



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

**NAMEN LETNIH RAZGOVOROV MED VODJO
IN SODELAVCI –
PRILOŽNOST ZA USPEŠNEJŠE
KOMUNICIRANJE V PODJETJU**

Mentor: **Marina Vodopivec, univ.dipl.psih**
Lektor: **Andreja Dornik**

Avtor: **Alenka Hudina**

Kranj, december 2007

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ.dipl.psih. za napotke in pomoč pri izdelavi diplomske naloge, lektorici ga. Andreji Dvornik, moji upravnici pošte 1109 Ljubljana, ga. Valči Benedik, sodelavkam in sestri Darinki.

IZJAVA

Študentka Alenka Hudina izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ.dipl. psih.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne

Podpis

POVZETEK

Za učinkovito poslovno komuniciranje je potrebno veliko zavzetosti, trdega dela in skrbnih priprav. Poslovnega sporočanja, dogovarjanja, dopisovanja, pogajanj se je treba naučiti.

Podrobneje sem vam predstavila značilnosti besednega in nebesednega sporazumevanja, ki je v zasebnem življenju in poslovnem svetu ključnega pomena. Šele ob neverbalnem spremstvu dobi izgovorjeno sporočilo svoj pomen in smisel, svojo učinkovitost in vpliv.

Vsako podjetje bi si moralo prizadevati za povezavo celostne podobe podjetja s podobo zaposlenih. Slednji pa bi si morali prizadevati za poudarjanje vrednot, ki jih hoče podjetje predstavljati. In prav uspešna komunikacija je eden izmed pomembnih elementov uspešnega podjetja. Seveda je glede načina komuniciranja med podjetji zelo velika razlika. Razlikujemo podjetja, v katerih se med seboj pogovarjajo, in podjetja v katerih so večinoma tihi. Zato je zelo pomembno kakšna komunikacija poteka med nadrejenimi in podrejenimi.

Tudi poslovna sekretarka je s svojim učinkovitim komuniciranjem v veliko pomoč direktorju pri kakovosti posredovanja idej, želja in interesov sodelavcev. Z obvladovanjem komunikacijskih veščin zelo prispeva k ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov med nadrejenimi in podrejenimi, ter pomaga pri reševanju konfliktov in vzpostavljanju ugodnega vzdušja na delovnem mestu,

Prav letni razgovor prinaša v komunikacijo novo razsežnost. Gre za del širšega sklopa komuniciranja med vodjo in sodelavci. Letni razgovor je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Je priložnost za zaposlenega, da izve, kaj se od njega v podjetju pričakuje in kakšna so merila po katerih se ocenjuje njegovo uspešnost pri delu. Zelo pomembna pa je tudi povratna informacija, ki jo dobita tako vodja kot sodelavec.

Zato sem želela predstaviti tudi naše podjetje Pošta Slovenije, d.o.o., kako v našem podjetju poteka izvajanje letnih razgovorov in kako uspešni so. Uspešen letni razgovor naj bo preprost, kratek, jasen in zanimiv. To pa bomo dosegli le s temeljito pripravo vsega gradiva, z informiranjem in izobraževanjem vodij ter ostalih zaposlenih.

Tako bo učinek letnega razgovora neposredno prispeval k stalnemu napredku celovitega upravljanja kakovosti in zviševanj stopnje poslovne odličnosti podjetja.

KLJUČNE BESEDE

- **komunikacija**
- **organizacija**
- **vodenje**
- **razgovor**
- **motivacija**

ABSTRACT

A lot of enthusiasm, hard work and thorough preparations are needed for the effective business communication. Business communication, making arrangements, correspondence, negotiations are to be learnt.

Verbal, as well as non-verbal communication is essential in both a private world and the world of business. It is a non-verbal connotation which gives a spoken message its sense and meaning, its efficiency and influence.

Each company is to strive for a connection between an overall image of the company and the image of its employees. And the latter are to strive to emphasize the values which are to be presented by the company. And it is the successful communication which is one of the important elements of a successful company.

An executive secretary who has a skill of effective communication is also of great help to the manager with qualitative forwarding of the ideas, wishes and interests of the employees. What is more, an executive secretary who masters communication skills can make a great contribution to maintaining good relationships between the superior and the inferior, to reconciliation of quarrels and conflicts and to forming a pleasant atmosphere at a place of work.

And it is the annual dialogue which brings a new perspective to communication. It is only part of a wider complex of communication between the manager and co-workers. The annual dialogue is a review of the past, the present and plans for the future. It is an opportunity for the employee to know what is expected from them in the company and what are the criteria according to which their efficiency at work is assessed.

A successful annual dialogue is to be simple, short, clear and interesting, which will be realized by a thorough preparation of all the material, by informing and educationg the managers and other employees.

KEY WORDS

- **communicatio**
- **organisation**
- **management**
- **interview**
- **motivation**

KAZALO

1	UVOD	7
2	VEŠČINE KOMUNICIRANJA	8
2.1	KAJ JE KOMUNICIRANJE.....	8
2.2	BESEDNA KOMUNIKACIJA.....	9
2.3	NEBESEDNA KOMUNIKACIJA.....	10
3	KOMUNICIRANJE V PODJETJU	15
3.1	FORMALNA IN NEFORMALNA KOMUNIKACIJA.....	15
3.2	KOMUNICIRANJE MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI.....	18
3.3	VLOGA POSLOVNEGA SEKRETARJA PRI VZPOSTAVLJANJU BOLJŠE KOMUNIKACIJE V PODJETJU.....	20
4	LETNI RAZGOVORI	22
4.1	KAJ JE LETNI RAZGOVOR.....	22
4.2	PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR.....	23
4.3	UPORABA RAZLIČNIH TEHNIK IN SPRETNOSTI ZA USPEŠNO VODENJE LETNEGA RAZGOVORA.....	26
5	IZ TEORIJE V PRAKSO	30
5.1	KAKO SO V NAŠEM PODJETJU ZAČELI Z UVAJANJEM LETNIH RAZGOVOROV.....	30
5.2	VSEBINA IN POTEK LETNEGA RAZGOVORA.....	31
5.3	SEZNANJANJE ZAPOSLENIH O UVAJANJU LETNIH RAZGOVOROV.....	34
5.3.1	<i>Priprava vprašalnikov oziroma poročil za izvajanje letnih razgovorov</i>	36
5.4	IZOBRAŽEVANJE VODIJ ZA IZVEDBO LETNIH RAZGOVOROV.....	47
5.5	POROČILO IN ANALIZA PO OPRAVLJENEM LETNEM RAZGOVORU.....	48
5.6	VPLIV LETNIH RAZGOVOROV NA POČUTJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	49
6	ZAKLJUČEK	50
7	PRILOGE	51
	LITERATURA IN VIRI	60

1 UVOD

Vsako podjetje postavljajo štirje temelji– trg, človek, kapital in okolje. Podjetje ne more obstajati in se razvijati brez ljudi. Z njimi nastane in se z njihovo pomočjo razvija. Je živ družben sistem, sestavljen iz ljudi, ki ga vzdržujejo in razvijajo. Podjetje so pravzaprav ljudje. Ni dovolj, da vzdržujemo objekte, stroje, tehnologijo in trg. Treba je » vzdrževati » tudi ljudi v objektih, ljudi, ki delajo s stroji, uporabljajo tehnologijo in na trgu prodajajo blago. Vse to pogosto pozabljamo, zanemarjamo, odlagamo in podcenjujemo. Včasih le priznamo, da je morda pomembno, nikoli pa se nam ne zdi nujno. Človeške rezerve in potencial so še vedno premalo izrabljeni. Ljudje so najpomembnejši nosilci podjetja, »mehka«, toda zelo pomembna resničnost podjetja. Kaj nam bo najdražja »strojna oprema« brez programske, človeške, ki jo poganja, vzdržuje in razvija? Ljudje predstavljajo kulturo podjetja, ta pa dušo.

Podjetje potrebuje navzoče sodelavce, njihove sposobnosti, celotno osebnost in njihovo identiteto, se pravi osebo, ki svoje cilje skladno poveže s podjetjem .

V nadaljevanju bom opredelila, da je prav komunikacija, odnos med vodjem in ostalimi zaposlenimi, zelo pomemben dejavnik za uspešnejše poslovanje podjetja. Dober vodja oz. manager svoje sodelavce ceni, spoštuje in upošteva. Skrbi za trg, kapital in okolje, še posebno pa je dovzeten za človeške rezerve in potenciale podjetja.

In kakšno vlogo ima pri tem letni razgovor?

Zelo pomembno je, če je pripravljen in izpeljan kvalitetno, z vnaprej znano vsebino in jasno sliko o tem, kaj je njegov namen.

Na podlagi letnih razgovorov s sodelavci želi management doseči cilje organizacije, saj so prav dosežki organizacije rezultat dosežkov vseh zaposlenih. Njegov namen je motiviranje sodelavcev za doseganje dogovorjenih ciljev in lastnega razvoja ter razvoja podjetja. S tem poskuša management organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in na njegove prihodnje delovne dosežke. Letni razgovor s sodelavci ima namen motivirati zaposlenega k še boljšim delovnim dosežkom, da bodo dosegali dogovorjene cilje lastnega razvoja ter razvoja podjetja.

Zavedati se moramo, da je vsak posameznik pomemben, zato naj vodje svoje zaposlene tudi t obravnavajo kot posameznike. V velikih podjetjih je to še posebej pomembno, saj se

posameznik lahko v masi dobesedno izgubi, nihče se z njim ne ukvarja, počuti se nepomembnega, nepotrebne.

