

# Dileme izvajanja procesa letnih razgovorov v gospodarskih družbah

Franc Brcar<sup>1</sup>, Silvo Lah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>REVOZ d.d., Belokranjska cesta 4, 8000 Novo mesto, Slovenija, franc.brcar@renault.com

<sup>2</sup>Novoles d.d., Na žago 6, 8351 Straža, Slovenija, silvo.lah@novoles.si

Letni razgovor je eno od najpomembnejših orodij, s katerim vodje motivirajo svoje sodelavce. Mnoge organizacije se srečujejo s problemom neuspešnega in neučinkovitega delovanja tega sistema. Z anketo in statistično analizo izračunamo opisno statistiko letnih razgovorov in korelacije med dejavniki, ki nanj vplivajo. Ugotovimo, da lastni strateški načrt razvoja kariere zaposlenega pozitivno vpliva na njegov odnos do le-teh. Osnovna ugotovitev raziskave je, da zaposleni v podjetjih ocenjujejo letne razgovore kot zelo pomembne in koristne, da pa je njihova izvedba slaba in ne daje pričakovanih rezultatov. Na koncu navedemo aktivnosti oz. dejavnike, ki so ključni za uspešnejše izvajanje letnih razgovorov in katerim se bo moral menedžment v prihodnosti aktivneje posvetiti, v kolikor želimo izboljšati stanje tega področja.

**Ključne besede:** letni razgovor, upravljanje človeških virov

## 1 Uvod

Najpomembnejši kapital organizacije so ljudje s svojim fizičnim in umskim potencialom. Iyer, Seshadri in Vasher (2009: 58) navajajo: »Toyota je prepričana, da je kontinuiran napredek in spoštovanje ljudi osnova njihove filozofije.« V letu 2009 je Toyota zasedla prvo mesto med proizvajalci avtomobilov. Organizacija mora skrbeti za kupce, dobavitelje, poslovne partnerje, delničarje, lastnike, zaposlene ter lokalno in širšo skupnost. Razvoj in napredovanje zaposlenih omogočata inovativnost in rast organizacije. Osnovna paradigma vsake organizacije mora biti orientiranost h kupcu in zadovoljevanje njihovih potreb in želja.

Predmet raziskovanja je letni razgovor kot pomembna metoda, tehnika oz. orodje za uresničevanje razvoja zaposlenih v rokah vodij. V teoriji so letni razgovori zasnovani dobro, v praksi pa je stanje precej slabše. Kot problem izpostavimo odstopanje med pričakovanimi in dejanskimi rezultati izvajanja letnih razgovorov.

Temeljna hipoteza raziskave je, da imajo letni razgovori med zaposlenimi visok pomen, da pa so nezadovoljni z njihovo realizacijo. Postavimo tudi tezo, da se bo v 21. stoletju pomen letnih razgovorov bistveno zmanjšal, saj bo zaradi novih gospodarskih razmer dolgoročno načrtovanje razvoja kariere postalo oteženo, v mnogih organizacijah pa tudi nepotrebno.

Namen raziskave je poiskati vzroke, ki vodijo do težav pri izvajanju letnih razgovorov in podati predloge za izboljšanje. Mnoge organizacije so jih v zadnjih letih uvedle in mnoge se srečujejo s problematiko neučinkovite in neuspešne izvedbe, zato je raziskovanje tega področja še kako aktualno. Razisko-

vanje, optimizacija in vodenje letnih razgovorov, načrtovanje kariere in upravljanje znanja so področja, s katerimi se strokovnjaki zadnja leta intenzivno ukvarjajo.

Pri raziskovanju teoretičnih osnov letnih razgovorov sta avtorja uporabila domačo in tujo literaturo. Izvedla sta anketo in ovrednotila oz. interpretirala rezultate. Uporabila sta tudi izkušnje skoraj dvajsetletnega sodelovanja na letnih razgovorih, kot tudi vodenja le-teh. Prispevek znanosti raziskave se kaže v statistični potrditvi domneve, da dejansko izvajanje letnih razgovorov ni takšno, kot bi moralo biti in v predlogih za izboljšanje.

Letni razgovori so smiselni povsod, kjer obstaja hierarhija, ta pa ni le v gospodarskih družbah, podjetjih, državnih organih itn.; letne razgovore imamo lahko tudi v lokalnih skupnostih, v prostovoljnih združenjih in celo v neprofitnih organizacijah. Zato v uvodu uporabljamo izraz organizacija, v empiričnem delu in sklepu pa podjetje. V okroglih oklepajih so v tekstu s številkami od 1 do 13 navedena oz. označena posamezna vprašanja iz vprašalnika.

V drugem poglavju kot predstavitev podamo teoretični okvir letnih razgovorov. V tretjem poglavju opišemo metodo raziskovanja. Četrto poglavje je namenjeno prikazu rezultatov in peto razpravi. V sklepu podamo zaključno misel.

## 2 Predstavitev letnih razgovorov – teoretični okvir

Širok razmah uvajanja letnih razgovorov se je začel na razvitem Zahodu pred približno dvajsetimi, pri nas pred desetimi

leti. Uvajanje je bilo posledica spoznanj raziskovanja vodenja in upravljanja. Zavedanje pomembnosti razvoja kariere slehernega posameznika je bilo čedalje bolj prisotno. Danes imajo uveden sistem letnih razgovorov že vse bolj organizirane organizacije. Namen letnega razgovora je podoben kot je namen evaluacije zaposlenega (*employee evaluation*) in ocene sposobnosti zaposlenega (*performance appraisal*), kar Sandler in Keefe (2004: VI) razdelita na štiri točke: (1) priprava za napredovanje in povišanje plače nadpovprečno uspešnega delavca; (2) motiviranje manj uspešnega delavca s potencialom za napredovanje in doseganje boljših rezultatov; (3) priprava za odstranitev neuspešnega delavca in (4) pomoč organizaciji pri povečanju produktivnosti, odpravljanju podvajanja opravil, izpopolnjevanju kadrovske evidence, uresničevanju kadrovske politike in pri iskanju ustreznih delovnih mest za zaposlene.

