjam, ocena 4 = strinjam se, ocena 3 = sem neodločen, ocena 2 = se ne strinjam, ocena 1 = sploh se ne strinjam. Rezultati pa so bili sledeči:

<b>TRDITEV</b>	<b>ŠTEVILO ODGOVOROV v %</b>				
	<u>Ocena 5</u> Zelo se strinjam	<u>Ocena 4</u> Strinjam se	<u>Ocena 3</u> Sem neodločen	<u>Ocena 2</u> Se ne strinjam	<u>Ocena 1</u> Sploh se ne strinjam
Letni razg. vplivajo na izboljšanje odnosov med vodji in podrejenimi:	35,2% (6)	<b>41,2% (7)</b>	5,9% (1)	11,8% (2)	5,9% (1)
Letni razg. prispevajo k mojemu boljšemu poznavanju in razumevanju delavca:	35,2% (6)	<b>47,1% (8)</b>	11,8% (2)	5,9% (1)	0%
Letni razg. predstavlja uspešno	11,8% (2)	35,2% (6)	<b>41,2% (7)</b>	11,8% (2)	0%

motivac. sredstvo za zaposlene:					
Pri izvedbi letnih razg. bi mi zelo koristila Učna delavnica o letnih razgovorih	29,3% (5)	<b>41,2% (7)</b>	11,8% (2)	11,8% (2)	5,9% (1)
Načrtovane vsakoletne letne razg. z delavci lahko brez škode opustimo:	0	11,8% (2)	11,8% (2)	35,2% (6)	<b>41,2% (7)</b>

*Vir: Anketa 2*

Vodje so v večini primerov letne razgovore označili kot koristne. Rezultati so prikazani v odstotkih in kažejo na to, da so v večini primerov letni razgovori pri vodjih sprejeti. 41% jih meni, da ti razgovori vplivajo na izboljšanje odnosov in prispevajo k boljšemu poznavanju delavcev. Zanimiv je predlog, da bi veliki večini (41%) zelo koristila učna delavnica o letnih razgovorih, ki v Banki Koper d.d. še ni bila izvedena.

### 8.3.2 Mnenje, ocene, predlogi in pobude vodij

Tudi v tem vprašalniku je bila možnost, da anketiranci pripišejo svoje mnenje, ocene, predloge in pobude. Kar nekaj zanimivih predlogov in mnenj se je »nabralo« v tej rubriki. Poudarjeno je bilo, da dosedanji način posredovanja ocen kadrovske službi (zbirni list) ne prikaže diferenciacije med delavci, ravno tako pa naj ne bi bilo ustrezno ocenjevanje po ocenjevalnih listih. Nekateri vodje so si ocenjevalne liste priredili, kar predstavlja neenotno ocenjevanje na ravni banke. Razgovori naj bi bili potrebni za vodje, ker velikokrat le tako dobijo povratne informacije iz okolja, ki jih obdaja. Nujno pa bi bilo spremeniti način ocenjevanja. Predlagana je bila tudi nova oblika priročnika za opravljanje letnih razgovorov z močnejšim socio-antropološkim poudarkom. Vodje naj bi potrebovali vodnik, ki bi jim pomagal pri letnem in tudi mesečnem ocenjevanju. En vodja je izjavil, da so letni razgovori za delavce nepotrebni, saj vidijo uspešnost skozi osebni dohodek, ki se s tem razgovorom ne da povečati. Vodje bi morali nujno pridobiti znanja za vodenje pogovorov ter usmeriti svojo aktivnost v spremljanje delavca že tekom leta, tako da bi bil pogovor nek zaključek njegovega dela. Predlog je bil tudi, da bi morala biti uvedena druga oblika nagrade, saj dosedanja (dodaten dan dopusta) nič ne pomeni.

### 8.3.3 Primerjava odgovorov delavci / vodje

Vprašanja za delavce in vodje so bila med seboj precej podobna. Zanimivo je pogledati nekaj vprašanj, ki se med seboj lahko primerjajo. Na vprašanje: na kakšen način vas je vodja povabil na letni razgovor oz. kako ste delavce povabili na letni razgovor, sem dobila odgovor delavcev, da jih je 83,1% vodja povabil ustno, in odgovor vodij, da so 82,3% delavcev povabili ustno. Podatka se popolnoma skladata (razlika 0,8% izhaja samo iz različnega števila anketirancev) in zato dokazujeta, da so odgovori odraz resničnega stanja v Banki Koper d.d. in da so delavci in vodje anketo vzeli resno. Obenem kažeta na to, da je sistem vabila na razgovor slabo pripravljen, ker se v tem primeru delavec ne utegne pripraviti na razgovor. Pravilna izvedba bi zahtevala tako pisno kot tudi ustno vabilo.

Naslednje vprašanje o ocenitvi odnosa delavca do letnega razgovora pred opravljenim razgovorom je pokazalo, da je 45% delavcev imelo pozitiven pristop do njega, saj ga je ocenilo kot nekaj, kar jim je bilo všeč. Vodje se pri tem vprašanju niso točno opredelili, saj jih je kar v 47% uvrstilo v rubriko ostalo. Tam so bili odgovori zelo različni, od tega, da je delavcem izvedba letnega razgovora odveč, do pozitivnega odnosa.

Vprašanje o predhodni seznanitvi delavcev z vprašanji letnega razgovora je pokazalo, da kar v 81% delavci niso prejeli vprašanj, pri vodjih pa se je ta odgovor ponovil v 70% primerih. Smatranje vodij, da so delavci poznali vprašanja iz prejšnjih let je v tem primeru napačno, saj bi bilo potrebno delavce seznaniti tako s potekom kot tudi z vsebino letnega razgovora.