Zato je zelo pomembno posameznika spoznati. Potrebno je spoznati predvsem njegove želje, če jih nima, pa jih je treba v njem vzbuditi. (Ne le materialno čeprav brez plačila nihče ne bi prišel na delo), pač pa predvsem z ustreznim pristopom, z odnosom, ki bo posamezniku dal vedeti, da je potreben in pomemben.

2 VEŠČINE KOMUNICIRANJA

Komunikacija je življensko pomembna spretnost za vsakogar. Če želimo letni razgovor med vodjem in sodelavci izpeljati kar najbolj kvalitetno, je zelo pomembno, da spoznamo nekaj osnov komuniciranja, ki jih bom opredelila v nadaljevanju.

Komuniciranje je proces, ki omogoča, da enako informacijo sprejme več ljudi, predvsem pa jo morata sprejeti pošiljatelj in prejemnik. Cilj je, da prejemnik prejme takšno informacijo, kot jo je pošiljatelj želel oddati. To skladnost je težko doseči; potrebno je poznati ovire komuniciranja, obvladovanje spretnosti neverbalnega in verbalnega komuniciranja ter sposobnost posredovanja povratne informacije.

2.1 KAJ JE KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je skupen pomen, ki se oblikuje med dvema ali več osebami s pomočjo verbalne ali neverbalne transakcije. Temeljni material oziroma surovina za komuniciranje je verbalna ali neverbalna informacija. Dveh ali več oseb, vključenih v verbalno ali neverbalno transakcijo je s tem vpleteno v oblikovanje, sprejemanje in interpretacijo take informacije.

Oseba, ki sporoča, se mora odločiti, o čem bo sporočala in sporočilo spraviti v tako obliko, ki bo prenos omogočala. Medtem ko je vse to v nekaterih situacijah nezavedno, v drugih zahteva veliko razmišljanja in navora. Oseba, ki sporočilo sprejema, ga mora slišati ali videti ter ga dekodirati tako, da iz njega razbere pomen; čisto mogoče je, da je ta pomen drugačen od tistega, ki ga je imel v mislih pošiljatelj, ko je sporočilo oddal.

2.2 BESEDNA KOMUNIKACIJA

Besedno sporazumevanje je nenadomestljivo v poslovanju in poslovnem življenju, saj ljudi informira, skuša vplivati nanje. Usmerjeno je v človeške interese, potrebe, želje in pričakovanja.

Besedam dajemo pomen skozi njihove asociativne zveze s predmeti in izkušnjami. Tako jih tudi razumemo. Besede pomenijo tisto, za kar se ljudje dogovorijo, da bodo pomenile. Ker pa so velike razlike med ljudmi, tako glede doživljanja kakor tudi izkušenj, so velike tudi možnosti za zmedo in nerazumevanje.

Stik, ki se vzpostavlja med sporočevalcem in naslovnikom, mora biti čim polnejši, svojo misel moramo oblikovati tako, da bo vzbudila v naslovniku kar najverjetnejšo podobo naše misli. Uspešnost sporazumevanja je dragocena spretnost, ki vodi k uspehu tudi v poslovnem življenju.

Pri besednem komuniciranju ločimo govorno in pisno komuniciranje.

Govorno komuniciranje

Govorno komuniciranje zajema neformalne pogovore, razgovore v skupini, formalizirane razgovore in predavanja. Kadar govorimo, moramo govoriti konkretno in jasno. Prednost govornega sporočanja je, da lahko sočasno komuniciramo z več ljudmi in da sporočilo oddamo v trenutku, ko smo ga izoblikovali. Lahko ga tudi dopolnimo ali spremenimo. Zelo pomembno je, da lahko takoj dobimo tudi povratno informacijo in izvemo, ali je bilo naše sporočilo pravilno sprejeto in razumljeno.

Pri govornem komuniciranju je zelo pomembno tudi poslušanje. Dobri govorniki so tudi dobri poslušalci. Človek, ki manj govori od sogovornika, ima priložnost slišati, kaj mu le-ta govori. Velikokrat se namreč zgodi, da vsaj eden od sogovorcev ne ve, kaj je hotel drugi povedati.

¹[4]

Pisno sporazumevanje

Pisno sporočanje je trajen in ponovljiv zapis. Poteka preko pisem, časopisov in revij ter s pomočjo drugih modernih komunikacijskih medijev. Sporočila se prenašajo z zapisano besedo, s simboli ali risbami.

¹ [4] Cvetko, H.: Koncepti in veščine komuniciranja (učno gradivo), Maribor, Doba, 2000, str. 25

Prednost takega sporočanja je trajnost, jasnost in nazornost informacij, ki jih je mogoče tudi kasneje preverjati.

Pošiljatelju in prejemniku ostaja trajen dokument zapisa, zato je potrebno dobro premisliti, kaj bomo napisali in kako bomo zapis oblikovali, da bo čimbolj jasen.

Slabost pisnega sporočanja je, da za nastanek sporočila potrebujemo več časa kot pri govornem sporočanju. Povratno informacijo o našem sporočilu dobimo veliko kasneje.

Prav tako pa ne vemo, ali je prejemnik naše sporočilo razumel tako, kakor smo mi želeli.² [4]

2.3 NEBESEDNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija ne poteka le z uporabo jezika v pisni ali ustni obliki. Poteka tudi s pomočjo drugih sredstev sporočanja, kar imenujemo z eno besedo nebesedna ali neverbalna komunikacija. Nekateri strokovnjaki uporabljajo tudi izraz telesno komuniciranje ali govornica telesa.

Neverbalno komuniciranje je deležno relativno velike pozornosti iz več razlogov in sicer:

1. Pri komuniciranju se večina pomena posreduje na neverbalni način. Najpogosteje se navaja, da se pomen informacije prenaša na naslednji način:
 - 7% z uporabljenimi besedami,
 - 38% z glasom (ritem, glasnost, dinamika, barva, jakost glasu),
 - 55% z izrazom obraza, očmi, s položajem telesa in z drugimi znaki neverbalnega komuniciranja.
2. Neverbalna komunikacija je bila prva oblika komuniciranja v razvoju človeške vrste. Ljudje v začetku svojega življenja komuniciramo na neverbalni način in tako izražamo svoja čustva. Prav tako neverbalno komunicirajo predvsem ljudje, ki težko ali ne morejo komunicirati z besedami (mentalno zaostali, gluhonemi) ali posamezniki v danih situacijah, ko na primer ne morejo govoriti na glas, temveč se zatečejo k neverbalni komunikaciji.
3. Pri neverbalnem komuniciranju največkrat istočasno uporabljamo več načinov sporočanja (položaj telesa, izraz obraza, pogled, gibi rok), zato je tudi bolj učinkovito.

² [4] Cvetko, H.: Koncepti in veščine komuniciranja (učno gradivo), Maribor, Doba, 2000, str. 2

Neverbalno komuniciranje je težje zavestno kontrolirati kot verbalno. Neverbalna komunikacija je zelo pomemben in nepogrešljiv del našega celotnega komuniciranja z drugimi. Sestavljena je predvsem iz vedenja telesa (drža, usmerjenost in gibi telesa pri sedenju, stoji, hoji in ležanju), mimike (čela, lic, brade, obrvi, ust), očesnega stika (pogled, zenice, očesne mišice), govora (hitrost, ritem, jakost in barva glasu, melodija, jasnost, smeh, glasovi brez verbalne vsebine), gestikulacije (govorica rok, velike in male poteze), dotika, oblačenja, vedenja v prostoru (intimno, osebno, družbeno, območje telesne razdalje), vedenja v času (intimno, osebno, družbeno in čas za srečanja) in zunanjega konteksta.³^[2]

V nadaljevanju podrobneje predstavljam nekatere izmed njih.

Način govora

Pri neverbalni komunikaciji je način govora zelo pomemben dejavnik. S svojim načinom govora lahko izgovorjene besede še podkrepimo ali pa dosežemo ravno nasproten učinek. Iz same jakosti in melodije glasu lahko prepoznamo, za kakšnega človeka gre, ali je močna ali šibka osebnost. Če nekdo pripoveduje kakšno veselo prigodo, njegov glas pa ni primerno vesel, ampak je tih in žalosten, lahko iz njegovega načina govora ugotovimo, da se njegovo razpoloženje ne sklada z vsebino, ki jo pripoveduje.

Iz barve in jakosti glasu lahko ugotavljamo tudi značaj človeka, ki nam nekaj pripoveduje.

Govorica telesa

V sporazumevanju med ljudmi je sporočilo večkrat podano s kretnjami, telesno držo, položajem ...

Ljudje smo podvrženi biološkemu zakonu, ki nadzoruje naše akcije in reakcije. Presenetljivo je, da se človek redko zaveda svoje držo, telesnih gibov in kretenj, ki govorijo eno, besede pa nekaj drugega.

Govorica telesa včasih lahko nadomesti jezikovno sporočanje. V primeru, ko sta nejezikovno in jezikovno sporočilo neusklajena, se sprejemnik bolj zanaša na oddajnikovo nejezikovno sporočilo. Hitrost kretenj pa je odvisna tudi od starosti posameznika.

³ [2] Brajša, P.: Managerska komunikologija, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1994, str. 56 - 62

Mimika

Mimika je govorica obraza. Prvi pogled ob srečanju je vedno namenjen sogovornikovemu obrazu, s katerega lahko razberemo različne informacije. Premik posamezne mišice na obrazu vpliva tudi na oblikovanje drugih obraznih mišic. Čeprav vemo, da je prvi pogled namenjen očem, pa se moramo zavedati, da tudi ostali deli obraza, kot so obrvi, lica in čelo prav tako veliko povedo.