Vodja je ključna oseba za uspešnost umskega delavca, ugotavlja Drucker (2008: 499). Intenzivna komunikacija med vodjo in sodelavcem je ključnega pomena za njune medsebojne odnose. Majcen (2001:31–50) razlikuje deset vrst sestankov med vodjo in sodelavcem: (1) delovni pogovor; (2) redni mesečni sestanek vodje s timom; (3) projektni sestanek oz. delovni sestanek; (4) izredni sestanek vodje s timom; (5) izredni sestanek vodje s sodelavcem; (6) redni mesečni sestanek vodje z vsakim sodelavcem posebej; (7) ocenjevalni intervju; (8) neformalni dnevni sestanek pred začetkom dela; (9) neformalni pogovor med delovnim časom in (10) redni letni razgovor.

Idealen tim je sestavljen iz sedmih oz. največ desetih oseb. Redni mesečni sestanek vodje s timom mora biti enkrat mesečno, še boljše dvakrat mesečno. Na tem sestanku vodja poda splošne informacije sodelavcem, sodelavci pa vodji predstavijo splošne informacije, zanimive tako za vodjo kot za člane tima. Redni mesečni sestanek oz. periodični sestanek vodje z vsakim sodelavcem mora biti organiziran vsaj dvakrat mesečno. V primeru intenzivnejše izmenjave informacij organiziramo sestanek tedensko. Neformalni sestanki so pomembni za povečanje medsebojnega zaupanja in za ustvarjanje sproščene vzdušja med vodjo in sodelavci. Če vodja in sodelavci med seboj izmenjujejo dovolj informacij, se pomembnost letnega razgovora zmanjša. Pri takem načinu komuniciranja večjih sprememb zaradi opravljenega letnega razgovora ne moremo pričakovati. Nasprotno, če je izmenjava informacij nezadostna, lahko na tem razgovoru pride do nepričakovanih razkritij. Nezadostna izmenjava informacij med vodjo in sodelavci je lahko tudi posledica strahu pred povratnimi informacijami. Sodelavec se lahko vodjo boji vprašati, kaj si misli o njegovem delu. Da pa bi vodja vprašal sodelavca o svojem delu, rezultatih in medosebnih odnosih, pa je v mnogih organizacijah povsem nepredstavljivo. To ugotovitev potrjujeta tudi Jackman in Strober (2003: 02) z navedbo: »Ljudje se izogibamo povratnih informacij, ker se bojimo kritike.«

Vodja mora biti sposoben upravljati spremembe v organizaciji in sicer z: (1) razvojem vizije; (2) uskladitvijo sodelavcev za realizacijo vizije in (3) motiviranjem in navdihovanjem sodelavcev (Kotter, 2001: 86). Vodja upravlja delo in vodi ljudi. Vsak sodelavec je posameznik in z vsakim mora delati na drugačen, njemu prilagojen način. Pri tem morajo za vse sodelavce veljati enaka merila. Vodja mora imeti: (1) tehnično

znanje do nivoja, potrebnega za vodenje tima; (2) vodstvene in organizacijske sposobnosti in (3) poštenje. Brez tega v timu ne bo imel avtoritete, potrebne za vsakodnevno delo in za izvedbo letnih razgovorov.

Cilj vsake družbe je doseči stopnjo inovativnosti. To je stopnja, na kateri industrija ne proizvaja izdelke po znanih postopkih, ampak kjer pretežno preko visoko tehnoloških izdelkov prodaja znanje in inovacije. Slovenija ima do te stopnje še dolgo pot, saj po BDP (bruto družbeni proizvod) na prebivalca po SKM (standard kupne moči) (2007) dosegamo okvirno tri četrtine BDP EU-27 in polovico BDP ZDA. Japonski BDP je nekoliko višji od EU-27. Japonska delovna in inovativna kultura je na visokem nivoju, saj Shingo (2007:226–227) navaja, da zaposleni vsako leto predlagajo povprečno štiriindvajset izboljšav, kar pomeni 4.000 \$ prihranka. V inovativnem okolju, kot pravi Jaklič (2006: 6): »Učenje, znanje in ustvarjalnost oziroma inovativnost postanejo najpomembnejši elementi konkurenčnosti.« Učeca se organizacija (*learning organization*) in znotraj nje učeči se posameznik je garancija uspeha. Znotraj tega konteksta lahko obravnavamo tudi upravljanje znanja (*knowledge management*). Z letnimi razgovori lahko vzpodbujamo te usmeritve, saj Tidd in Bessant (2009: 00) poudarjata sedem komponent inovativne organizacije: (1) skupna vizija, vodenje in želja po inovativnosti ob podpori najvišjega vodstva; (2) organizacijska struktura, ki podpira kreativnost in izobraževanje; (3) ključni posamezniki, talenti, eksperti, strokovnjaki in inovatorji kot gonilna sila inovativnosti; (4) učinkovito timsko delo; (5) sistem stalnega napredka organizacije; (6) kreativna delovna klima in (7) orientiranost h kupcu oz. odjemalcu kot strateška usmeritev organizacije.