Še eno vprašanje je bilo zanimivo primerjati in sicer, v kakšnem vzdušju je potekal letni razgovor. Delavci so v 54% izjavili, da je razgovor potekal v zelo sproščenem in odkritem vzdušju, vodje pa na primeru delavcev ta odstotek predstavili kar v 76% primerov. To kaže na pozitivno vzdušje tako enih kot drugih, čeprav so delavci v odstotkih zaostajalih. Pomembno je vedeti, da je za vzdušje razgovora zadolžen vodja.

Pri zadnji razpredelnici, kjer je bilo potrebno oceniti pet trditev z ocenami od ena do pet je bilo zanimivo primerjati odgovore, kako letni razgovor predstavlja uspešno motivacijsko sredstvo za zaposlene. Delavci so se za pozitiven odgovor opredelili v precej nizkem odstotku (26%), na drugi strani pa so vodje pri tem odgovoru izrazili precejšnjo neodločenost in sicer v višini 42%. Iz tega odgovora lahko razberemo, da je dosedanja nagrada v primeru dobre ocene zelo nemotivirajoča, saj si delavec lahko »zasluži« največ en dan dodatnega dopusta. Nikjer se delovna uspešnost, ocenjena na letnem razgovoru, ne izraža skozi osebni dohodek ali kakšno drugo obliko nagrade, ki bi si jo v primeru najboljše ocene delavec tudi zaslužil. Oboji, tako delavci kot vodje, pa so odgovor o opustitvi letnih razgovorov zavrnili, vendar s pripombo, da je potrebno sistem ocenjevanja letne uspešnosti temeljito prenoviti.

#### 8.4 KOMENTAR IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Pravilno izvedeni letni razgovori nam pomagajo odkriti kvalitete in ambicije vsakega posameznika. V takem razgovoru ima delavec možnost in priložnost izraziti svoja mnenja, predloge glede svoje poklicne kariere in osebostnega razvoja. Iz opravljene analize podatkov sem ugotovila, da:

- Vodje niso predhodno povabili delavcev na razgovor v ustni in pisni obliki, to pomeni, da jih o času izvedbe in temi razgovora niso pravočasno obvestili.
- Pomembno je vedeti dejstvo, da delavec sam ne more dosegati ciljev. Delavec lahko skupaj z organizacijo kot celoto začrta svojo pot, kariero oz. cilje, ki jih lahko doseže ali celo preseže. O doseganju ciljev se lahko vodja in delavec tudi med letom pogovorita, tako lahko ažurno spremljata potek in tudi popravljata cilje, ki so bili začrtani na začetku leta.
- Iz ankete je razvidno, da je sistem ocenjevanja preko letnega razgovora rahlo zastarel in bi ga bilo potrebno prenoviti ter ga povezati tudi z drugimi kategorijami, ki omogočajo graditi poklicno pot delavca.

- Pripraviti bi bilo potrebno vodnik, ki bi lahko vodje usmerjal v pravilno, objektivno ocenjevanje. Obenem bi bilo nujno organizirati za vodje učno delavnico o letnih razgovorih.
- Določeni bi morali biti točni cilji spremljanja delovne uspešnosti, ki bi morali biti usklajeni s strateškimi cilji Banke Koper d.d. in bi zajemali ocenjevanje delovnih rezultatov. Ti cilji bi morali biti postavljeni hierarhično od zgoraj navzdol, tako da bi zajeli celotno zaposlitveno strukturo banke.
- Kriteriji za ocenitev delovne uspešnosti zajemajo prevelik razpon skupin: delovni rezultati, gospodarsko ravnanje in mišljenje, sposobnost komuniciranja, sposobnost samostojnega, odgovornega ravnanja, ... Nujno bi bilo ožje opredeliti kriterije ocenjevanja, za določene skupine delovnih mest oziroma delovnih nalog. Poudariti bi bilo potrebno ocenjevanje učinkovitosti in ne sposobnosti ter kompetenc.
- Poudariti bi bilo potrebno tudi pomembnost izobraževanja, še posebej internega. Tak način izobraževanja je cenejši, obenem pa je to tudi oblika zbliževanja in predajanja koristnih informacij.
- Rezultat opravljenega razgovora bi se moral izkazovati ne le v dodelitvi enega dne dodatnega dopusta (za najboljše), temveč bi moral biti instrument za izgradnjo kariere zaposlenega.
- Uspešnost, dosežena skozi poslovno leto bi se morala izkazovati tudi preko finančne plati, saj motivacijo za dobro opravljeno delo predstavlja med drugimi motivatorji tudi finančna stimulacija.

Vodje imajo danes v svetu izjemno kompleksnih sprememb, pomembno odgovornost. Ne le do samih sebe in seveda lastnikov, temveč tudi do zaposlenih. Preživetje organizacij in njihova rast sta namreč odvisni od tega ali bo menedžment sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije. Temeljna naloga managementa (zanjo so navsezadnje tudi plačani) je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni! ([www.dialoges.si](http://www.dialoges.si))

## ZAKLJUČEK

Delo z ljudmi, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb ter zmožnost, da lahko približamo poslovne cilje in potrebe posameznika so spretnosti, v katere mora management vlagati vse več znanja in energije. Odnosi med sodelavci, predvsem med nadrejenimi in podrejenimi, pomembno vplivajo na to, kako zadovoljni in motivirani so zaposleni. Organizacijska uspešnost je torej seštevek uspešnosti timov, oddelkov in posameznikov.