Nasmeh ni samo kretnja ust. Smejimo se tudi z očmi. Kadar je nasmeh samo na ustnicah, je to samo vljudnostna poteza in ne izraža prisrčnosti. Pri opazovanju nasmeha je torej nujno, da opazujemo celoten obraz, kajti le tako lahko pravilno označimo oziroma ocenimo sogovornika in njegovo razpoloženje, lahko pa tudi njegov namen.

Oči zavzemajo posebno mesto med nosilci informacij in v vsakem trenutku odkrivajo številne informacije. S premikom oči se v isto smer obračata tudi glava in vrat, nemalokrat sledijo tudi ramena in trup. Potek te reakcije lahko ustavimo le na silo, kajti naše telo se kot celoten sistem upira, da bi se obrnilo v smer, ki je ne vidimo.

Podoba in položaj telesa, rok in nog

Na prvi pogled drobne, običajne kretnje, ki jih po navadi sploh ne opazimo, so zelo pomembne pri komunikaciji.

Položaj ramen in glave moramo upoštevati skupno in ne ločeno enega od drugega. Le tako bomo dobili pravi vtis o morebitni napetosti, nedostopnosti, zadovoljstvu in stopnji obvladavanja situacije:

- dvignjena glava lahko ponazarja odprtost, pozornost, občutek samozavesti in uspešnosti;
- povešena glava izraža dvom, poraz, prezir, nezadovoljstvo, strah in negotovost;
- glava nagnjena po strani lahko pomeni pozornost, radovednost ali željo po spogledovanju.

Tudi sama drža telesa je pri komunikaciji zelo pomembna. Pri dobrih prijateljih je drža telesa »odprta«, roke so iztegnjene stran od telesa in celo telo je nekako usmerjeno proti sogovorniku. Običajno sta oba v enakem položaju, morda enako prekrížata noge ali se nagneta naprej pod enakim kotom. Ko se premakne eden, ga pogosto posnema tudi drugi.

Vedenje v prostoru in času

Enako kot velja v živalskem svetu tudi ljudje osvajamo prostor, si ga lastimo in ga branimo. Drugače se počutimo in vedemo, kadar smo na domačem terenu in drugače kadar smo na tujem, pa naj gre za običajen zmenek ali poslovni sestanek.

Ljudje imamo torej ozemeljski nagon – potrebujemo ozemlje, ki bo »naše«. Podobno nosimo s seboj tudi svoj »osebni prostor« – nevidno območje okrog sebe, v katero drugi ne smejo vdreti. Če vstopijo vanj nepovabljeni, se počutimo ogrožene.

V gneči se osebni prostor neizbežno skrči in ljudem dovolimo, da se nam približajo bolj, kot bi dovolili sicer. V zelo hudi gneči, na primer na vlaku ob prometni konici, osebnega prostora sploh ne more biti in telesni dotik je neizogiben. Ljudje položaj največkrat rešujejo tako, da se popolnoma nič ne zmenijo za druge in da se izmikajo vsakemu stiku z očmi.

Razdalja med dvema osebama je dober kazalec odnosa med njima – na splošno ljudje ki so si všeč, sedijo in stojijo bliže skupaj kot tisti, ki si niso všeč. Toda razumevanje osebnega prostora je v različnih kulturah različno. V južni Evropi in arabskih deželah je sprejemljiva zelo majhna razdalja med dvema osebama, medtem ko na severu Evrope ljudje stojijo bolj narazen. To lahko v pogovoru med pripadnikoma različnih kultur povzroči napetost: ena oseba se počuti ogroženo, ker je sogovorec vdrl v njen osebni prostor, druga ima občutek nesprejetosti, ker sogovorec stoji daleč stran.

Ljudje torej pri komuniciranju zavzemamo določene medsebojne razdalje, ki so značilne tako za vsebino kakor tudi za družbeni okvir in medsebojni odnos oseb, ki komunicirajo. Osebni prostor si predstavljamo kot namišljen balon, ki se širi od naših teles.

Običajno govorimo o štirih območjih oziroma razdaljah:

- intimno območje: 0 - 45 cm. Na tako bližino ponavadi komuniciramo z otroki, intimnimi partnerji, lahko pa tudi pri poslovnem razgovoru staknemo glave in si zaupamo nekaj, kar ni za druga ušesa,
- osebno območje: 45 cm - 1,5 m. To območje dosežemo in zarišemo z rokami. Primerno je za razgovore v dvoje, tako v pisarni kot v javnosti. Omogoča zasebnost, ne pomeni pa intimnega odnosa,
- družabno območje: 1,5 m - 4 m. Na tej razdalji poteka večina poslovnih (službenih) pogovorov med ljudmi, ki se poznajo le deloma, ali pa sploh ne,

- javno območje: 4 m - 8 m ali več. To je območje, po katerem se lahko giblje praktično vsakdo. Značilno je za komuniciranje na javnih zborih, odprtih konferencah, seminarjih. Tukaj se ljudje srečujejo brez zasebnosti.⁴[8]

Zelo pomembno je, da se teh razdalj zavedamo in jih upoštevamo. Če bi se med poslovnim razgovorom nekemu preveč približali in s tem vstopili v njegovo osebno razdaljo oz. območje, nas bi lahko imel za vsiljivo in neprijetno osebnost.

Poleg prostora je ena izmed pomembnih sestavin komuniciranja tudi čas. Točnost in spoštovanje dogovorjenih časovnih okvirov veliko povesta o udeležencu in njegovem odnosu, preden sploh začne s verbalno komunikacijo. So ljudje, ki jim čas ne pomeni veliko, ki vedno zamujajo ali enostavno pozabijo na dogovorjeni termin. Zelo zgovorno je dejstvo, da si nekdo ni vzel dovolj časa za nas. Pomembno je, da si vzamemo toliko časa, da smo lahko v komunikaciji jasni, temeljiti in prepričljivi. Po drugi strani pa ne smemo biti predolgi ali dolgovezni. Današnji hitri tempo življenja dokazuje, da je čas res zlato.

Zunanja urejenost človeka

Ko opazujemo sogovornika, se običajno osredotočimo na najbolj zgovorne dele telesa: obraz, oči in roke, ki predstavljajo le dobrih 10% vidne površine človekovega telesa. Lasje, brada, oblačila in čevlji predstavljajo 90% vidne površine in prav tako prispevajo svoj delež k učinkovitejši komunikaciji oziroma celostnemu vtisu. Za ta zunanji vtis človeka sta odločilna dejavnika elegantnost in urejenost. Znano je, da si osnovni vtis o človeku napravimo v prvih nekaj sekundah, ko človeka zagledamo.

Naše telo, obleka in nakit vplivajo na komunikacijo in na naš uspeh. Podoba, ki jo želimo izražati, vključuje profesionalnost, pripravljenost in uspeh.

Naša podoba mora izžarevati tisto, kar smo, oziroma kar bi lahko postali. Podoba, ki jo kažemo, ne vpliva le na to, kako nas vidijo drugi, temveč tudi na to, kako se zaznavamo sami, kar je prav tako pomembno. Kadar smo lepi, smo bolj samozavestni. Pozitivna podoba vpliva na naše samospoštovanje; bolj se cenimo in zato nas bolj cenijo tudi drugi. Naša podoba vpliva na naše delo in tudi na našo komunikacijo z drugimi. Seveda pa se glede na situacijo različno oblačimo, ličimo, izbiramo primeren nakit in pričesko.

⁴ [8] Mandić, dr. T.: Psihologija komunikacije, Ljubljana, Glotta nova, 1998

3 KOMUNICIRANJE V PODJETJU

Tudi v podjetjih komuniciranje poteka besedno in nebesedno, vendar pa razlikujemo podjetja, v katerih se veliko pogovarjajo, in podjetja, v katerih se o pomembnih informacijah ne pogovarjajo. V obeh vrstah podjetji komunicirajo z besedami ali pa brez njih. Poznamo pa tudi molčeča podjetja, za katera je značilna nejasnost komunikacije. Pogovarjajo se predvsem o nepomembnih stvareh, o pomembnih pa molčijo. Nepomembno je "v vrsticah", pomembno pa "med vrsticami". V takih podjetjih pomen verbalne komunikacije za poslovanje izgubi smisel. Pomen sporočil moramo tako prepoznati iz neverbalne komunikacije. V takem podjetju ima neverbalna komunikacija velik pomen, vendar pa lahko ustvarja tudi nesporazume, saj je ne prepoznajo oz. ne razumejo vsi enako.

V bolj "zdravih" podjetjih pa je nebesedna komunikacija dopolnitev besedni komunikaciji. Prevečkrat se nam zgodi, da komunikacijo omejimo samo na njen besedni del, čeprav je ugotovljeno, da so nebesedne pobude učinkovitejše kot besedne.⁵ [5]

3.1 FORMALNA IN NEFORMALNA KOMUNIKACIJA

Formalno komuniciranje

Formalno komuniciranje se nanaša na komunikacijo preko uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji. Formalne kanale komuniciranja določa struktura, ki jo začrta organizacija in ki vključuje razporeditev organizacijskih ravni, oddelkov in enot, pa tudi specifične odgovornosti, delovna mesta in delovna navodila zaposlenim. V mnogih organizacijah je tako formalni sistem komuniciranja res specifičen z navodili in organizacijsko shemo, v drugih pa je tak sistem zgolj impliciten, a vendarle jasno razumljiv. Formalno komuniciranje glede na tok sporočil znotraj hierarhije največkrat delimo na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje.