Če je letni razgovor izveden kakovostno, so koristi in pridobitve velike in sicer za: (1) sodelavca, ki dobi priznanje za minulo delo in izve kaj lahko pričakuje v prihodnosti; (2) vodjo, ki bolje spozna sodelavca, njegove želje in pričakovanja; (3) organizacijsko enoto, ki kot tim deluje bolje in (4) organizacijo, ki lahko s pridobljenimi podatki uspešneje izvaja kadrovske politike (Majcen, 2001: 57–58). Carlson in Wilmot (2006:258) poleg ostalih dejavnikov uspeha organizacije navajata tudi razvoj zaposlenih, njihovo lojalnost in pripadnost.

Realno stanje na področju izvajanja letnih razgovorov je povsem drugačno od idealno zamišljenega. Večina vodij je nezadovoljnih, saj jim letni razgovori predstavljajo dodatno delo. V vsem tem ne vidijo pravega smisla razen tega, da bo imela kadrovska služba lepe pokazatelje. Srednji nivo vodij se nahaja v dvojni vlogi. Na eni strani imajo razgovor s svojim vodjo, od katerega praviloma ne pričakujejo veliko, na drugi strani pa imajo razgovore s svojimi sodelavci, katerim nimajo kaj ponuditi, na zahtevnejša vprašanja pa tudi nimajo odgovorov. Sodelavci so nezadovoljni, ker je to še en sestanek z vodjo, od katerega ne bo večjih koristi. Gerčan (2008) je na svoji spletni strani slikovito opisala dejansko izvajanje letnih razgovorov in sicer na sledeči način: »Naenkrat je pisanje zapisnika [letnega razgovora] postalo neobidatnega, sestanek in pogovor o teh stvareh itak brezvezen saj so vse skupaj le besede, denarja pa itak nič ne pade, interni seminarji pa nekaj, kamor je treba iti, a je največja muka, ko je potrebno še na izletu v Benetke gledati iste službene obraze.«

### 3 Metoda

#### 3.1 Populacija, vzorec in anketa

Z raziskavo želimo ugotoviti potek letnih razgovorov v gospodarskih družbah tj. v podjetjih na področju jugo-vzhodne Slovenije. Ugotoviti želimo, kako nanje gledajo zaposleni in kako bi lahko stanje izboljšali. V ta namen smo izdelali vprašalnik in izvedli anketo. Vprašalnike so izpolnjevali študentje in študentke izrednega tehničnega višješolskega študija iz Novega mesta. Upoštevali smo odgovore anketirancev, ki so redno zaposleni v gospodarskih družbah jugo-vzhodne Slovenije. Tako smo dobili 126 pravilno izpolnjenih vprašalnikov, ki ustrezajo našim pogojem. Glede na velikost vzorca lahko trdimo, da ugotovitve veljajo za celotno populacijo, tj. za celotno jugo-vzhodno Slovenijo oz. tudi širše, za vsa podjetja v Sloveniji.

#### 3.2 Vprašalnik

Vprašalnik vsebuje trinajst vprašanj zaprtega tipa. Na peto in šesto vprašanje so lahko anketiranci odgovorili z »Da« ali »Ne«, na trinajsto z »Izobraževanje«, »Plača«, »Odnosi« ali »Delo«, na vsa ostala vprašanja pa so izrazili svoje strinjanje (zadovoljstvo, oceno stanja, občutke, počutje itn.) ali nestrinjanje z ocenami po Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni popolno nestrinjanje, 2 delno nestrinjanje, 3 neodločen odgovor, 4 delno strinjanje in 5 popolno strinjanje. Pri tem je razmerje strinjanja med dvema zaporednima ocenama enako. Peto in šesto vprašanje sta binarni spremenljivki, trinajsto vprašanje je kategorna spremenljivka, vsa ostala vprašanja so intervalne spremenljivke. Petemu, šestemu in trinajstemu vprašanju lahko rečemo tudi nominalna spremenljivka. Vprašanja so:

1. Koristnost – Kako ocenjujete koristnost letnega razgovora?
2. Pričakovanja – Kako poteka uresničevanje pričakovanj letnega razgovora?
3. Cilji – Kako poteka realizacija ciljev letnega razgovora?
4. Kariera – Kako poteka uresničevanje kariernih želja?
5. Načrt\_HR – Ali je služba človeških virov (*Human Resources* – HR) izdelala strateški načrt razvoja vaše kariere, ali ga poznate in ali se z njim strinjate?
6. Načrt\_lasten – Ali imate izdelan lasten strateški načrt razvoja kariere?
7. Vodenje – Ali vodja uporablja bolj avtoritativen ali bolj demokratičen način vodenja?
8. Odkritost – Kako odkrito lahko poveste svoje mnenje na letnem razgovoru?
9. Plača – Kako odkrito se lahko pogovarjate o plači na letnem razgovoru?
10. Usposobljenost – Kako ocenjujete usposobljenost vodje za vodenje letnega razgovora?
11. Počutje\_pred – Kako se počutite pred pričetkom letnega razgovora?
12. Počutje\_po – Kako se počutite po zaključku letnega razgovora?

13. Zamenjava – Kaj bi bil poglavitni vzrok, če bi zamenjali zaposlitev?

### 4 Rezultati in ugotovitve

Za interpretacijo rezultatov ankete uporabimo opisno statistiko, frekvenčno statistiko, statistiko korelacij in statistično primerjavo povprečij. Statistike so zapisane skladno s priporočili American Psychological Association (APA), številске vrednosti so v besedilu prikazane z natančnostjo dveh decimalnih mest.