Včasih je veljalo načelo »pravega človeka na pravo mesto«, danes pa »kaj bo človek delal z določenimi lastnostmi in znanjem«. Če ima zaposleni več odgovornosti in svobode, je bolj ustvarjalen in zadovoljen. Podjetja se morajo zato čimprej privaditi na novo kadrovske situacijo, ki je oblikovana z vedno bolj ohlapnimi delovnimi mesti in vse bolj odgovornimi delavci, ki bodo lahko ta mesta zasedali. Tista podjetja, ki se bodo sposobna hitreje prilagoditi okolju in trgu, ter se od njega učiti hitreje kot konkurenti, bodo uspešnejša.

Tudi delavci se morajo učiti drug od drugega, izmenjevati dobro prakso in izkušnje ter se skupno strokovno razvijati. Zaupanje kot plod sodelovanja pomaga zaposlenim k boljši pripravljenosti za prevzemanje tveganja ob uvajanju novosti, nenehne izboljšave pa se kot obveza prenesejo na sodelujoče.

Pomembno za uspešno delovanje in poslovanje podjetja je torej upoštevanje načel managementa človeških virov in pravilno organiziranje kadrovske funkcije in njeno povezovanje z ostalimi poslovnimi funkcijami. Tako podjetje bo omogočilo osebno in strokovno rast zaposlenih, ki v ključnih besedah zajema razvoj kariere zaposlenih, razvoj človeških virov, strokovno izpopolnjevanje zaposlenih, načrtovanje kariere in razvoj kadrov.

Na uspešnost dela zaposlenih prav gotovo vplivajo prijemi, ki jih uporablja vodja, in sicer: motiviranje, komuniciranje, nagrajevanje, jasno postavljanje ciljev,... Osrednji temeljni gradnik razvoja sistemov upravljanja delovne uspešnosti pa postaja t.i. letni razgovor.



Pri pripravi izhodišč za letne razgovore, kot tudi pri usposabljanju vodij za njihovo ustrezno izpeljavo, pa je nujna previdnost. Presoja in ocena sodelavcev je zahteven proces, ki je povezan z veliko odgovornostjo. In tega se je treba naučiti: pozorno in aktivno poslušati, znati zastavljati odprta in zaprta vprašanja, povzemati, strukturirati razgovor, vzpostavljati vzpodbudno ozračje, interpretirati nebesedno govorico, zagotoviti dvosmerno komunikacijo, dialog.

Kljub vsemu pa se moramo zavedati, da letni razgovor ni nadomestilo za proces stalnega učinkovitega vodenja in ravnanja z ljudmi, za neposredno komunikacijo s sodelavci, tekoče in jasno postavljanje ciljev ter definiranje pričakovanj. Za stalno povratno informacijo o uspešnosti posameznikov je potrebno vzpostaviti celoten učinkovit sistem, ki bo omogočal zadovoljstvo tako lastnikov kot tudi zaposlenih.

## LITERATURA

1. Ambrož, Milan, Mihalič, Traudi (1998): Pot k odličnosti, vodenje v kompleksnem in negotovem okolju, Institut za samorazvoj d.o.o. ,Škofja Loka.
2. Brejc, Miha (2000): Ljudje in organizacija v javni upravi, Visoka upravna šola, Ljubljana.
3. Damjan, Stane (1992): Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
4. Florjančič, Jože (1994): Kadrovska funkcija-management, Moderna organizacija, Kranj.
5. Florjančič, Jože (1994): Planiranje kadrov, Moderna organizacija, Kranj.
6. Galetič, Lovorka (1998): Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja, Naše gospodarstvo, Ljubljana.
7. Habič, Urša (2000): Letni razgovor o delovni uspešnosti, diplomsko delo, Ljubljana.
8. Ivanuša-Bezjak, Mirjana (1999): Letni pogovor vodje s sodelavcem, Podjetnik, Ljubljana.
9. Ivanko, Štefan (1991): Osnove organiziranja poslovanja in dela, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
10. Jamšek, Franc (1994): Oceniti uspešnost ali potoniti, Manager, Ljubljana.
11. Keenan, Kate (1996): Kako motiviramo, Mladinska knjiga, Ljubljana.
12. Kovač, Jure (1990): Organizacija, vodenje in kadri, samozaložba, Ljubljana.
13. Kovač, Jure (1999): Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij, Moderna organizacija, Kranj
14. Latham, P.Gary, Wexley, N.Kenneth (1994): Incrising Productivity Through Performance Appraisal, Addison-Wesley Publising Company, New York.
15. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana
16. Lipičnik, Bogdan (1999): Organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana

17. Maddux, B. Robert (1992): Učinkovito ocenjevanje storilnosti, Mladinska knjiga, Ljubljana.
18. Majcen, Milena (2001): Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, GV založba, Ljubljana.
19. Merkač, Marjana (1998): Kadri v organizaciji, Visoka šola za management, Koper.
20. Mihelčič, Miran (2000): Poslovne funkcije, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana.
21. Mohrman, M.Allan et al. (1989): Designing Performance Appraisal System, Jossey-Bass Inc. , San Francisco.
22. Možina, Stane (1994): Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
23. Rozman, Rudi, Kovač, Jure, Koletnik, Franc (1993); Management; Gospodarski vestnik, Ljubljana.
24. Svetlik, Ivan (1991): Ocenjevanje delovne uspešnosti, Bilten centra za družbeno blaginjo, Ljubljana
25. Štefan, Ivanko (1999): Razvoj in spreminjanje organizacije, Visoka šola za podjetništvo, Portorož.
26. Trice H., Beyer J, (1993).: The Cultures of Work organizations, Prentice Hall.
27. Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje, GV Založba, Ljubljana.
28. Treven, Sonja (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
29. Turk, Ivan (1978): Podatki in informacije v poslovnem sistemu, Zveza računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, Ljubljana.
30. Zupan, Nada (1999): Zagotavljanje uspešnosti, CISEF, Ljubljana.