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih k nižjim ravnam organizacijske hierarhije – od managerjev do zaposlenih. To je obenem tudi najpogostejši aspekt preučevanja formalnega komuniciranja, torej najobičajnejši tok sporočil v formalnem sistemu. Tak pristop se osredotoči na ukaze in navodila nadrejenih podrejenim – na sporočila v produkcijski in vzdrževalni funkciji.

⁵ [5] Kavčič, dr. B.: Poslovno komuniciranje, Univerza v Ljubljani, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1998

Ločimo nekako pet tipov sporočil, ki se izražajo v komunikaciji navzdol:

- delovna navodila, ki vključujejo vrsto dela in navodila za njihovo izvršitev;
- obrazložitev delovne naloge, namena in povezave z ostalimi dejavnostmi in cilji;
- informacije o postopkih in navadah, povezanih z organizacijsko politiko, pravili in ugodnostmi;
- povratne informacije zaposlenim glede ocene njihove uspešnosti,;
- potrebno je doseči privrženost zaposlenih organizacijskim vrednotam in ciljem.

Kljub pozornosti do tega komuniciranja je ta dimenzija formalnega komuniciranja v mnogih organizacijah neučinkovita. Problemi vključujejo že večkrat omenjeno neustreznost informacij, neustreznost sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij in splošno klimo dominacije na eni ter podrejenosti na drugi strani, ki je značilna za komuniciranje navzdol.

Na uspešnost in učinkovitost sporočila vplivajo torej hierarhične stopnje, razlike v percepciji, sama vsebina sporočil in še marsikaj drugega.

Komuniciranje navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni oziroma komuniciranje podrejenih. Je pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike podjetja. Komuniciranje navzgor zagotavlja nadrejenim informacije glede:

- uspešnosti dela in problemov, povezanih z njim;
- dela in problemov sodelavcev;
- tega, kako podrejeni sprejemajo politiko organizacije in njeno delovanje;
- opravi in procedur za izpolnjevanje oziroma zagotavljanje omenjenega;
- zagotavljanje pritoka koristnih idej podrejenih;
- preverjanje sprejetja sporočil navzdol (feedback);
- splošno pomoč pri odločanju, s sodelovanjem podrejenih in zagotavljanjem boljšega pregleda nad delom in problemi organizacije.

Pomen komunikacije od podrejenega k nadrejenemu je v tem, da je le-ta pravzaprav potrebna za uspešnega vodjo. Na njenem temelju nadrejeni spoznava podrejenega, lahko zazna napačno percepcijo ciljev in vlog podrejenih. Lahko nam pokaže simptome napetosti in težav v skupini. In kar je morda najpomembnejše – na podlagi teh sporočil lahko nadrejeni ugotavlja svojo vlogo, to, kako ga vidijo drugi podrejeni, in jo po potrebi spreminja.

Po raziskavah sodeč pa zaposleni informacije raje sprejemajo, kot dajejo in jih, če jih že dajejo, selekcionirajo oziroma dajejo sporočila, ki bodo po njihovem mnenju nadrejenim ugajala. Brez zaupanja bodo mnoge, sicer dobrodošle ideje o izboljšanju takega komuniciranja - politika odprtih vrat - brez pravega učinka.⁶ [5]

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji. Pomeni tok sporočil znotraj funkcijskih področij na neki dani organizacijski ravni. Gre za pomemben, a pogosto spregledan in premalo izkoriščen formalni kanal komuniciranja, ki ima sledeče pomembne organizacijske funkcije:

- zagotavlja način pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij;
- je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci;
- omogoča sodelavcem medsebojno podporo.

Horizontalno komuniciranje vnaša v organizacijsko strukturo fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanje konfliktov.

Vendar pa management pogosto horizontalnega komuniciranja nima za koristnega in potrebnega in ga ponekod celo zavira, ker naj bi bilo zgolj klepetanje in bratenje med zaposlenimi, podobno torej neformalnemu komuniciranju. Je pa res, da prav odpor do horizontalnega in pomanjkanje drugih oblik komuniciranja lahko med zaposlenim povzroči vznik neformalnih oblik (predvsem govoric) horizontalnega komuniciranja.

Neformalno komuniciranje

Kar nekaj različnih mnenj je glede vsebine, vzrokov za nastanek in pomena neformalnega komuniciranja ter tudi o smiselnosti in mejah delitve na formalno in neformalno komuniciranje. Slednje je največkrat definirano kot tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo, saj so vzroki zanj radovednost, medsebojna privlačnost in socialna interakcija. Nanaša se na medosebne odnose med sodelavci. Zavedati se moramo, da je pojav neformalnega komuniciranja zagotovo povezan s potrebami zaposlenih po informaciji glede organizacije in dogajanja v njej ter posledicah le-tega zanje. Res pa je tudi, da še tako popoln formalni sistem komuniciranja neformalnega ne more izpodriniti v celoti, posebno ne njegove družbene

⁶ [5] Kavčič, dr. B.: Poslovno komuniciranje, Univerza v Ljubljani, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1998

funkcije. Preprosto gre za človekovo potrebo, da med seboj kakorkoli in kjerkoli komunicira.

Management takega komuniciranja ne sme zavračati ali celo preganjati, saj se mora zavedati, da gre za močan, in koristen komunikacijski kanal, ki mnogo hitreje in - kljub neformalnosti - točneje prenaša sporočilo. Tako je kvečjemu pametno funkcionalno povezati formalno in neformalno komuniciranje, ki ju je po mnogih ugotovitvah že tako ali tako pogosto težko ločiti.

Zavedamo se, da obstajata dva temeljna vzroka za neformalno komuniciranje v organizaciji.

1. V večini organizacij je nujno potrebno neformalno komuniciranje.

Življenje je preveč zapleteno, da bi ga lahko v vsem regulirali. Standardizacijo zamenjuje prilagajanje. Do popolnosti reguliran sistem, oropan pomoči neformalnega komuniciranja je praktično nemogoč.

2. Neformalno komuniciranje ima socialen značaj.

Ljudje se morajo medsebojno povezovati kot ljudje in ne le kot zaposleni. Povezujejo se zaradi prijateljstva ali pa da se zgolj »izkašljajo«. Neformalno komuniciranje ni povezano le z delom v organizaciji. Je torej na neki način disfunkcionalno, a vitalno za uspeh organizacije in zadovoljstvo zaposlenih. Njegov pomen zato ne more biti nič manjši od tistega, ki ga ima formalno komuniciranje.⁷[1]

3.2 KOMUNICIRANJE MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI

Pojem organizacije ne zajema zgolj koordinirane dejavnosti, vključujoč delitev dela in specializacijo vlog, ampak tudi hierarhičnost avtoritete, tako da tistim, ki zavzemajo višje pozicije, pripada drugačen status, privilegiji in več moči kot tistim na nižjih položajih. Posameznik je v organizaciji na splošno podrejen neposredno nadrejenemu. Čeprav odnos nadrejeni-podrejeni sicer predvideva obojestransko odvisnost, je podrejeni po navadi v bolj odvisnem položaju. Drugače povedano: oseba na višjem položaju lahko kontrolira tisto na nižjem.

Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi je le en tip oziroma oblika medsebojnega komuniciranja. Gre tudi za prepričanje, da si nadrejeni pridobijo naklonjenost in privrženost podrejenih s promocijo medosebnih odnosov in zadovoljevanja družbenih potreb.

⁷ [1] Berlogar, dr. J.: Organizacijsko komuniciranje, Ljubljana, Zbirka Manager, GV, 1999, str. 111 - 129

Predvsem v zadnjem času pa mnogi vlogo nadrejenega vidijo v oblikovanju in krepitvi ustrezne klime za razvijanje sposobnosti podrejenega.

Zelo pomembna je organizacijska kultura, znotraj katere se dogaja komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi. Gre za obojestranski vpliv in vedeti moramo, da se komuniciranje med pripadniki različnih hierarhičnih ravni ne more izogniti vrednotenju oziroma pomenu, ki se ga znotraj organizacijske kulture le-temu pripisuje.

Zagotovo obstaja povezava med komuniciranjem ter učinkovitim upravljanjem. Glede na pripravljenost za komuniciranje lahko razdelimo managerje na učinkovite in neučinkovite oziroma uspešne in neuspešne:

- Boljši nadrejeni so bolj nagnjeni k komuniciranju. Uživajo v govorjenju in pogovorih na sestankih, sposobni so pojasnjevati navodila in organizacijsko politiko in se radi pogovarjajo s podrejenimi.
- Za boljše nadrejene je značilna večja pripravljenost poslušati, razumevajoče se odzivajo na tako imenovana »neumna« vprašanja zaposlenih, so bolj dostopni in pripravljeni poslušati predloge ter pritožbe.
- Boljši nadrejeni raje sprašujejo in prepričujejo, kot pa prepovedujejo in zahtevajo.
- Boljši nadrejeni se bolj ozirajo na občutke drugih. Tako na primer pazijo na to, da grajajo na samem, ne pa javno.
- Boljši nadrejeni so bolj odprti pri prenašanju informacij, radi dajejo prednost obvestilom o nujnih spremembah in pojasnjujejo razloge za organizacijsko politiko.