#### 4.1 Opisna statistika letnih razgovorov

S pomočjo opisne statistike (Tabela ) potrdimo pravilnost vnosa podatkov vseh 126 vprašalnikov. Vse ugotovitve opisne in frekvenčne statistike veljajo le za vzorec in ne za celotno populacijo. Anketiranci so na vprašanje o koristnosti letnih razgovorov (1) odgovorili s povprečno oceno ( $M$ ) 3,98 in standardno napako ( $SE$ ) 0,09, kar je od vseh vprašanj najbolje. Nasprotno pa so izrazili veliko nezadovoljstvo z uresničevanjem pričakovanj (2), ki so jih imeli do letnih razgovorov z  $M = 2,73$  in  $SE = 0,09$ . Ugotovimo tudi, da so anketiranci zadovoljni z odkrito komunikacijo (8) s svojim vodjo in da se pred (11) letnim razgovorom in po njem (12) počutijo sproščeno. Nasprotno pa so nezadovoljni s potekom uresničevanja njihovih poklicnih želja (4), o plači se ne morejo pogovoriti odkrito (9) in trdijo, da se cilji, dogovorjeni na letnem razgovoru, pogosto ne realizirajo (3).

Tabela 1: Opisna statistika spremenljivk letnega razgovora

	Velikost vzorca	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
<b>Koristnost (1)</b>	126	3,98	1,051	0,094
<b>Odkritost (8)</b>	126	3,82	1,120	0,100
<b>Počutje po (12)</b>	126	3,63	1,063	0,095
<b>Počutje pred (11)</b>	126	3,63	1,049	0,093
<b>Usposobljenost (10)</b>	126	3,49	1,018	0,091
<b>Vodenje (7)</b>	126	2,92	1,163	0,104
<b>Cilji (3)</b>	126	2,92	0,900	0,080
<b>Plača (9)</b>	126	2,87	1,200	0,107
<b>Kariera (4)</b>	126	2,80	1,103	0,098
<b>Pričakovanja (2)</b>	126	2,73	0,967	0,086

S frekvenčno statistiko dobimo še naslednje rezultate:

1. 74,6 % vprašanih meni, da so letni razgovori koristni ali zelo koristni (1), saj so odgovorili z oceno 4 ali 5;
2. 83,3 % vprašanih trdi, da služba človeških virov podjetja ni izdelala njihovega strateškega načrta razvoja kariere

- (5), kar kaže na neustrezen odnos podjetij do tega vprašanja;
3. 78,6 % vprašanih ima izdelan lasten strateški načrt razvoja kariere (6), kar potrjuje visoko zavedanje anketirancev, da so predvsem sami odgovorni za svojo kariero in
  4. 57,1 % vprašanih kot razlog za zamenjavo zaposlitve (13) navaja odnose med sodelavci, na drugem mestu je plača s 27,8 %, na tretjem delo z 11,9 % in na zadnjem izobraževanje s 3,2 %. Vse to potrjuje splošno znano trditev, da plače niso najpogostejši vzrok za menjavanje zaposlitve, ampak so to neurejeni medčloveški odnosi.

## 4.2 Korelacija uresničevanja pričakovanj letnih razgovorov

Kako so posamezne spremenljivke med seboj povezane ugotavljamo s korelacijami, za kar uporabimo Pearsonovo korelacijsko statistiko. Obravnavali bomo samo korelacijo uresničevanja pričakovanj letnih razgovorov (2) z ostalimi spremenljivkami (Tabela 2). Pearsonov korelacijski koeficient ( $r$ ) je za to spremenljivko med 0,21 in 0,53, gledano absolutno. Pri tem upoštevamo, da je do 0,1 učinek (*effect size* –  $r$ ) majhen, do 0,3 srednje velik in pri večjih vrednostih velik. Negativen predznak pomeni, da imamo obratno oz. negativno korelacijo. Vse korelacije so statistično značilne oz. signifikantne (*significant*) pri  $p(2\text{-stransko}) < 0,05$ . Ker med večino spremenljivk ne moremo vedeti za smer korelacije, izberemo dvostranski test, tj.  $p(2\text{-stransko})$ . Pri parih spremenljivk, kjer smer korelacije lahko določimo, lahko  $p(1\text{-stransko})$  izračunamo tako, da  $p(2\text{-stransko})$  delimo z 2. Velikost vzorca je ( $N$ ) 126. Vse ugotovitve veljajo za celotno populacijo in so:

Pričakovanje (2) močno kolerira s cilji (3). Anketiranci, ki trdijo, da se cilji, dogovorjeni na letnih razgovorih, realizirajo tudi trdijo, da so zadovoljni z uresničevanjem pričakovanj o letnih razgovorih,  $r = 0,46$ ,  $p < 0,01$ .

Podobno je tudi med pričakovanji (2) in zadovoljstvom nad uresničevanjem kariernih želja (4), le da je korelacija nekoliko šibkejša,  $r = 0,21$ ,  $p < 0,05$ .

Korelacija med pričakovanji (2) in načinom vodenja (7) je obratna, kar pomeni, da se pričakovanja tistih anketirancev, katerih vodje uporabljajo demokratičen način vodenja, bolje

uresničujejo kot pri avtoritativnih vodjih, korelacija je močna,  $r = 0,39$ ,  $p < 0,01$ .

Pričakovanja (2) se tudi bolje uresničujejo, če je pogovor z vodjo odkrit (8) in če se na letnem razgovoru pogovarjata o plači (9),  $r = 0,34$  in  $r = 0,26$ , oboje pri  $p < 0,01$ .

Tudi usposobljenost vodij za vodenje letnih razgovorov (10) je v zelo močni korelaciji s pričakovanji (2). Če anketiranec ocenjuje, da je njegov vodja usposobljen voditi letni razgovor, se bodo njegova pričakovanja boljše uresničevala, kot pa če ni,  $r = 0,53$ ,  $p < 0,01$ .