## VIRI

1. Interna gradiva Banke Koper d.d. :  
 Pravilnik o ugotavljanju delovne uspešnosti delavcev, 1996, Koper  
 Priročnik za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev, 1996, Koper  
 Letno poročilo Banke Koper, 2001, Koper

Poročilo o izvedbi organizacijske klime, 2002, Koper

2. Časopis Finance, št. 11, 17.01.2003
3. spletna stran: [http// www.dialoges.si](http://www.dialoges.si)

PRILOGE

OCENJEVALNI LIST 1

Sektor, služba PE: \_\_\_\_\_

Oddelek: \_\_\_\_\_

Odsek, agencija: \_\_\_\_\_

Priimek in ime: \_\_\_\_\_

Matična številka: \_\_\_\_\_ Delovno mesto: \_\_\_\_\_

Dela, ki jih delavec opravlja:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cilji:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Datum prvega vpisa: \_\_\_\_\_ Podpis vodje: \_\_\_\_\_

Datumi naslednji vpisov: \_\_\_\_\_

## PRILOGA 2

Banka Koper d.d.

### OCENJEVALNI LIST 2

Priimek in ime: \_\_\_\_\_

Oznaka kriterija	Ocena	Točke	Kratka utemeljitev ocene
A			
B			
C			
D			
E*			
F*			
SKUPAJ			

\* ocenjevanje vodij

Na podlagi določil kolektivne pogodbe dejavnosti bank in hranilnic v RS in pravilnika o gotavljanju delovne uspešnosti delavca je delavec ocenjen kot:

NEUSPEŠEN	
MANJ USPEŠEN	
USPEŠEN	
ZELO USPEŠEN	

\* ustrezno označi z **X**

Datum ocenitve: \_\_\_\_\_

Za leto: \_\_\_\_\_

Seznanitev delavca: \_\_\_\_\_

Podpis vodje: \_\_\_\_\_

PRILOGA 3

Banka Koper d.d.

ZBIRNI LIST

OCENITEV DELOVNE USPEŠNOSTI DELAVCEV ZA LETO \_\_\_\_\_

Sektor, služba, PE:

Organizacijska enota:

Šifra OE:

Zap. št.	Matična številka	Ime in priimek	Ocena					Opomba
			Neocenjen	Neuspešen	Delno uspešen	Uspešen	Zelo uspešen	

Kraj in datum \_\_\_\_\_ Podpis neposrednega vodje: \_\_\_\_\_

Podpis vodje sektorja, službe, PE: \_\_\_\_\_



## PRILOGA 4

### ANKETA 1: ANKETA O IZVEDBI LETNEGA RAZGOVORA ZA DELAVCE, KI SO SODELOVALI V RAZGOVORIH

Že vrsto let v Banki Koper d.d. izvajamo letne razgovore, ki predstavljajo vsakoletno priložnost za poglobljen, nemoten razgovor vodij s sodelavci. Ker ste tudi Vi sodelovali v letnih razgovorih, Vas prosimo, da izpolnite anketo in tako izrazite svoje občutke, mnenja in predloge glede letnih razgovorov. Le tako bomo lahko spoznali, kako so potekali omenjeni razgovori in z odpravo morebitnih pomanjkljivosti in upoštevanjem vaših predlogov, zgradili uspešen sistem letnih razgovorov.

1. Ali ste bili pred letnim razgovorom seznanjeni z namenom in pričakovanimi koristmi letnega razgovora?
  - a) da
  - b) ne
  - c) delno
  
2. Kakšen je bil vaš odnos do letnega razgovora, preden ste v njem sodelovali?
  - a) bil(a) sem navdušena
  - b) imel(a) sem velika pričakovanja
  - c) bil mi je všeč
  - d) ne vem
  - e) ostalo \_\_\_\_\_
  
3. Na kakšen način vas je vodja povabil(a) na letni razgovor?
  - a) ustno
  - b) preko tajnice
  - c) s pisnim vabilom
  - d) ustno in nato še s pisnim vabilom
  
4. Ali vam je vodja predhodno posredoval(a) vprašanja v letnem razgovoru?
  - a) da, v pisni obliki
  - b) ne
  - c) samo okvirno me je seznanil(a) s vprašanji
  
5. Ali ste se pripravili na letni razgovor? Koliko časa ste porabili za pripravo na razgovor oz. za pregled vzorčnih vprašanj?
  - a) eno uro in več
  - b) pol ure
  - c) petnajst minut
  - d) nisem se pripravil(a)
  
6. Koliko časa je trajal razgovor?
  - a) več kot dve uri
  - b) dve uri
  - c) eno uro in pol
  - d) eno uro
  - e) pol ure ali manj