Zavedati se moramo, da spodbujevalni, k ljudem usmerjeni slog komuniciranja povečuje zadovoljstvo med zaposlenimi. In kot je pričakovati, sta zadovoljstvo z nadrejenimi in njihova dovzetnost za komuniciranje v tesni zvezi z zadovoljstvom z delom.

Zaposleni si v bistvu želijo močnih nadrejenih, saj to zagotavlja tudi možnost uveljavljanja njihovih interesov.

Do učinkovitosti v podjetju torej ni druge poti kot prek upoštevanja komunikacijskih potreb podrejenih. In te po navadi niso tako velike, da bi koga ogrožale.

Medtem ko vedenje nadrejenih do podrejenih med komuniciranjem očitno vpliva na zadovoljstvo podrejenih, lahko vplivajo na vedenje nadrejenih ali neposredno na zadovoljstvo podrejenih tudi drugi dejavniki. Pomembnejši izmed teh faktorjev so zaupanje, možnost podrejenih vplivati navzgor in stopnja strinjanja s pravili.

In medtem ko naj bi bila klima odprtega, spodbujevalnega in na zaupanju temelječega komuniciranja ideal v odnosih med podrejenimi in njihovimi predstojniki, so trditve managementa, da se tako tudi v resnici vede, najbrž bolj utemeljene na želji po tem kot pa na resničnem vedenju take vrste.⁸ [2]

Navsezadnje pa je tudi vedenje podrejenih do nadrejenih daleč od popolnosti in ideala odprtosti, spodbujevalnosti ter podpore. Čeprav imajo podrejeni na splošno manj moči v hierarhičnem odnosu, vsekakor niso brez moči.

Zato lahko in v resnici tudi poskušajo vplivati na svoje nadrejene ter spretno izrabljajo nekatere neprijetne taktike, kot sta na primer grožnja in stimulacija nenaklonjenega vedenja.

Komunikacijska razmerja med nadrejenimi in podrejenimi niso nekaj fiksnega in enkrat za vselej ugotovljenega; ne spreminjajo se zgolj s prostorom, ampak tudi v različnih časovnih točkah istega prostora.

Odprtost, participacija, zaupanje oziroma njihova nasprotja so temeljni problemi komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi. Tehnološki in splošni razvoj organizacij ter informacijska doba sta kakšen problem prej dodala kot pa rešila.

3.3 VLOGA POSLOVNEGA SEKRETARJA PRI VZPOSTAVLJANJU BOLJŠE KOMUNIKACIJE V PODJETJU

Medosebnim odnosom na delovnem mestu še vedno ne znamo določiti prave vrednosti. Vsi pa vemo, da zaradi slabih odnosov zjutraj razmišljamo, kako bi bilo lepo, če nam tisti dan ne bi bilo treba v službo. Na delo se odpravimo zlovoljni in le še iz eksistenčne nuje. Delo nas sicer veseli, toda skrhani odnosi so naredili svoje. Postali smo nemotivirani, nezainteresirani in napeti, kar ne uničuje le našega dela, ampak načenja tudi naše zdravje.

Vsakdo lahko pripomore k izboljšanju odnosov na delovnem mestu, poslovni sekretar ali pa poslovna sekretarka pa pri tem lahko storita zelo veliko. Poklic poslovnega sekretarja ni nujno ženski poklic, ampak ga enakovredno dobro opravlja tudi moški.

⁸ [2] Brajša, P.: Managerska komunikologija, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1994, str. 56 - 62

Vsaka pisarna, majhna ali velika, je stičišče in križišče mnogih ljudi: zaposlenih, poslovnih partnerjev, znancev, družinskih članov. Kjer se srečuje veliko ljudi, je tudi veliko izgovorjenega - dovoljenega in nedovoljenega.

Uspešen pogovor je preprost, kratek, jasen in zanimiv. Sporočil, ki so zapletena, obširna, nejasna in dolgočasna, naši sogovorniki ne bodo sprejemali. Z njimi bomo svoje sodelavce in druge odvrnili od sebe. Samo tisti, ki ima resnično strokovno znanje in pozitivno stališče do sogovornika, se lahko uspešno pogovarja, medtem ko tisti, ki so v svojem znanju negotovi, nezaupljivi do sogovornikov ali celo dolgočasni, naletijo na negativen odziv.

Da bomo ohranili dobre odnose na delovnem mestu, ali pa jih vzpodbudili se moramo:

- pogovarjati preprosto in nezapleteno;
- vsebine razlagajmo na kratko, saj si jih je lažje zapomniti, dolge se hitro pozabijo;
- če bomo dajali jasne predloge, bodo sogovorniki razmišljali, nejasne pa bodo samo vljudno poslušali;
- če se pogovarjamo, se pogovarjajmo zanimivo - zanimivi pogovori se nadaljujejo, nezanimivih je hitro konec;
- občasno med razgovorom preverimo, ali so nas sogovorniki pravilno razumeli;
- če nas sodelavci ne razumejo, poiščimo vzroke pri sebi in svojem načinu govorjenja;
- včasih pomislimo, da tudi mi druge dolgočasimo in ne samo oni nas;
- od časa do časa sogovornika vprašajmo, kako se počuti.

Direktna, čimbolj gladka, tekoča in sproščena komunikacija med nadrejenim in poslovno sekretarko je nujna in je pogoj za uspešno in učinkovito sodelovanje. Slednje seveda ne pomeni, da bi se morali vsak dan cele ure pogovarjati. Običajno zadostuje že krajši pogovor, saj se dobra poslovna sekretarka praviloma hitro navadi na zahteve nadrejenega.

Za poslovno sekretarko oz. sekretarja sta besedna in nebesedna komunikacija ena najpomembnejših orodij. Z njimi se odziva na ljudi, s katerimi prihaja v stik. Dejstvo je, da je ne glede na to, ali si aktiven ali neaktiven, ali govoriš ali si tiho torej vse, kar počneš, svojevrstno sporočilo. Sporočila so pomembna, imajo svojo vrednost, vplivajo na druge in tisti drugi se ne morejo odzivati na to, če tudi sami ne komunicirajo.

Upoštevajoč dejstvo, da je perspektivna in produktivna komunikacija prvi pogoj za uspešno delovanje in sodelovanje, se velja zanjo vsekakor potruditi in skrbeti, da ne prihaja do nepotrebnih zastojev ali celo komunikacijskih blokad, ne le med poslovno sekretarko in

direktorjem, marveč tudi na drugih ravneh, saj je pisarna poslovne sekretarke glavnega direktorja, šefa ali vodje pogosto stičišče, nekakšno vozlišče komunikacijskih poti, ki povezujejo posamezne dele (sektorje, oddelke, skupine in posameznike) podjetja.

Poslovna sekretarka ali sekretar je lahko iskra, ki vzpodbuja, daje svetlobo, polet, lahko pa je samo mrak, megla, ki spravlja ljudi okrog sebe v negotovost – lahko je kot ledena voda, ki poliva nežno spomladansko cvetje. Vsak odnos do človeka, do ljudi okrog nas, je kot rastlina, ki raste, končno vzcveti, rodi sad. Lahko pa se zgodi prav nasprotno.

Vsaka poslovna sekretarka ali sekretar kot enkratna, posebna, pa seveda tudi nepopolna osebnost deluje na različne načine. Pri svojem delu uporablja svoje različne sposobnosti, vsako svojo koristno prednost, naravne in pridobljene moči. Nekatere se bolj zavedajo svoje sposobnosti logičnega pristopa, druge uporabljajo svoj izrazit instinkt, občutek za vživljanje v druge ljudi. Ali pa svojo dobro predstavljalivost, iskričnost, kreativnost, sposobnost pogledati stvari in situacije še na drugačen način. Koristno lahko uporablja svojo energijo, vitalnost ali simpatičnost. Vse to poslovna sekretarka zgradi v celoto in vgradi v svoj osebni stil, v svoje delovno okolje in sodelovanje s poslovnimi partnerji. Močna poslovna sekretarka bo svoj osebni stil uveljavila in z njim obogatila tudi sodelovanje s svojimi najbližjimi sodelavci.

4 LETNI RAZGOVORI

4.1 KAJ JE LETNI RAZGOVOR

Letni razgovor je razgovor med vodjo in sodelavcem, v katerega so vključeni vsi zaposleni v podjetju in se opravi najmanj enkrat letno. Namen letnega razgovora je motiviranje sodelavcev za doseganje dogovorjenih ciljev in lastnega razvoja. Prav tako je namen letnega razgovora spodbujanje komunikacije ter poštenih, profesionalnih odnosov med sodelavci ter med vodji in njihovimi podrejenimi sodelavci.. Zelo pomembna pa je povratna informacija, ki jo dobita zaposleni in vodja.

Letni razgovor je priložnost za zaposlenega da, izve, kaj se od njega v podjetju pričakuje in kakšna so merila, po katerih se ocenjuje njegovo uspešnost pri delu. Poleg tega pa ima priložnost aktivno sodelovati pri določanju kriterijev uspešnosti, pri postavljanju ciljev, ki naj jih doseže v naslednjem obdobju, in pri izdelavi načrta osebnega razvoja.

Letni razgovor je torej vnaprej dogovorjeno in planirano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu,

pričakovanih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba.⁹^[7]

Kakovostno izpeljan pogovor ima motivacijsko moč – delavca spodbudi k njegovemu razvoju, utrdi mu samozavest, poveča mu občutek, da je za podjetje, v katerem je zaposlen, pomemben, ter potrdi spoznanje, da je dobrodošel in spoštovan član kolektiva.

