

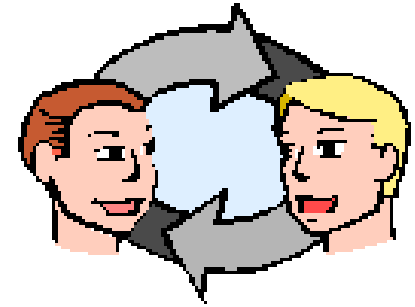
LETNI RAZGOVORI Z ZAPOSLENIMI



VPRAŠANJA za začetek ...

- Kolikokrat pridete v službo v najboljši kondiciji, v pričakovanju novih izzivov, veseli in ponosni, da imate to službo?
- Kolikokrat ste želeli, da bi vodja prepoznal vaš potencial, si vzel čas za pogovor o vašem delu, pričakovanjih, ciljih, ambicijah ipd.?
- Kolikokrat ste si želeli pohvale, vzpodbude, konstruktivne kritike?

KAJ JE LR?

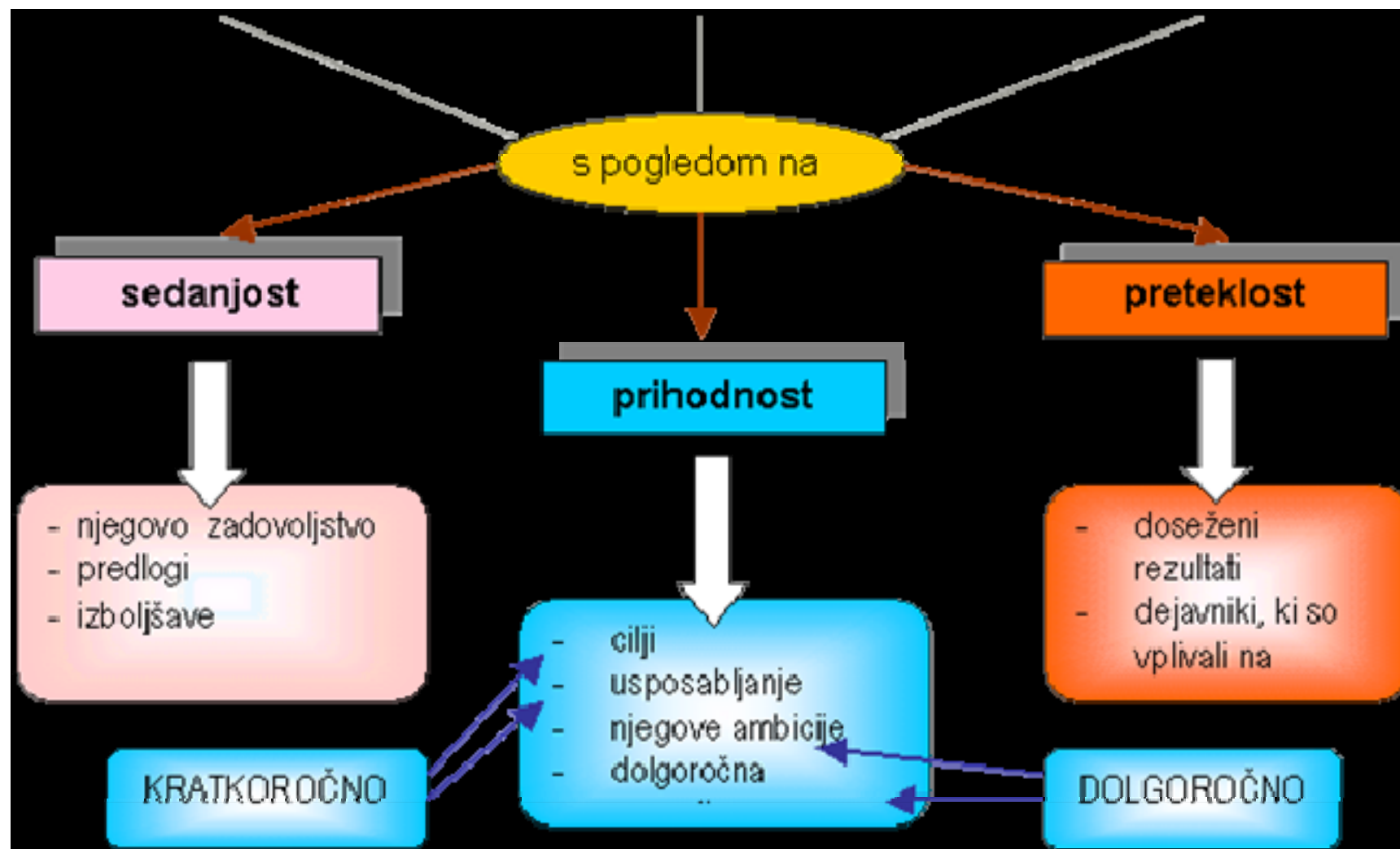


- Vnaprej **planirano srečanje** in **poglobljen pogovor** o preteklem, sedanjem in prihodnjem delu zaposlenega, njegovem počutju v kolektivu.
- Pogovor **o napredovanju**, osebnem in strokovnem razvoju.
- Priložnost **za pohvale** in razmislek o bodočem delu, potencialih posameznika, njegovih načrtih za delo v bodoče in o njegovih izobraževalnih potrebah.

O DELU

RAZMERAH

POČUTJU



NAMEN LR



- Izboljšanje delovne učinkovitosti.
- Vodje spoznajo svoje sodelavce – lažje vodenje, usmerjanje, vzpodbujanje.
- Uresničevanje napredovanja, ambicij zaposlenega.
- Izboljšanje kakovosti dela, ravni komuniciranja, pripadnosti in medsebojnih odnosov.

MOTIVACIJA – KOMUNIKACIJA - VODENJE

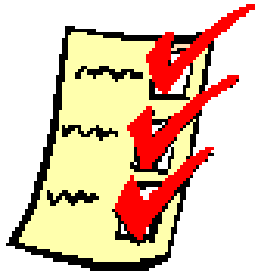
NAMEN VODJE V ODNOSU DO ORGANIZACIJE