## 4.3 Vpliv strateškega načrta razvoja kariere

Z vprašanjem (spremenljivka) načrt\_HR (5) smo preverili koliko anketirancem je služba človeških virov izdelala strateški načrt razvoja kariere in z vprašanjem (spremenljivka) načrt\_lasten (6) koliko anketirancev ga je izdelalo samostojno. Preveriti želimo kako izdelan oz. neizdelan strateški načrt razvoja kariere vpliva na spremenljivki koristnost (1) in pričakovanja (2). To naredimo s primerjavo povprečij z neodvisnim  $t$ -testom. Kot numerično razvrstilo spremenljivko izberemo načrt\_lasten (6). Povprečje ocene koristnosti (1) anketirancev, ki imajo lasten strateški načrt razvoja kariere je 4,25, ostali pa le 3,00. Pri vprašanju pričakovanja (2) sta povprečji 2,83 in 2,37 (Tabela 3). Podobna razmerja so pri vseh ostalih spremenljivkah. Anketiranci z lastnim strateškim načrtom na vsa vprašanja gledajo bolj pozitivno.

Dejstvo, da nekdo ima, drugi pa nima izdelanega strateškega načrta razvoja kariere, po vsej verjetnosti vpliva na spremenljivki koristnost (1) in pričakovanja (2), vendar ne vemo kako, zato izberemo 2-stranski test. Sledi Leveneov test varianc (Tabela 4). Statistična značilnost spremenljivke koristnost (1) je manjša od 0,05, zato lahko ničelno domnevo zavrnemo. Varianca skupine, ki ima lastni strateški načrt razvoja kariere se razlikuje od variance skupine, ki ga nima. Nasprotno pa pri spremenljivki pričakovanja (2) ničelne domneve ne moremo zavrniti, kar pomeni, da sta varianci obeh skupin podobni.

Z neodvisnim  $t$ -testom ugotovimo, da je statistična značilnost spremenljivke koristnost (1) je manjša od 0,001. Statistična značilnost spremenljivke pričakovanja (2) je 0,03, kar je manjše od 0,05. Ničelno domnevo lahko v obeh primerih

Tabela 2: Korelacija spremenljivk letnih razgovorov

	(2)	(3)	(4)	(7)	(8)	(9)	(10)
<b>Pričakovanja (2)</b>	1	0,463**	0,212*	-0,389**	0,338**	0,260**	0,526**
<b>Cilji (3)</b>	0,000	1	0,137n	-0,136n	0,351**	0,198*	0,340**
<b>Kariera (4)</b>	0,017	0,126	1	-0,287**	0,042n	-0,007n	0,081n
<b>Vodenje (7)</b>	0,000	0,129	0,001	1	-0,103n	-0,099n	-0,190*
<b>Odkritost (8)</b>	0,000	0,000	0,643	0,250	1	0,340**	0,437**
<b>Plača (9)</b>	0,003	0,026	0,937	0,270	0,000	1	0,300**
<b>Usposobljenost (10)</b>	0,000	0,000	0,370	0,033	0,000	0,001	1

Opombe:  $r$  – Pearsonov korelacijski koeficient (nad diagonalo),  $p$  – statistična značilnost (pod diagonalo),  $n$  – ni statistično značilno ( $p > 0,05$ ), \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , vse 2-stransko

Tabela 3: Opisna statistika dveh skupin spremenljivk

	Načrt_lasten (6)	Velikost vzorca	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
<b>Koristnost (1)</b>	1- DA	99	4,25	0,761	0,076
	0 - NE	27	3,00	1,359	0,261
<b>Pričakovanja (2)</b>	1- DA	99	2,83	0,980	0,098
	0 - NE	27	2,37	0,839	0,161

Tabela 4: Neodvisen *t*-test glede na lasten strateški načrt razvoja kariere (6)

		Leveneov test enakosti varianc		t-test enakosti povprečij						
		F	Stat. znač.	t	df	Stat. znač.	Povprečje razlike	Std. napaka razlike	95 % interval zaupanja razlike	
<b>Koristnost (1)</b>	≠	18,943	0,000	4,598	30,574	0,000	1,253	0,272	0,697	1,808
<b>Pričakovanja (2)</b>	=	0,143	0,706	2,215	124	0,029	0,458	0,207	0,049	0,867

Opombe: = enakost varianc, ≠ neenakost varianc, df – stopnja svobode

zavrnemo in s tem potrdimo, da se povprečji obeh skupin bistveno razlikujeta v primeru obeh spremenljivk. V povprečju anketiranci, ki imajo lasten strateški načrt razvoja kariere izražajo višjo stopnjo koristnosti letnih razgovorov ( $M = 4,25$ ,  $SE = 0,08$ ) kot tisti, ki ga nimajo ( $M = 3,00$ ,  $SE = 0,26$ ). Ta razlika je statistično značilna,  $t(30,57) = 4,60$ ,  $p(2\text{-stransko}) < 0,001$ ,  $r = 0,64$ . Poleg tega se anketirancem z lastnim strateškim načrtom razvoja kariere pričakovanja boljše uresničujejo ( $M = 2,83$ ,  $SE = 0,1$ ) kot tistim, ki ga nimajo ( $M = 2,37$ ,  $SE = 0,16$ ). Razlika je statistično značilna,  $t(124) = 2,215$ ,  $p(2\text{-stransko}) < 0,05$ ,  $r = 0,19$ . To ugotovitev lahko posplošimo na celotno populacijo.

Podoben neodvisen *t*-test naredimo tudi z numerično razvrstilno spremenljivko načrt\_HR (5), a v tem primeru ničelne domneve ne moremo zavrniti. Statistično značilnih razlik povprečij med skupinama ne zasledimo. Ker večina anketirancev s strani službe človeških virov nima izdelanih strateških načrtov razvoja kariere imajo eni in drugi podoben odnos do koristnosti letnih razgovorov (1) in do uresničevanj pričakovanj o njih (2).