7. V kakšnem vzdušju oziroma kako je potekal letni razgovor?
- a) formalno in zadržano (kot nekaj, kar je potrebno opraviti)
  - b) rezmeroma sproščeno
  - c) zelo sproščeno in odkrito
  - d) ostalo \_\_\_\_\_
8. Kako sta z vodjo sodeloval-a(i) pri oblikovanju vaših ciljev in njihovem določanju za prihodnje leto?
- a) vodja je sam(a) določil(a) moje bodoče cilje
  - b) vodja je pri določanju ciljev vprašal(a) za moje mnenje, potem pa sam(a) odločil(a)
  - c) sporazumno sva določila moje bodoče cilje
  - d) sam(a) sem odločal(a) o ciljih
  - e) ostalo \_\_\_\_\_
9. Kako sta z vodjo opredelil-a(i) cilje?
- a) zelo jasno (koliko, koliko%, kdaj, kolikokrat)
  - b) opisno oz. neštevilčno
  - c) nisem povsem prepričan(a), da sva se z vodjo nedvoumno razumel-a(i)
  - d) ostalo \_\_\_\_\_
10. Kakšni so bili vaši odnosi z vodjo pred opravljenim letnim razgovorom?
- a) kolegialni
  - b) korektni, vendar na nivoju nadrejeni : podrejeni
  - c) imela sva samo nujne kontakte
  - d) napeti
  - e) ostalo \_\_\_\_\_
11. Kako ocenjujete vajuine odnose po opravljenem letnem razgovoru?
- a) odnosi se niso spremenili
  - b) odnosi so se poslabšali
  - c) odnosti so boljši, pristnejši
  - d) ostalo \_\_\_\_\_
12. Kako je vodja vodil(a) letni razgovor z vami?
- a) vodja je bil(a) na razgovor dobro pripravljen(a)
  - b) vzpodbujal(a) me je k odgovorom, predlogom
  - c) pozorno me je poslušal(a)
  - d) vodja se ni pripravil(a)
  - e) vodja je grajal(a) moje delo brez tehtnih argumentov in dokazov
  - f) vodja se je obnašal(a), kot da je razgovor izguba časa
  - g) vodja ni pozorno poslušal(a) mojih predlogov, načrtov
  - h) ostalo \_\_\_\_\_

Z ocenami od 1 do 5 (ustrezno obkrožite) izrazite svoje stopnje strinjanja oz. nestrinjanja glede naslednjih trditev, in sicer v skladu z naslednjo lestvico: ocena 5 = zelo se strinjam, ocena 4 = se strinjam, ocena 3 = sem neodločen, ocena 2 = se ne strinjam, ocena 1 = sploh se ne strinjam.

1) Letni razgovori vplivajo na izboljšanje odnosov med vodji in podrejenimi:

5 4 3 2 1

2) Letni razgovori prispevajo k mojemu boljšemu poznavanju in razumevanju vodje:

5 4 3 2 1

3) Letni razgovor predstavlja uspešno motivacijsko sredstvo za zaposlene:

5 4 3 2 1

4) Letni razgovor je izpolnil moja pričakovanja:

5 4 3 2 1

5) Načrtovane vsakoletne letne razgovore z delavci lahko brez škode opustimo:

5 4 3 2 1

V zvezi z letnim razgovorom želim dodati še (mnenja, ocene, predlogi, pobude):

---

---

---

---

---

---

---

---

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

**Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujemo!**

## PRILOGA 5

### ANKETA 2: ANKETA O IZVEDBI LETNEGA RAZGOVORA ZA DIREKTORJE IN VODJE, KI SO OPRAVILI LETNE RAZGOVORE S SODELAVCI

Po že večletnih opravljanjih letnih razgovorov z delavci Banke Koper želimo izdelati analizo o opravljenih razgovorih. Pripravili smo vprašanja za delavce, ki so sodelovali v razgovorih in vprašanja za direktorje in vodje organizacijskih enot, ki so razgovore vodili. Prosim Vas, da z odgovori na priložena vprašanja opišete potek razgovorov, ki ste jih vodili in izrazite svoje občutke, mnenje in predloge v zvezi z letnim razgovorom.

1. Število vseh delavcev v organizacijski enoti:  
\_\_\_\_\_
2. Število delavcev, s katerimi ste opravili letne razgovore:  
\_\_\_\_\_
3. Ali so se vsi delavci, ki ste jih povabili na letni razgovor, vabilu odzvali?
  - a. da
  - b. ne (število: \_\_\_\_\_)
4. Povprečni čas trajanja letnega razgovora:
  - a. več kot dve uri
  - b. dve uri
  - c. eno uro in pol
  - d. eno uro
  - e) pol ure ali manj
5. Kako ste delavce povabili na razgovor?
  - a. ustno
  - b. preko tajnice
  - c. s pisnim vabilom
  - d. ustno in nato še s pisnim vabilom
6. Ali ste delavce, povabljenega na razgovor, predhodno seznanili s vprašanji letnega razgovora:
  - a. ne
  - b. da, vprašanja so delavci prejeli v pisni obliki
  - c. delavcem sem posredoval(a) samo okvirno vsebino vprašanj
7. Kako ocenjujete odnos delavcev do letnega razgovora pred opravljenim razgovorom?
  - a. bili so navdušeni
  - b. bilo jim je odveč
  - c. veliko so pričakovali
  - d. ne vem
  - e. ostalo \_\_\_\_\_

8. Kako ocenjujete odziv oz. sodelovanje delavcev v letnem razgovoru?
- bili so sproščeni, odkriti
  - bili so nesproščeni, zadržani
  - niso povedali vsega, kar so želeli
  - ostalo \_\_\_\_\_
9. Kako ocenjujete pričakovanja delavcev v zvezi z izobraževanjem, izražena v letnem razgovoru?
- delavci niso izrazili želja po izobraževanju
  - želje in pričakovanja delavcev so realna
  - želje in pričakovanja so nerealna
  - ostalo \_\_\_\_\_
10. Kako ocenjujete pričakovanja delavcev v zvezi s horizontalnim napredovanjem, izražena v letnem razgovoru?
- delavci niso izrazili želja po izobraževanju
  - želje in pričakovanja delavcev so realna
  - želje in pričakovanja so nerealna
  - ostalo \_\_\_\_\_
11. Kako ocenjujete pričakovanja delavcev v zvezi z vertikalnim napredovanjem, izražena v letnem razgovoru?
- delavci niso izrazili želja po izobraževanju
  - želje in pričakovanja delavcev so realna
  - želje in pričakovanja so nerealna
  - d) ostalo \_\_\_\_\_
12. Kako ocenjujete pričakovanja delavcev v zvezi z novimi delovnimi področji, na katerih želijo delati, izražena v letnem razgovoru?
- delavci niso izrazili želja po izobraževanju
  - želje in pričakovanja delavcev so realna
  - želje in pričakovanja so nerealna
  - d) ostalo \_\_\_\_\_
13. Kako ocenjujete svojo »uspešnost« v opravljenih letnih razgovorih?
- zelo uspešno, dobro sem opravil(a)
  - uspešno, dobro sem opravil(a)
  - ni mi najbolj uspelo, lahko bi bil boljš-i(a)
  - slabo mi je šlo, nisem zadovolj-en(na)
  - zelo slabo sem vodil(a) razgovore