Tisti vodja, ki izvaja LR s svojimi zaposlenimi, mora zato razmisliti o ciljih organizacije in o njegovih ciljih, ki jih s svojo organizacijo želi doseči.

Vsak vodja mora vedeti, kaj želi doseči na LR s posameznim sodelavcem ali kaj bi rad izvedel.

POGOJI ZA IZVEDBO LR

- Zaupanje
- Miren in prijeten prostor
- Dovolj časa
- Pripravljenost vodje
- Pravočasna obveščenenost sodelavca, priprava
- Vsako leto ob istem času
- Zapisnik
- Dobra komunikacija



S KOM IZVESTI LR?

Z **vsemi** neposredno podrejenimi:

- s sodelavcem, s katerim zelo **tesno** sodelujete in se vsak dan pogovarjata o tekočem delu,
- z nekom, ki gre prihodnje leto **v pokoj**: zahvala za prispevek in dogovor o prenosu znanja in izkušenj,
- **z novincem** - o napredku, o izpolnjevanju pričakovanj, za kaj vse se še mora usposobiti, kje potrebuje podporo, kako se počuti,
- s sodelavcem, s katerim **nimate najboljših** odnosov. Ali ne bi to opravil kdo drug? Ne – to je vaša naloga, če to prenesete na nekoga drugega, sporočate svojo nemoč.

Ali lahko zaposleni **odkloni** LR? Da, on lahko, vodja ne sme.

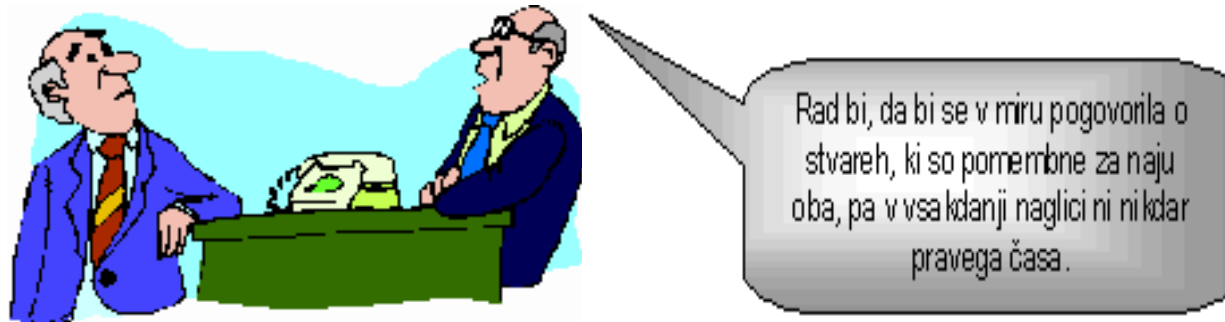
UČINKOVITA IZVEDBA

- Zaupanje med vodjo in sodelavcem.
 - Miren in prijeten prostor.
 - Dovolj časa.
 - Vodja mora biti dobro pripravljen.
- Sodelavec mora biti pravočasno obveščen.
- Razgovor naj bo vsako leto ob približno istem času.
 - Piše se zapisnik oz. poročilo.