#### 4.4 Razmerje med koristnostjo in pričakovanji

Zanima nas tudi, kako je s počutjem anketirancev pred letnim razgovorom, spremenljivka počutje\_pred (11) in po opravljenem letnem razgovoru, spremenljivka počutje\_po (12). Uporabimo odvisen *t*-test (Tabela 6). Pearsonov korelacijski koeficient (Tabela 5) med parom spremenljivk je 0,39, kar pomeni močno korelacijo. Le-ta je tudi statistično značilna pri  $p < 0,001$ , kar kaže na veliko stanovitnost odgovorov

anketirancev. Ničelno hipotezo *t*-testa ne moremo zavrniti, saj statistično ni značilna pri 0,94,  $p(2\text{-stransko}) > 0,05$ . V povprečju je zadovoljstvo anketirancev pred letnim razgovorom ( $M = 3,63$ ,  $SE = 0,09$ ) skoraj identično z razpoloženjem po njem ( $M = 3,63$ ,  $SE = 0,09$ ). Statistiko zapišemo v obliki  $t(125) = -0,08$ ,  $p(2\text{-stransko}) > 0,05$ ,  $r = 0$ .

Pearsonov korelacijski koeficient para koristnosti (1) in pričakovanja (2) je 0,16, korelacija ni statistično značilna. S *t*-testom ničelno domnevo enakosti povprečij zavrnemo,  $p < 0,001$ . Anketiranci, ki izražajo veliko koristnost letnih razgovorov ( $M = 3,98$ ,  $SE = 0,09$ ) nasprotno izražajo veliko razočaranje nad uresničevanjem pričakovanih letnih razgovorov ( $M = 2,73$ ,  $SE = 0,09$ ) pri statistiki  $t(125) = 0,76$ ,  $p(2\text{-stransko}) < 0,001$ ,  $r = 0,69$ . Z opisno in frekvenčno statistiko lahko izračunamo povprečji spremenljivke koristnost (1) in pričakovanja (2) le za vzorec. Povprečij ne moremo posplošiti na celotno populacijo. S *t*-testom pa lahko vsaj s 95 % stopnjo zaupanja trdimo, da je razlika povprečij statistično značilna in da jo lahko posplošimo na celotno populacijo, s čimer je osnovna hipoteza raziskave dokazana.

Tabela 5: Korelacija

	Korelacija	Stat. znač. korelacije
<b>Počutje_pred (11) – Počutje_po (12)</b>	0,394	0,000
<b>Koristnost (1) – Pričakovanja (2)</b>	0,161	0,071

Tabela 6: Odvisen t-test dveh parov spremenljivk

	Povprečje razlike	Std. odklon razlike	Std. napaka razlike	95 % interval zaupanja razlike		t	df	Stat. znač.
Počutje_pred (11) – Počutje_po (12)	-0,008	1,163	0,104	-0,213	0,197	-0,077	125	0,939
Koristnost (1) – Pričakovanja (2)	1,254	1,308	0,117	1,023	1,485	10,761	125	0,000

## 5 Razprava in predlogi za napredek

V raziskavi smo ugotovili, da anketiranci zelo visoko ocenjujejo koristnost (1) letnih razgovorov, kar smo v hipotezi tudi predvideli. Ta ugotovitev velja le za vzorec, statistično je ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Kljub temu, da mogoče ocena 3,98 celo preseneča pa je ta ugotovitev pomembna za menedžment. Sporoča, da zaposleni visoko ocenjujejo pomen letnih razgovorov in da nanje gledajo z optimizmom. Naloga menedžerjev je, da ta potencial čim boljše izkoristijo, kar pa lahko dosežejo le z njihovo čim boljše izvedbo.

Diametralno nasprotno anketiranci ocenjujejo uresničevanje pričakovanj letnih razgovorov (2) z oceno 2,73, kar smo tudi predvideli v hipotezi. Tudi to povprečje velja le za vzorec. Anketiranci izražajo veliko razočaranje, saj se njihova pričakovanja očitno ne uresničujejo v zadostni meri. Posledica tega je vsesplošno nezadovoljstvo in slabo razpoloženje v času letnih razgovorov; večja kot so pričakovanja, večja so razočaranja in letni razgovori izgubijo svoj pomen. Iz tabele 5 tudi razberemo, da se v intervalu zaupanja razlike povprečij med 1,02 in 1,48 nahaja vsaj 95 % razlik povprečij med spremenljivkama koristnost (1) in pričakovanja (2) ali drugače povedano: 95 % zaposlenih v podjetjih ocenjuje razliko povprečij med koristnostjo in pričakovanji s povprečno oceno 1,25 v navedenem intervalu zaupanja. Ugotovitev velja za celotno populacijo. Hipoteza raziskave je s tem dokazana.

Realizacija ciljev (3), dogovorjenih na letnih razgovorih, je v zelo močni korelaciji s pričakovanji (2) zaposlenih. Anketiranci realizacije ciljev niso najbolje ocenili. Sklepamo lahko, da zaposleni želijo čim bolj konkretno in natančno definicijo ciljev, ki so zapisani v zapisniku letnega razgovora. Naloga vodij je, da med letom spremljajo njihovo realizacijo in da ukrepajo v primeru odstopanj od zelenega. Cilji morajo biti usklajeni s strateškim načrtom razvoja kariere sodelavca. Če tega načrta nimamo, če vsebine vodja in sodelavec ne poznata ali pa se z vsebino ne strinjata, lahko pričakujemo težave.