Z ocenami od 1 do 5 (ustrezno obkrožite) izrazite svoje stopnje strinjanja oz. nestrinjanja glede naslednjih trditev, in sicer v skladu z naslednjo lestvico: ocena 5 = zelo se strinjam, ocena 4 = se strinjam, ocena 3 = sem neodločen, ocena 2 = se ne strinjam, ocena 1 = sploh se ne strinjam.

1. Letni razgovori vplivajo na izboljšanje odnosov med vodji in podrejenimi:

5 4 3 2 1

2. Letni razgovori prispevajo k mojemu boljšemu poznavanju in razumevanju podrejenih delavcev:

5 4 3 2 1

3. Letni razgovor predstavlja uspešno motivacijsko sredstvo za zaposlene:

5 4 3 2 1

4. Pri izvedbi letnih razgovorov mi je zelo koristila učna delavnica o letnih razgovorih:

5 4 3 2 1

5. Načrtovane vsakoletne letne razgovore z delavci lahko brez škode opustimo:

5 4 3 2 1

V zvezi z letnim razgovorom želim dodati še (mnenja, ocene, predlogi, pobude):

---

---

---

---

---

---

---

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

**Zahvaljujemo se vam za sodelovanje!**

## PRILOGA 6

### VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA V ORGANIZACIJAH

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami:

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

1.	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	1	2	3	4	5
2.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
3.	Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
4.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
5.	Delovni čas zaposlenim ustreza.	1	2	3	4	5
6.	Zaposlene vzpodbujajo k samoiniciativnosti in samostojnosti.	1	2	3	4	5
7.	Zaposleni imamo na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.	1	2	3	4	5
8.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja	1	2	3	4	5
9.	V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.	1	2	3	4	5
10.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
11.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
12.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
13.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
14.	Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
15.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
16.	Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	3	4	5
17.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
18.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
19.	Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	2	3	4	5
20.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
21.	V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
22.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
23.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
24.	Konflikte rešujemo konstruktivno.	1	2	3	4	5
25.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
26.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
27.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
28.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
29.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
30.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
31.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
32.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
33.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
34.	Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
35.	Ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati dela.	1	2	3	4	5
36.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
37.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
38.	Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri.	1	2	3	4	5
39.	Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5

40.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
41.	Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
42.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
43.	Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
44.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
45.	Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.	1	2	3	4	5
46.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
47.	V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.	1	2	3	4	5
48.	Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	1	2	3	4	5
49.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
50.	Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.	1	2	3	4	5
51.	Vodje cenijo delo podrejenih.	1	2	3	4	5
52.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
53.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
54.	Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.	1	2	3	4	5
55.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
56.	Komuniciranje temelji na dialogu.	1	2	3	4	5
57.	V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.	1	2	3	4	5
58.	Zaposleni smo pripravljani prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
59.	Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.	1	2	3	4	5
60.	Znamo se skupaj zabavati.	1	2	3	4	5
61.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
62.	Naše poslovodstvo je učinkovito.	1	2	3	4	5
63.	Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.	1	2	3	4	5
64.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	1	2	3	4	5
65.	Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	1	2	3	4	5
66.	Naša organizacija skrbi v zadostni meri za varovanje okolja.	1	2	3	4	5
67.	Naše podjetje je učinkovito.	1	2	3	4	5
68.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
69.	Vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje.	1	2	3	4	5
70.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
71.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
72.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
73.	V naši organizaciji je »ton« komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.	1	2	3	4	5
74.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
75.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
76.	Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
77.	Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
78.	Veselimo se odhoda na delo.	1	2	3	4	5
79.	Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
80.	V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.	1	2	3	4	5
81.	Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.	1	2	3	4	5
82.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
83.	Zaposleni smo pripravljani na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
84.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
85.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
86.	Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.	1	2	3	4	5
87.	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5
88.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
89.	Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5



## PRILOGA 7:

### PRIMER OBRAZCA ZA UGOTAVLJANJE USTREZNOSTI RAZPOREDITVE NA DELA IN NALOGE

1. Katero od vseh del, ki ste jih opravljali v sedanji in drugih delovnih organizacijah, vam je prinašalo največ zadovoljstva?
2. Kaj vam je najbolj všeč pri delu, ki ga opravljate sedaj?
3. Katero področje dela vas, poleg sedanjega, najbolj zanima oz. priteguje?
4. Katero področje dela, poleg tega, ki ga opravljate sedaj, najbolj obvladujete?
5. Kaj imate raje?
  - a) biti voden
  - b) voditi delo
  - c) neodločen
6. Katera dela raje opravljate?
  - a) vnaprej določena (znana pot do cilja)
  - b) delno določena
  - c) nedoločena (kreativna, z lastno potjo do cilja)
  - d) neodločen
7. Kateri dejavniki so za uspešno delo za vas najbolj pomembni? (preberite vse možne odgovore, ki so označeni z lestvico od 1 do 12 in jim nato na črto na desni strani pripišite nivo, ravno tako z lestvico od 1 do 12!)