NAJTEŽJE VPRAŠANJE:
Katera vprašanja naj ji/mu zastavim?

PRIPRAVA NA LR



- Vodja določi namen razgovora.
- Prouči dokumentacijo.
- Razmisli o prostoru in času.
- Ustno in pisno povabi sodelavca na razgovor.
- Pripravi seznam vprašanj – pregled dosedanjega dela, cilji, uspešnost, načrtovanje prihodnosti.
- Razmisli o razvojnih ciljih organizacije in posameznika.

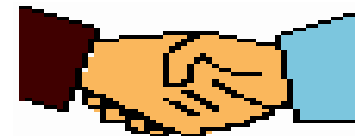
UVOD V LR

- Upoštevamo dogovorjeni čas
- Naredimo dober prvi vtis
- Postavimo nekaj nevtralnih vprašanj
- Razložimo namen razgovora
- Začnemo s pohvalo
- Nadaljujemo z vprašanji iz vprašalnika
- Ne hitimo
- Smo pristni
- Osredotočimo se na **dejstva**
- Smo dovolj občutljivi do sogovornika
- Vzdržujemo očesni stik
- Kritiziramo delo, ne značaja
- Uporabljamo pozitivna sporočila



OSREDNJI DEL

- V pogovoru sta **enakovredna partnerja**.
- Polovico časa ima vodja za svoja vprašanja, drugo polovico pa nameni **pozornemu poslušanju sodelavca!**
- Začnemo z rutinskimi vprašanji ali/in o močnih točkah dela zaposlenega.
- Vzpodbujamo sogovornika, da **sam predlaga** načine, kako nadaljevati dobro opravljeno delo do sedaj ali kako izboljšati delo.
- Druga možnost je vprašati, s čim je bil zadovoljen pri svojih dosežkih in s čim je bil najmanj zadovoljen.
- Pomembno se je **odkrito pogovoriti** o pomanjkljivostih in predvsem vzpodbuditi njegove predloge za izboljšanje svojega dela in ne vsiljevati svojih predlogov. **Predlogi naj bodo rezultat skupnega razgovora.**



VPRAŠANJA



- Kako si organizirate delo? Kako ocenjujete vaše delo v tem letu? Kje ste bili najbolj uspešni in kje manj? Kakšne težave in vprašanja se vam pojavljajo pri delu?
- Kako ste opravili glavne naloge v preteklem obdobju?
- Menite, da je vodja opazil rezultate vašega dela? Je bilo premalo / preveč pohvale / kritike? Kaj pričakujete od vodje?



VPRAŠANJA

- Kaj boste spremenili pri svojem delu? Kakšno podporo pričakujete in ali potrebujete pomoč?
- Kako se počutite v kolektivu? Kako sodelujete z ostalimi?
- Kaj sami prispevate k takemu počutju in odnosom? Kaj bi spremenili, kakšen bo vaš prispevek?
- Kakšne priložnosti pričakuje: napredovanje, sodelovanje, dodatno izobraževanje?