4.2 PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR

Na letni razgovor se morata oba, nadrejeni in podrejeni, temeljito pripraviti. Le dobra priprava omogoča boljšo izvedbo in boljše učinke. Zato si morata oba vzeti dovolj časa za pripravo na razgovor.

Oba udeleženca razgovora se morata potruditi, da:

- bo pogovor potekal odprto in konstruktivno;
- imeti morata enako možnost odkritega izražanja svojih stališč;
- ves čas se morata zavedati, da je to profesionalni razgovor in ne prijateljsko kramljanje.

Pri pripravi na razgovor moramo temeljito razmisliti o ciljih, postavljenih na prejšnjem razgovoru. Preveriti moramo, katere zastavljene cilje smo dosegli, katere preseгли, katerih nismo dosegli in zakaj, kaj smo opravili dodatno poleg dogovorjenega. Razmisliti moramo o doseženem osebnem razvoju, kaj smo pridobili na izobraževanju in kaj na delovnem mestu, ali svoje znanje in sposobnosti lahko uporabljamo pri delu in ali opravljamo dovolj zahtevno delo. Razmisliti moramo tudi o tem, kje so možnosti za izboljšave, kakšno pomoč vodje pri tem potrebujemo, kakšna je klima v našem delovnem okolju in koliko sami prispevamo k njej.

Da se v pogovoru in neposredno po njem dobro počutita oba sogovornika in da bodo izrabljene vse koristi, ki jih lahko prinese redni letni razgovor, je v pripravi nanj potrebnih kar nekaj aktivnosti, na katere se mora vodja dobro pripraviti:

⁹ [7] Majcen, M.: Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, Ljubljana, GV Založba, 2001

- določitev namena,
- pregled dokumentacije,
- razmislek o prostoru in kraju srečanja,
- izdelava vabila na razgovor,
- priprava vprašanj,
- razmislek o tem, kakšen je sodelavec, s katerim se bomo pogovarjali,
- razmislek o razvojnih načrtih in ciljnih organizacijske enote in posameznika,
- izdelava načrta izvedbe razgovora.

Določitev namena

Pred vsakim razgovorom, zlasti pa pred prvim, se vprašajmo:

1. Kaj bi radi s tem razgovorom dosegli?
2. Katere stvari nas zanimajo?
3. Kaj od razgovora pričakujemo?

Bolj ko nam je jasen namen, uspešneje bomo razgovor vodili, pridobili več informacij, seveda pa bo več dal tudi našemu sodelavcu.

Oba sogovornika morata biti sproščena, saj se bosta le tako lahko odkritosrčno pogovarjala. Dopustiti moramo, da podrejeni samostojno in samozavestno govori o svojih odgovornostih, o odnosu do dela, do vodje in do sodelavcev. Aktivneje ko bo sodelavec načrtoval svoje prihodnje ravnanje, odgovorneje bo kasneje opravljal svojo vlogo in izpolnjeval svoje dolžnosti.

Pregled dokumentacije

Za dobro pripravo razgovora je potrebna preučitev sledeče dokumentacije:

- strategija in program dela organizacijske enote,
- opis delovnega mesta,
- dokument o delovni uspešnosti sodelavca in organizacijske enote,
- formalna delavčeva znanja in dodatna funkcionalna znanja,
- dosedanja napredovanja,
- pravni in organizacijski akti.

Razmislek o prostoru in kraju srečanja

Pri izbiri prostora in kraja razgovora je potrebno paziti na to, da imata sogovornika mir, da ju okolje preveč ne vznemirja in ne prekinja njunega razmišljanja. Prostor, ki ga izbereta za razgovor, je lahko v podjetja ali pa izven delovnega okolja. Razgovor naj bi praviloma potekal med delovnim časom, če pa se oba strinjata, lahko tudi izven delovnega časa. Nikakor se ne sme čutiti časovnega pritiska, saj to stresno vpliva na sogovornika, njegova nesproščenost pa se bo prenesla tudi na drugega sogovornika.

Izdelava vabila za razgovor

Vabilo je lahko ustno ali pisno. Po navadi vodja sodelavcu ustno napove, da bi želel z njim imeti razgovor, zato se okvirno dogovorita o ustreznem času. Nato ustrezna služba pripravi pisno vabilo na razgovor. V vabilu zapišemo namen razgovora, potrdimo, kar je bilo ustno dogovorjeno, in priložimo seznam tem pogovora, da se bo sodelavec lahko pripravil.

V naši organizaciji so taka vabila po navadi pisna, kajti tako veliko podjetje, kot je naše, lahko le na tak način pravočasno obvesti vse zaposlene, kdaj se bo letni razgovor izvajal.

Priprava vprašanj

Vodja mora razmišljati o temah razgovora že pred tem, ko povabi prvega sodelavca na razgovor. Najbolje je, da pripravi okvirni seznam vprašanj, ki jih priloži k vabilu.

Seznam vprašanj je nekakšen dnevni red razgovora.

Postavljena vprašanja (vsebine razgovora) se med seboj razlikujejo in upoštevajo hierarhični položaj delavca, ki ga ima ta v podjetju.

Namen tega vprašalnika je, da zaposleni razmisli o svoji delovni uspešnosti in napredku, ki ga je pri sebi opazil v preteklem letu, o načrtu za nadaljnje izboljšave pri svojem delu in o ciljih za prihodnje obdobje.

Tudi tukaj se mora upoštevati, kdo je vabljen na letni razgovor.

Pri nas se zaposleni delimo nekako v tri skupine:

- upravniki pošt,
- manipulativni delavci oz. delavci zaposleni na poštah okencih,
- ter pismonoše.

Glede na delo, ki ga opravljamo, nam oblikujejo oz. postavijo vprašanja.

Vsebino vprašalnika bom opredelila v naslednjem poglavju naloge.

Razmislek o tem, kakšen je sodelavec, s katerim se bomo pogovarjali

Razgovor bo imel dobre učinke le, če bomo na sodelavce gledali dobrohotno in s pozitivnega vidika. Namen razgovora je zblížati se s sodelavcem in ga motivirati za nadaljnje delo. Ne smemo poudarjati le njegovih napak, temveč tudi njegove dobre lastnosti.

V psihologiji motivacije velja, da se vsak človek izogiba neprijetnostim in teži za prijetnimi stvarmi. Zato si že v pripravi na razgovor pripravimo seznam konkretnih dogodkov in ravnanj iz preteklega obdobja, ki nas bodo v razgovoru spomnila na spodbude in priznanja.

Razmislek o razvojnih načrtih in ciljih organizacijske enote in posameznika

Redni letni razgovor mora biti usmerjen naprej, v prihodnost. Ko se bomo pogovarjali, bomo analizirali pretekle izkušnje in rezultate. Pogovarjali se bomo o sedanjem stanju, da bi dobili pregled nad tem, kje smo in kaj bi si še želeli. Predvsem pa nas zanima, kako delati v prihodnje, kakšni so načrti sodelavca in kakšni so načrti podjetja. Cilji, ki naj bi jih sodelavec dosegel, so sestavni del ciljev podjetja. Zato mora imeti vodja jasen pregled nad poslovnim načrtom podjetja, razvojno strategijo, predvidenimi kadrovske in organizacijske spremembami.

Izdelava načrta za posamezni razgovor

Za vsak razgovor je potrebno pripraviti dober načrt. Vodja si mora najprej izdelati terminski plan vseh razgovorov. Nato mora oddati ustno in pisno vabilo na razgovor. Zelo pomembno je, kako se pripravi na razgovor in koliko časa naj bi razgovor potekal. Po razgovoru mora prebrati poročilo in ga arhivirati.¹⁰ [7]

4.3 UPORABA RAZLIČNIH TEHNIK IN SPRETNOSTI ZA USPEŠNO VODENJE LETNEGA RAZGOVORA

Komuniciranje je dajanje, sprejemanje in vračanje sporočil o miselnih vsebinah ter o občutkih in razpoloženju.

Če želimo, da nas bo drugi pravilno razumel, moramo biti zelo pazljivi pri tem, na kakšen način stvari razložimo, kako postavljamo vprašanja, se pravi, kako obvladamo tehnike komuniciranja.

¹⁰ [7] Majcen, M.: Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, Ljubljana, GV Založba, 2001, str. 91 - 115

V nadaljevanju si bomo ogledali nekaj najpomembnejših tehnik komuniciranja:

1. razlaganje,
2. postavljanje vprašanj,
3. dajanje povratnih informacij,
4. motiviranje sogovornika,
5. pogovor o izboljšanju sodelavčevih šibkih točk,
6. sprejemanje kritike,
7. pogajanja, prepričevanja.

1. Razlaganje

Če želimo dobro razložiti, moramo najprej sami dobro vedeti, kaj bi radi povedali. Le tako bo sogovornik našo vsebino sprejel in razumel. Narediti si moramo nekakšen miselni načrt. Potruditi se moramo, da se izražamo razumljivo, in sicer tako, da nas bo razumel ravno ta sogovornik. Zato moramo vedeti, kakšnega sogovornika imamo na drugi strani, kakšno delo opravlja in kakšna je njegova izobrazba. V razgovoru moramo paziti, kako uporabljamo tujke, strokovne izraze. Naše besedilo mora biti povezano; ne smemo preskakovati ali prekinjati misli.

2. Postavljanje vprašanj

Dober sogovornik bo vprašanja pogosto postavljaj, vendar zelo pazljivo izbral najprimernejši tip glede na trenutno situacijo. Postavljamo lahko sledeča vprašanja:

➤ Zaprta – odprta vprašanja.