1 – zanimivo delo	_____
2 – možnost napredovanja	_____
3 - odgovornost za uspešno opravljeno delo	_____
4 – sposoben, dober nadrejeni	_____
5 – dobri odnosi med sodelavci	_____
6 – možnost strokovnega udejstvovanja in sodelovanja	_____
7 – možnost pri reševanju osebnih problemov	_____
8 – visok osebni dohodek	_____
9 – dobri delovni pogoji	_____
10 – pohvale in priznanja za uspešno delo	_____
11 – kaj drugega	_____
12 – nič ne vpliva	_____

#### 8.A Koliko lahko pri delu uporabljate svoje strokovno znanje?

- 1 – v zelo majhni meri
- 2 – v majhni meri
- 3 – delno ga lahko uporabim
- 4 – v veliki meri
- 5 – v celoti ga uporabljam

#### 8.B Navedite razloge, zaradi katerih je, po vašem mnenju, vaše strokovno znanje dobro oz. slabo izkoriščeno!

9. Katera vaša strokovna znanja in sposobnosti, po vašem mnenju, niso dovolj izkoriščena pri delu, ki ga uporabljate?

10. Kaj predlagate za to, da bi bila izkoriščenost vaših strokovnih znanj boljša?

11. Ali se delavci obračajo na vas s katerimi od navedenih problemov ali ne?

- |                            |    |    |
|----------------------------|----|----|
| a) strokovni problemi      | da | ne |
| b) organizacijski problemi | da | ne |
| c) osebni problemi         | da | ne |
| d) drugi problemi          | da | ne |

12. Pri kom večkrat iščete pomoč pri strokovnem delu?

- |                                                                                          |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) neposredno nadrejeni delavec                                                          | da | ne |
| b) drugi nadrejeni delavec s področja _____                                              | da | ne |
| c) ožji sodelavec oz. sodelavci v skupini ali OE                                         | da | ne |
| d) drugi sodelavci s področja _____                                                      | da | ne |
| e) strokovne službe v poslovnem sistemu, katere: _____                                   | da | ne |
| f) strokovne službe izven posl.sistema, katere: _____                                    | da | ne |
| g) instituti, univerze, doma in v tujini, posamezniki doma<br>in v tujini, kateri: _____ | da | ne |

13. Katera dela vas po nepotrebnem obremenjujejo in bi jih, po vašem mnenju, lahko opravljali drugi delavci?

14. Navedite zamisli in predloge, kako izboljšati svoje delo, delo svojih sodelavcev in delo vaše organizacijske enote!

15. Ali ste član kakšnega strokovnega združenja?

- a) da
- b) ne

15.A Če ste član, naštejte imena združenj: \_\_\_\_\_

## PRIMER OBRAZCA ZA SAMOANALIZO BISTVENIH ZNAČILNOSTI POKLICNEGA RAZVOJA

Obrazec izpolnjujemo tako, da v levem stolpcu navedemo objektivne informacije, v desnem pa razloge za svojo izbiro, odločitev. Glavni namen obrazca je namreč, da dobimo informacije o samem sebi in se na ta način lažje odločimo, katere so bistvene značilnosti lastnega poklicnega razvoja.

<b>Zunanji dejavniki</b>	<b>Notranji dejavniki</b>
1. kateremu področju ste se najbolj posvečali?	Zakaj ste izbrali to področje? Kaj ste mislili o njem?
2. Ali ste obiskovali univerzo? Če ste jo, katero je bilo vaše glavno študijsko področje? Kakšno spričevalo imate?	Zakaj ste jo oz. ne?
3. Katera je bila vaša prva zaposlitev?	Kaj ste pričakovali od svoje prve zaposlitve?
4. Katere so bile vaše ambicije ali dolgoročni cilji ob začetku vaše poklicne poti? So se od takrat spremenili? Kdaj? Zakaj?	
5. Katera je bila prva sprememba delovnega mesta ali delovne organizacije?  Se je to zgodilo na :   a) lastno ponudbo b) pobudo podjetja (ustrezno obkroži)  Zakaj ste spremembo hoteli – oziroma sprejeli?	
6. Sprememba:	Zakaj ste dali pobudo ali jo sprejeli?  Kaj ste iskali?
7. Navedite tista obdobja v svojem poklicnem razvoju, ki so bila za vas prijetna.  Kaj vam je bilo v tem obdobju najbolj všeč? (navedite notranje razloge in občutke)	
8. Navedite tista obdobja v svojem poklicnem razvoju, ki so bila za vas posebej neprijetna  Kaj vam v teh obdobjih ni bilo všeč? (navedite notranje razloge in občutke)	