VPRAŠANJA

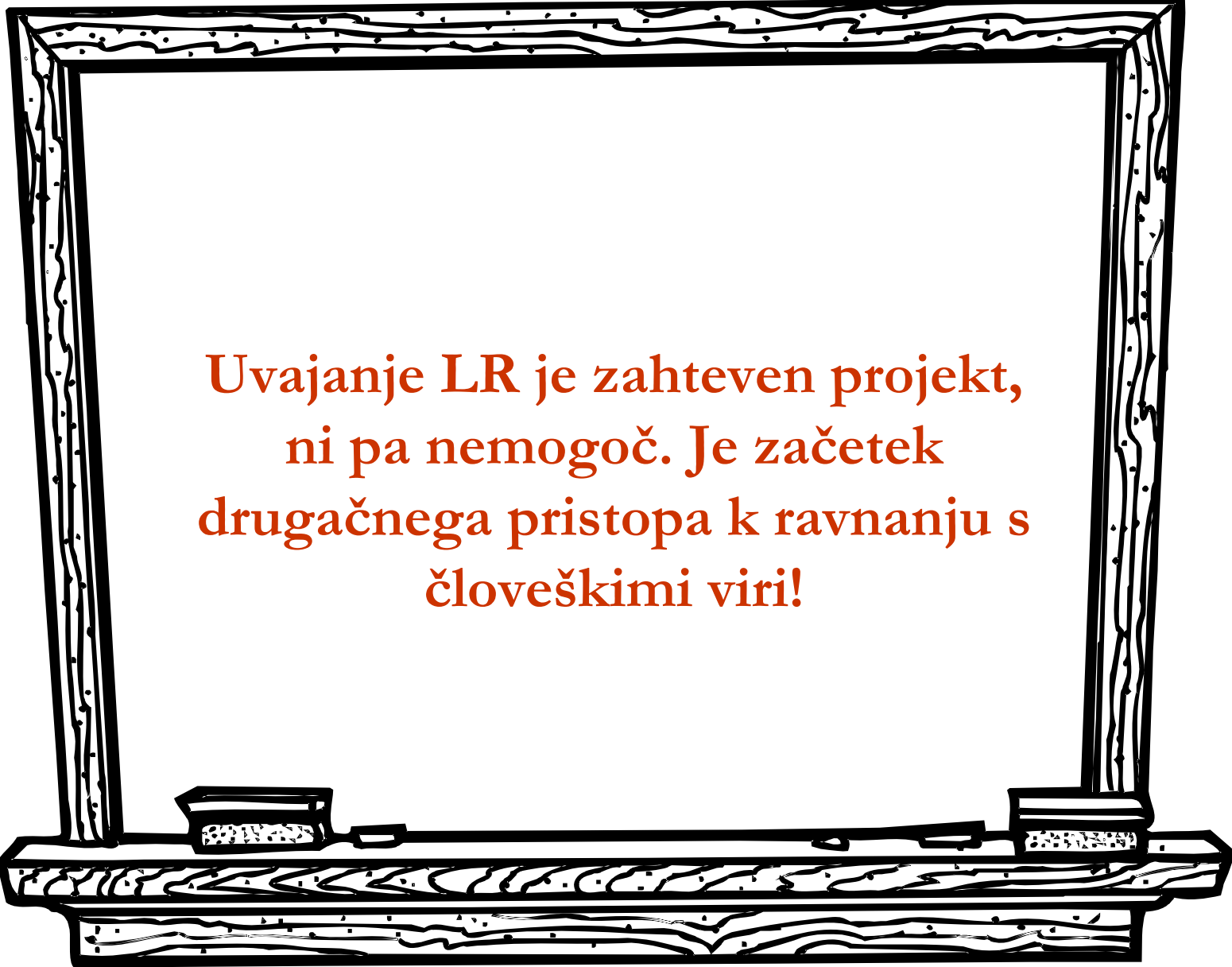
- Kako vidite svojo vlogo pri uresničevanju strategije in nalog, ki sledijo viziji družbe?
- Za kakšne spremembe in izboljšave na vašem področju se zavzimate?
- Kakšne so vaše ambicije, kaj bi še radi dosegli? Kaj menite o svojem delu v prihodnje?
- Kaj lahko stori podjetje, ali kaj lahko storim jaz, vaš vodja, da boste pri svojem delu zadovoljni?



ZAKLJUČEK



- **Sklepe** je potrebno zapisati sproti, takoj ko se dogovorita o posameznem sklepu.
- Na koncu se jasno prebere vse sklepe, dogovore.
- **Podpis** obeh je potrditev dogovorjenega in obveza za uresničitev. Vsak shrani svojo kopijo dogovora.
- Je še kaj, o čemer bi se danes še morala pogovoriti?
- **Zahvala za sodelovanje** in izrazimo zaupanje, da bo dogovorjeno uresničil.



**Uvajanje LR je zahteven projekt,
ni pa nemogoč. Je začetek
drugačnega pristopa k ravnanju s
človeškimi viri!**