Vprašanemu dajejo možnost, da odgovori le z »da« ali »ne«, medtem ko na odprta vprašanja odgovarja široko, tako da stvar pojasni in razloži. Spreten sogovornik bo postavljaj predvsem odprta vprašanja. Nato bo počakal, da se bo sogovornik zbral in mirno začel svojo razlago. Po končanem odgovoru bo na kratko ponovil sprejeto informacijo, da bo preveril, ali sta se pravilno razumela.

➤ Refleksivna (povratna) vprašanja so v bistvu odsev sogovornikovega sporočila. Sogovornika posluša, nato pa preveri, medsebojno razumevanje tako, da ponovita ključno misel v obliki vprašanja

- Z usmerjevalnimi vprašanji sogovornika usmerja in spodbuja, da sam razmisli o možnih rešitvah in da oblikuje svoje mnenje. Taka vprašanja postavlja vodja takrat, ko se pogovarjata o načrtih za prihodnost, kako določene stvari spremeniti in ko govorita o ciljih.

3. Dajanje povratnih informacij

Povratne informacije izražamo z besedami, še večkrat pa z govorico telesa, predvsem z mimiko. Če nas bo sogovornik opazoval, bo iz naših povratnih informacij sklepal, ali ga razumemo, ali se z njim strinjamo in kakšni so naši občutki. Ko smo sami na vrsti za govorjenje, opazujemo sogovornika in se odzivamo na to, kar razberemo iz njegovih povratnih informacij. Pravočasno in ustrezno prilagajanje sogovornikovemu razmišljanju in razpoloženju bo povzročilo, da bosta oba imela občutek, da se razumeta, podpirata in dobro sodelujeta.

4. Motiviranje sogovornika

Samo tisti delavci, ki čutijo, da podjetje ceni njihov prispevek k delovnemu procesu in skrbi za dobro počutje v kolektivu, bodo tudi dobro delali.

Sodelavec nikakor ne sme dobiti občutka, da je samo številka in ne več oseba, ki je pomembna za uspeh podjetja.

Vsak razgovor, še posebej pa letni razgovor, je enkratna priložnost za spodbujanje sodelavčeve zavesti in njegove zavzetosti, saj se mu tako lahko pove, da je njegovo delo cenjeno, ne glede na to, kakšno delo opravlja.

5. Pogovor o izboljšanju sodelavčevih šibkih točk

Zelo pomembno je, kako sodelavcu povemo, kaj naj spremeni, v čem njegovo delo ni dobro oz. kje je naredil napako.

Vedno ga najprej pohvalimo za tisto, kar je dobro opravil. V nadaljevanju pa ga bolj z vprašanjem - in ne le z enostransko kritiko - izzovemo, da sam pove, kaj je po njegovem v določeni situaciji naredil narobe. Prav je, da nam on sam razloži situacijo in da sam sprevidi svoje pomanjkljivosti. Šele po prvi razlagi mu lahko postavimo še dodatna vprašanja za razjasnitev situacije in predvsem za njegove predloge, kako stvari spremeniti in izboljšati.

Le v primeru, ko bo sam prišel do ugotovitve, kaj dela narobe, ko bo premislil in naredil načrt izboljšanja, ter si tudi sam prizadeval, da ga bo uresničil, zlasti če smo mu povedali, da mu zaupamo in spoštujemo njegovo odločitev.

6. Sprejemanje kritike

V razgovoru s sodelavcem se nam lahko zgodi, da bo izrekel kritiko na račun vodje. Kakšna naj bo reakcija vodje? Nikakor ne sme preveč opravičevati sebe niti okoliščin. Z opravičevanjem vodjevega ravnanja se razgovor lahko zaplete in zaide v nepričakovano smer. Najbolje je, da se vodja zahvali za opozorilo. Sogovorniku naj se v enem stavku opraviči za napako, ki jo je storil, in obljubi, da bo v bodoče skušal upoštevati njegovo pripombo. Nikakor pa vodja ne sme biti užaljen, temveč le hvaležen sodelavcu, saj mu je s tem le pomagal, da postaja v odnosih z ljudmi vse bolj več in prijeten.

7. Pogajanja in prepričevanja

Pri prepričevanju in pogajanju gre za merjenje moči. Kdo ima prav? Čigava bo obveljala? Situacije, ko se moramo pogajati se nam dogajajo nenehno, v službi, doma, med prijatelji ... Kar naprej je potrebno nekoga prepričevati in se dogovarjati, da bi ustrezalo obema. Zrela sogovornika se ne bosta odločala po položaju ali po moči, ampak po pameti: »Če želim, da obvelja tisto, kar je zame zares pomembno, moram popustiti tam, kjer mi ne pomeni veliko, je pa pomembno za sogovornika.« Vsak sogovornik mora najprej povedati svoje argumente, drugi pa ga mora dobro poslušati. Sogovornika se morata sporazumeti, kaj prvi odstopi drugemu in kaj le-ta s tem pridobi in obratno. ¹¹ [7] , [5]

¹¹ [7] Majcen, M.: Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, Ljubljana, GV Založba, 2001,

[5] Kavčič, dr. B.: Poslovno komuniciranje, Univerza v Ljubljani, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1998, str. 153 - 184

5 IZ TEORIJE V PRAKSO

V našem podjetju Pošta Slovenije, d.o.o. se letni razgovori izvajajo vsako leto. Odkar sem jaz zaposlena pri Pošti Slovenije in tega bo sedaj že sedem let, ugotavljam, da nas, manipulativne delavce, vabijo na razgovore tudi dvakrat na leto, upravnike pošt pa tudi večkrat. S tem želijo povečati uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih, ki sta osnova za motiviranje in načrtovanje razvoja, izobraževanja in kariere zaposlenih.

S tem sodelavce spodbujajo k uspešnejšemu delu in jih tudi seznanjajo, kaj od njih pričakujejo na delovnem mestu.

5.1 KAKO SO V NAŠEM PODJETJU ZAČELI Z UVAJANJEM LETNIH RAZGOVOROV

Vodstvo se zaveda, da je uvajanje rednih letnih razgovorov v prakso zelo zahtevno delo. Gre namreč za spremembo v načinu vodenja, na katero se morajo zaposleni šele navaditi. Menim, da je to v našem podjetju že kar utečena zadeva. Na začetku so zaposlene samo informirali o pričakovanih koristih in načinu izvedbe, v akcijo pa so vključili le določen krog zaposlenih. Najprej so razgovore opravili na višjem nivoju, se pravi vodstvo s svojim strokovnim kadrom. V tem času so namenili zelo veliko pozornosti izobraževanju vodij za izvajanje letnih razgovorov, tako da so postali letni razgovori obvezni za vse vodje oziroma vse zaposlene. Tako sedaj letni razgovori potekajo z vsemi zaposlenimi. Kot sem že omenila, se delijo na različne skupine oz. kroge:

1. krog: generalni direktor opravi letne razgovore s člani uprave.
2. krog: generalni direktor, pomočniki generalnega direktorja in kadrovnik opravijo redne letne razgovore z upravniki pošt oziroma njihovimi namestniki.
3. krog: generalni direktor, pomočnik generalnega direktorja in kadrovnik opravijo letni razgovor z ostalimi zaposlenimi, to so manipulativni delavci in pismonoše. Ta razgovor se izvaja vsaj dvakrat letno, zaradi velikega števila zaposlenih na teh delovnih mestih.

Za posamezni krog so predvideni roki za izvedbo letnih razgovorov, obvezni so za vse zaposlene.

V pripravljalni fazi za izvajanje letnih razgovorov bi bilo po moji presoji potrebno pripraviti cel kup obrazcev oziroma vprašalnikov, katere naj bi zaposleni izpolnili, kajti tudi na podlagi teh vprašalnikov bi vodilni lahko preučili, kaj bi lahko spremenili oziroma izboljšali v korist zaposlenih in v dobro podjetju.

Obrazce in vprašalnike bom opredelila v nadaljevanju.

5.2 VSEBINA IN POTEK LETNEGA RAZGOVORA

Ljudje smo zelo različni. Imamo različne izkušnje, različne interese, želje, stališča in različna hotenja. Tudi delamo na zelo različnih področjih z različno stopnjo odgovornosti. Zato je tudi vsak razgovor nekaj povsem samosvojega.

V nadaljevanju bom na splošno opredelila, kako naj razgovor poteka in kakšna naj bo njegova vsebina.

Dober vodja bo dobro premislil, katero temo naj v razgovoru z določenimi sodelavci poudari. O čem bo tekla beseda, se odloči vodja že v pripravi na redni letni razgovor.

Namen letnega razgovora med vodjo in sodelavcem je predvsem razgovor o ciljih in načrtih ter ukrepih, kako zastavljene cilje doseči.

Redni letni razgovor je tudi priložnost, da vodja in sodelavec dobro pregledata opis dela v sistematizaciji, se pogovorita o doseganju standardov in uskladita eventualne dopolnitve.

Neposredni vodja opredeli ključna področja dela in za vsako področje tudi merilo, s katerim se meri uspešnost dela. Pri tem se upošteva vsebina dela, ki je za vsako delovno mesto zapisana v Pravilniku. To merilo pomeni normalen, pričakovan delovni rezultat.

Vodja pripravi načrt za razvoj sodelavca, ki ga na pogovoru uskladita. Načrt naj ne bo pripravljen preveč obsežno in zahtevno, temveč tako, da ga bo mogoče realno uresničiti in doseči želene cilje. Kot osnova za pripravo načrta služita strateški in poslovni načrt podjetja oz. poslovne enote ter plan za posamezno obdobje.