<p>9. Se je kdaj zgodilo, da ste odklonili spremembo delovnega mesta ali napredovanje?</p> <p>Zakaj?</p>
<p>10. Kako bi drugim opisali svoj poklic?</p>
<p>11. Kako ocenjujete sebe oziroma svoje delo?</p>
<p>12. V nadaljevanju ocenite spodnje postavke z 1 do 7:</p> <p>Ocena 1 pomeni NAJBOLJ pomemben element vašega poklicnega razvoja. Ocena 7 pa NAJMANJ pomemben element.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poklicno delo na svojem študijskem področju .....</li> <li>➤ poklicno delo, ki omogoča največ samostojnosti pri izbiri delovnega časa .....</li> <li>➤ poklicno delo, ki omogoča zadovoljevanje lastnih potreb tako, da pomagajo drugim .....</li> <li>➤ poklicno delo, ki daje veliko možnosti fleksibilnosti in raznolikosti .....</li> <li>➤ doseganje tiste ravni odgovornosti v organizaciji, kjer so lastne odločitve resnično pomembne .....</li> <li>➤ poklicno delo, ki omogoča uravnovežiti celotno življenje .....</li> <li>➤ neposredno sem bil soudeležen pri ustvarjanju .....</li> <li>➤ številnih proizvodov, delovnih uspehov .....</li> <li>➤ položaj, ki omogoča visoko stopnjo specializacije in strokovnosti na določenih funkcionalnih in tehničnih področjih .....</li> <li>➤ poklicno delo, ki ga ne ovirajo organizacijske omejitve .....</li> <li>➤ poklicno delo, ki vsebuje neomejeno raznolikost izzivov .....</li> <li>➤ napredujem lahko do najvišjih vodstvenih ravni v organizaciji.....</li> <li>➤ organizacija zagotavlja dolgoročno stabilnost .....</li> <li>➤ svoje veščine in sposobnosti lahko uporabim pri ustanavljanju novega podjetja .....</li> <li>➤ položaj, ki ustreza lastnih strokovnim znanjem .....</li> <li>➤ možnosti uveljavitve lastnega načina življenja brez omejitev, ki jih vsiljujejo pravila organizacije .....</li> <li>➤ nadzorovanje, vplivanje, vodenje in preverjanje dela ljudi na vseh ravneh .....</li> <li>➤ varnost delovnega mesta na podlagi pravi, ki izhajajo iz dela .....</li> <li>➤ ugodni pogoji upokojitve .....</li> <li>➤ možnost ustvariti ali zgraditi nekaj, kar je plod povsem lastne zamisli....</li> </ul>

## OCENA DOSEDANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Enotna matična številka:

Interna številka:

Priimek in ime:

KATEGORIJA	ELEMENTI	OCENA
A. DELOVNI REZULTATI:	1. količina opravljenega dela	1 2 3 4 5
	2. kakovost opravljenega dela	1 2 3 4 5
B. STROKOVNOST:	1. teoretična znanja	1 2 3 4 5
	2. praktična znanja	1 2 3 4 5
	3. posebna znanja in sposobnosti	1 2 3 4 5
C. ODNOS DO DELA:	1. opravljanje nalog	1 2 3 4 5
	2. samostojnost	1 2 3 4 5
	3. iniciativnost	1 2 3 4 5
	4. ustvarjalnost	1 2 3 4 5
	5. sposobnost odločanja	1 2 3 4 5
	6. sposobnost delegiranja	1 2 3 4 5
	7. pripravljenost za odgovornost	1 2 3 4 5
	8. skupinsko delo	1 2 3 4 5
	9. nudenje pomoči sodelavcem	1 2 3 4 5
	10. nudenje informacij sodelavcem	1 2 3 4 5
D. OSEBNE LASTNOSTI:	1. organizacijske sposobnosti	1 2 3 4 5
	2. nastop, ustno izražanje	1 2 3 4 5
	3. pisno izražanje	1 2 3 4 5
	4. analitičen pristop	1 2 3 4 5
	5. operativnost	1 2 3 4 5
	6. komunikativnost	1 2 3 4 5
	7. samozaupanje	1 2 3 4 5
	8. moralne kvalitete	1 2 3 4 5
	9. emocionalna stabilnost	1 2 3 4 5

## NAČRT RAZVOJA

Enotna matična številka:

Interna številka:

Priimek in ime:

Skupna delovna doba:

Predhodne zaposlitve (datum nastopa/konca, del.mesto, področje):

Delovna doba v podjetju:

Strokovni dosežki:

Strokovna izobrazba:

Specialna znanja:

Element	Podatki in ugotovitve, roki, izvajalci, vsebine programov, čas
1. Način razvoja v smeri:	
➤ Strokovno področje: Specializacija:	
➤ Poslovno področje: Specializacija:	
➤ Vključen v informacijsko skupino:	
2. Strokovni razvoj:	
➤ Pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe:	
➤ Vključitev v programe usposabljanja:	
➤ Vključitev v programe izpopolnjevanja:	

## IZHODIŠČA ZA RAZGOVOR O NAPREDOVANJU

Ta skupni razgovor naj služi določitvi vaših predstav o bodočnosti in razvoju v našem podjetju. Gotovo imate vaše lastne predstave o tem, o čem se hočete pogovarjati. Zato štejte naslednja vprašanja le kot vodilno nit.

1. Kateri so bodoči cilji vašega dela, ki so za vas posebno pomembni?

Aktualna ciljna raven razvoja

2. Kakšna so pričakovanja in predstave o vaši poklicni poti v našem podjetju? Pri tem ni mišljeno samo vertikalno napredovanje proti funkcijam zmogljivosti ampak tudi horizontalno napredovanje in razširitev do strokovnega izvedenca.

Možno napredovanje v/za:

- vodstvo podjetja
- področnega vodjo ali vodjo oddelka
- vodjo oddelka ali obrata
- vodjo mojstrov, predelavcev skupine
- strokovnega izvedenca (napredovanje v horizontali)
- potencial napredovanja še ni mogoče definirati

Razvojni ukrepi

3. Katere ukrepe za kvalifikacijo štejete za posebno pomembne za ta specialni del?

a) Izobraževanje v okviru podjetja

b) izobraževanje izven podjetja

- 
- - 
  - 
  - 
  - 
  -

Trajanje razvoja

4. Kdaj mislite, da lahko po ustreznih ukrepih za kvalifikacijo prevzamete novo delovno mesto (in položaj)?

- Mesto lahko prevzame takoj
- Prevzem mesta zahteva kratko privajanje
- Prevzem mesta je možen v enem letu
- Prevzem mesta je možen v dveh letih
- Prevzem mesta je možen v več kot v dveh letih