Podobno nezadovoljivo kot pri realizaciji ciljev, poteka nezadovoljivo tudi pri uresničevanju kariernih želja (4). Statistično smo dokazali obstoj korelacije med uresničevanjem kariere in zadovoljstvom z letnimi razgovori, kar je tudi samo po sebi umevno. Oseba, nezadovoljna z napredovanjem, bo to nezadovoljstvo tudi izražala. Naloga vodij je, da rešujejo tovrstne težave svojih sodelavcev. Osnovna naloga vodij je delo z ljudmi.

Z anketo smo ugotovili, da 83,3 % anketirancev s strani službe človeških virov nima izdelanega strateškega načrta raz-

voja kariere (5). Te ugotovitve statistično ne moremo posplošiti na celotno populacijo, lahko pa sklepamo, da pri celotni populaciji stanje ni bistveno boljše. Stanje je zaskrbljujoče, očitno službe človeških virov delo ne opravljajo najboljše.

Nasprotno pa kar 78,6 % anketirancev pravi, da so sami izdelali lastni strateški načrt razvoja kariere (6). Ta ugotovitev velja le za vzorec in samo sklepamo lahko, da je stanje celotne populacije podobno. Razveseljivo je, da se zaposleni v veliki meri zavedajo, da so predvsem sami odgovorni za razvoj svoje kariere. To dejstvo dobi še veliko večji pomen ob ugotovitvi, da po vsej verjetnosti podjetje za sodelavčevo kariero ne bo skrbelo. Statistično smo dokazali, da zaposleni, ki imajo lasten strateški načrt razvoja kariere, višje ocenjujejo pomembnost letnih razgovorov (1) v primerjavi s sodelavci, ki tega načrta nimajo. Ta ugotovitev velja za celotno populacijo. Podobno je tudi z uresničevanjem pričakovanj (2), le da je razlika povprečij nekoliko nižja.

Statistično smo tudi dokazali obstoj korelacije med načinom vodenja (7) in uresničevanjem pričakovanj (2). Vodje, ki uporabljajo bolj demokratičen način vodenja, imajo bolj zadovoljne sodelavce v primerjavi z vodji, ki uporabljajo avtoritativnejši način. To še posebej velja na področju umskega dela. Na področju fizičnega dela je v nekaterih primerih ustrežnejši in učinkovitejši avtoritativnejši način. Anketiranci so ocenili, da sta oba načina vodenja približno enako zastopana.

Tudi odkrit pogovor na letnem razgovoru (8) pozitivno vpliva na pričakovanja (2). Korelacija je srednje močna. Pozitivno je, da je večina anketirancev odgovorilo, da imajo s svojim vodjo odkrit razgovor in da lahko svoje mnenje povedo brez strahu.

Pogovor o plači (9), sodeč po odgovorih anketirancev, ni pogosta tema letnih razgovorov. Te ugotovitve ne moremo statistično posplošiti na celotno populacijo. Ker ta tema praviloma ni na dnevnem redu, so anketiranci pogosto nezadovoljni. Odkrit pogovor o plači bi moral biti obvezni sestavni del vsakega letnega razgovora. Obstaja tudi srednje močna korelacija z realizacijo pričakovanj (2).

Anketiranci ocenjujejo, da so njihovi vodje srednje usposobljeni za vodenje letnih razgovorov (10). Nujno je izobraževanje vodje in sodelavca. Vodja mora biti usposobljen za vodenje sestanka, sodelavec pa mora biti informiran o načinu, bistvu in smislu izvajanja letnega razgovora. Če tega ni, rezultati ne bodo dobri. Poleg tega smo statistično dokazali močno korelacijo med usposobljenostjo vodje (10) in uresničevanjem pričakovanj (2).

Statistično smo tudi dokazali, da med počutjem pred (11) in počutjem po (12) letnem razgovoru skoraj ni nobene razlike. Za celotno populacijo torej velja, da se počutje pred in po ne razlikuje, torej se ne spremeni niti na bolje niti na slabše. Počutje, kot pokazatelj dogajanja na letnem razgovoru, torej ni zaznalo niti navdušenja niti razočaranja.

Statistično še potrdimo splošno znano dejstvo, da so medsebojni odnosi, še posebej odnos z vodjo, najpogostejši razlog menjavanja zaposlitve (13), na drugem mestu pa s precejšnjim zaostankom sledi plača.

Z raziskavo smo dokazali, da izvajanje letnih razgovorov ni zadovoljivo. Menedžerji so pred velikim izzivom, da stanje izboljšajo. Možnosti za napredovanje oz. predlogov za napredovanje je veliko in jih lahko strnemo v naslednje točke:

1. cilje letnega razgovora moramo natančno definirati;
2. podjetje mora izdelati strateški načrt izobraževanj za sodelavca;
3. podjetje mora izdelati strateški načrt razvoja kariere sodelavca;
4. vsak posameznik mora imeti izdelan lasten strateški načrt razvoja kariere;
5. intenzivneje je potrebno uvajati metode demokratičnega vodenja;
6. letni razgovor mora potekati ob popolnoma odkritem dialogu;
7. plača mora biti sestani del letnega razgovora in
8. izobraženost o letnih razgovorih je potrebno dvigniti na višjo raven.

## 6 Sklep

Kako povečati produktivnost umskega delavca bo za management razvitega sveta največji izziv v 21. stoletju (Drucker, 1999: 54–158). V preteklosti so se v podjetjih osredotočali predvsem na produktivnost fizičnega delavca, ki je dobro raziskana in optimizirana, saj je produktivnost umskega delavca bistveno bolj kompleksna. Zahtevnejša sta motivacija in merjenje rezultatov, ki sta bili povod za uvedbo letnih razgovorov. Le-ti naj bi pomagali bolje spoznati sposobnosti, rezultate, cilje in želje delavca in naj bi prispevali k boljšim odnosom sodelavca z vodjo. Vse to prispeva k boljšemu počutju umskega in fizičnega delavca, kar ima za posledico povečanje produktivnosti.

V raziskavi smo izvedli anketo, s katero smo dokazali temeljno hipotezo, da je stanje na področju izvedbe letnih razgovorov slabo. Raziskava dokazuje, da večina zaposlenih v podjetjih ocenjuje, da so letni razgovori koristni in potrebni, da pa je njihova izvedba neustrezna in da s tem niso zadovoljni.

Nezadovoljni so tudi s potekom razvoja svoje kariere in z možnostjo izobraževanja. Zanimivo in hkrati zaskrbljujoče je spoznanje, da podjetja posvečajo tako malo skrbi izdelavi strateških načrtov razvoja kariere zaposlenih oz. da tako majhno skrb posvečajo temu zelo pomembnemu področju. Najpogostejši vzrok visoke fluktuacije zaposlenih so medsebojni odnosi, pomanjkanje možnosti osebnega razvoja in napredovanja.

Zaposleni bomo čedalje pogosteje prisiljeni menjavati zaposlitev, saj se življenjska doba podjetij krajša, pokojninska doba pa se daljša. Tezo, da bodo podjetja v prihodnosti čedalje

manj zainteresirana za dolgoročno načrtovanje kariere svojih zaposlenih v tej raziskavi ne dokazujemo, jo pa navajamo kot predlog nadaljnjega raziskovanja. Odgovornost za letni razgovor oz. za strateški razvoj kariere bo moral čedalje bolj prevzemati vsak posameznik. Pri zaposlitvi za določen čas in pri zaposlitvi v podjetju, ki nima namena obstajati več kot nekaj let, dolgoročno strateško načrtovanje kariere zaposlenega ni več v interesu podjetja. Podjetij, ki gojijo filozofijo vseživljenjske zaposlitve, je čedalje manj.

Letni razgovor je idealna priložnost za razmislek vsakogar o svoji karieri. To velja v primeru, če se ga udeležujemo z velikim pričakovanjem ali z odporom. Zavedati se moramo, da smo za lastni razvoj in napredovanje v prvi vrsti odgovorni sami. Letni razgovor je priložnost, da izdelamo svoj strateški načrt razvoja kariere, v kolikor ga še nimamo. Kako lahko sploh ugotovimo ali smo uspešni ali ne, če nimamo meril za ugotavljanje uspešnosti? Če pa imamo lastni strateški načrt razvoja kariere je letni razgovor priložnost, da preverimo ali ga uspešno uresničujemo. Če ciljev ne dosegamo moramo takoj spremeniti tok dogajanja. Letni razgovor lahko opravimo s »samim seboj«, opravimo ga lahko večkrat letno. Tako lahko še hitreje spremenimo način delovanja v primeru odstopanj. Predvsem je pomembno zavedanje, da moramo sami poskrbeti zase.

## Literatura

- BDP na prebivalca po SKM. (2007). Dosegljivo na [http://europa.eu/abc/keyfigures/qualityoflife/wealthy/index\\_sl.htm](http://europa.eu/abc/keyfigures/qualityoflife/wealthy/index_sl.htm) (15. 9. 2009).
- Carlson, C. R., & Wilmot, W. W. (2006). *Innovation: the five disciplines for creating what customers want*, Crown Business, New York.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, HarperCollins Publishers, New York.
- Drucker, P. F. (2008). *Management* (Rev. ed.), HarperCollins Publishers, New York.
- Gerčan, S. (2008). *Letni razgovori zaposlenih*, dosegljivo na <http://www.sasagercar.com/2008/01/08/letni-razgovori-zaposlenih/> (15. 9. 2009).
- Iyer, A. V., Seshadri, S., & Vasher, R. (2009). *TOYOTA Supply Chain Management: A Strategic Approach to the Principles of TOYOTA's Renowned System*, McGraw-Hill, New York.
- Jaklič, M. (2006). Pomen znanja v družbi, v Možina, S., & Kovač, J. (ur.) *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, Založba Pivec, Maribor.
- Jackman, J. M., & Strober, M. H. (2003). Fear of Feedback, *Harvard Business Review*, 81(4): 101–107.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, 79(11): 85–96.
- Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*, GV Založba, Ljubljana.
- Sandler, C., & Keefe, J. (2004). *Performance Appraisal Phrase Book: The Best Words, Phrases, and Techniques for Performance Reviews*, Adams Media, Avon.
- Shingo, S. (2007). *Kaizen and The Art of Creative Thinking*, Enna Products Corporation, Bellingham.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4<sup>th</sup> ed.), John Wiley & Sons, Chichester.

**Franc Brcar** je univerzitetni diplomirani inženir strojništva in magister informacijsko-upravljaljskih znanosti. Zaposlen je v podjetju REVOZ d. d. Na začetku je delal kot specialist na področju operacijskih sistemov in baz podatkov. Sledilo je delo na področju uvajanja in vzdrževanja sistemov za računalniško konstruiranje in celovitih ERP rešitev. V zadnjem obdobju se ukvarja s problematiko vodenja, z upravljanjem informacijskih sistemov in z upravljanjem poslovnih procesov.

**Silvo Lah** je univerzitetni diplomirani inženir organizacije dela in magister organizacijskih znanosti. Svojo poklicno pot je začel v podjetju REVOZ d. d., kjer se je ukvarjal s kakovostjo na različnih nivojih. V zadnjem obdobju se praktično in teoretično ukvarja s problemi managementa, predvsem s sistematičnim reševanjem problemov in stalnim izboljševanjem poslovnih procesov. Je tudi predavatelj na višji strokovni šoli.