Vodja in sodelavec v letnem načrtu uskladita ključna področja dela, merila in cilje za naslednje obdobje.

Predvsem cilji morajo biti vodji zelo jasni. Prepričan mora biti, da so dobri in pravi. Vedeti mora, kaj hoče doseči. Šele tako jih lahko prenese tudi na svoje sodelavce.

Tudi sodelavec bo v razgovoru predstavil svoje videnje lastnih ciljev, povezanih z delom, svojim delovnim mestom, želenim napredovanjem in poklicnimi interesi.

Po uskladitvi se neposredni vodja in sodelavec dogovorita o načinu in terminih za spremljanje delovnih rezultatov.

Sodelavci, ki vedo, kaj se od njih pričakuje, kje in kakšno je njihovo mesto v delovnem procesu, kako vplivajo na delovni proces in kaj sami prispevajo k dobrim rezultatom, so odgovorni, samostojni, zagreti in polni novih idej. Sodelavci, ki jim njihova vloga ni povsem jasna, pa so nesamostojni, brez volje in brez idej, čakajo na navodila, v delu ne vidijo pravega izziva in se ne veselijo rezultatov.

Vsak razgovor in tako seveda tudi letni razgovor ima tri dele:

- začetek,
- osrednji, vsebinski del in
- zaključek.

Začetek razgovora

Zelo pomembno je, kako razgovor začnemo. Strinjam se s sledečo mislijo: « Če stvar skrbno zastavimo, bo tudi v nadaljevanju pogovor stekel veliko lažje. »

Za uspešen začetek razgovora je priporočljivo, da se držimo nekaterih pravil.

Zelo pomemben je prvi vtis, ki ga dobi sogovornik o nas in o prostoru, kjer bo razgovor potekal, ter prvi vtis, ki ga dobimo sami, ko se srečamo s sogovornikom. Na začetku ne napadimo s kritiko in ne začnimo z najtežjo temo razgovora. Začnimo torej prijazno, pozitivno in umirjeno.

Za prvi vtis je zelo pomemben ustrezen pozdrav in nato v nadaljevanju napoved namena razgovora. Takoj za namenom, preden preidem na prvo temo, je dobro, da postavimo kakšno nevtrarno vprašanje, ki se tiče sogovornikovih interesov. Vendar moramo paziti, da se ta uvodni del ne bi preveč razvlekel, zato kmalu preidemo na predvideno vsebino.

Osrednji del razgovora

Osrednji del zajema vso vsebino in uresničuje namen razgovora. V tem delu so zelo pomembne komunikacijske spretnosti vseh sogovornikov in tudi uporaba ustreznih tehnik. Glede na potek razgovora pa se spreminja tudi komunikacijska klima.

Vedno moramo imeti v mislih, da je razgovor dvogovor, torej izmenjava mnenj in informacij. Vodja in sodelavec sta v razgovoru enakopravna, ne glede na hierarhični položaj v podjetju. Zato je zelo pomembno, da znata sogovornika ne le govoriti, temveč tudi poslušati drug drugega. Le tako bo sporočilo lahko kvalitetno dano in sprejeto.

Letni razgovor naj bi potekal po sledečem vzorcu:

- ✚ Teden ali dva pred razgovorom vodja prosi sodelavca, naj si zapiše svoje cilje za leto dni naprej. Sodelavec naj tudi pripravi seznam nalog, ki jih dobro obvlada, in napiše vsaj dve nalogi, ki ju lahko naredi še bolje in razloži, kako bi ju opravil.
- ✚ Vodja naj med tem časom zapiše svoje mnenje o njegovem delu in kakšne namene ima z njim.
- ✚ Razgovor bosta začela o tem, kaj sodelavec misli o svojih prednostih in kako bi jih lahko izkoristil in izboljšal določene naloge na določenih področjih. Vodja mu bo povedal, kaj po njegovem mnenju naredi dobro in kaj slabo. Nato bosta razpravljala o ciljih za naslednje leto. Vodja bo sodelavcu povedal, kakšni so cilji podjetja, in kje znotraj tega vidi njegov doprinos oziroma kaj od njega pričakuje. Prišlo bo do izmenjave mnenj, usklajevanja in na koncu se bosta sporazumela o skupnih ciljih.

Vodja mora dobiti od sodelavca tudi povratno informacijo o pomoči, ki jo potrebuje pri svojem delu. Vodja mora poskrbeti, da bodo odgovori jasni obema, in vzbuditi delavčevo zavzetost za doseganje ciljev. Zadnji korak bo sodelovanje pri uresničevanju ciljev, kar pa seveda sodi že v kasnejše obdobje, po razgovoru, ko sodelavec opravlja svoje delovne naloge in se približuje postavljenim ciljem.

Zaključek razgovora

Med pogovorom razpoloženje velikokrat niha, saj ni lahko usklajevati različnih pogledov in ciljev, da pridemo do nekega skupnega cilja, ki je sprejemljiv za obe strani.

Med razgovorom so teme prijetne ali manj prijetne oziroma zahtevne in manj zahtevne. Ne glede na to, mora biti vodja toliko spreten, da zaključi razgovor tako, da se oba razideta z dobrimi občutki. Pred koncem še enkrat obnovita glavne sklepe razgovora.

Vodja razgovor zaključi s tem, da poudari, da sodelavcu zaupa in da se mu zahvaljuje za sodelovanje.¹² [7]

¹² [7] Majcen, M.: Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, Ljubljana, GV Založba, 2001,

5.3 SEZNANJANJE ZAPOSLENIH O IZVAJANJU LETNIH RAZGOVOROV

Da bi bili letni razgovori kar najbolj učinkoviti, je potrebno tudi vse zaposlene seznaniti, kako se bodo letni razgovori izvajali in kaj to pomeni za naše podjetje.

V sodelovanju z mojo vodjo, upravnico pošte, na kateri sem zaposlena, sem pripravila splošno informacijo o tem, kaj letni razgovori doprinesejo, kaj je njihov namen in kako bodo na podlagi tega spremljali in ocenjevali delovno uspešnost. Zaposlenim je treba jasno povedati, da bodo letni razgovori pomagali krepiti odnos med vodjo in zaposlenim ter zaposlenimi med seboj z namenom, da si jasno zastavijo cilje, ki so vodilo njihovega dela in sodelovanja. Z jasno zastavljenimi cilji, nalogami in odgovornostmi naj bi bilo vsakemu zaposlenemu jasno, zakaj je v podjetju, in kaj prispeva k njegovemu razvoju ter da se resnično spremlja in ocenjuje njegovo delovno uspešnost.

INFORMACIJA O UVAJANJU LETNIH RAZGOVOROV MED VODJO IN SODELAVCI TER NAVODILA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

1. Pomen spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti za podjetje:

Naše podjetje Pošta Slovenije, d.o.o. želi ostati vodilna na svojem področju. Poleg tega želi prodirati z novimi storitvami in čim bolj pestro ponudbo ostalih artiklov, ki bi se poleg klasičnega poslovanja na Pošti še lahko ponudila strankam. Cilji poslovanja so zastavljeni tako, da njihovo doseganje prispeva k zadovoljstvu kupcev, lastnikov in zaposlenih. Cilje pa lahko doseže le s skupnimi prizadevanji vseh zaposlenih.

Seveda pa je uspeh našega podjetja v veliki meri odvisen prav od uspešnosti vsakega posameznika. Zato je pomembno, da poskušamo vsem zaposlenim pomagati izboljšati njihovo uspešnost. V svetu že dolgo poznajo sistem letnega spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, ki predstavlja osnovo za učinkovito vodenje delavcev. Najbolj učinkovit je takrat, kadar je zastavljen kot reševanje problemov in ko v končni fazi pripelje do načrta aktivnosti za bolj učinkovito in uspešno delo posameznikov.

Seveda pa je ocenjevanje delovne uspešnosti tudi priložnost za pogovor o poklicnih željah delavca ter o njegovem razvojnem potencialu. Tak način pogovora imenujemo LETNI RAZGOVOR MED VODJO IN SODELAVCI. Na ta način skušamo oblikovati tudi ustrezne kadrovske potenciale za prihodnje poslovanje in razvoj našega podjetja.

Ocenjevanje delovne uspešnosti posameznega delavca je za naše podjetje pomembno iz več razlogov:

- z rednim procesom ocenjevanja dela dobijo boljšo predstavo o kakovosti kadra in o kadrovskem potencialu, lažje spremljajo razvoj posameznega zaposlenega ter načrtujejo kadrovske politike, izobraževanje in usposabljanje;
- z načrtnim prenosom ciljev z najvišjih na nižje ravni v podjetju dosežejo enotno delovanje in lažje doseganje kratkoročnih in strateških ciljev;
- produktivnost dela praviloma naraste kot rezultat večje motiviranosti zaposlenih (zaposleni bolje poznajo svoje delo in vedo, kaj vodje od njih pričakujejo, bolj uspešno je tudi postavljanje kratkoročnih ciljev, iskanje načinov za izboljšanje dela ter posredovanje povratne informacije o delu);
- informacije so podlaga za napredovanje zaposlenih in za bolj objektivno določanje osebnih ocen in nagrad.

2. Ključni elementi procesa letnega spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti

v podjetju so naslednji:

- Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je sestavni del procesa vodenja in kot takšno tudi ena izmed osnovnih nalog vsakega vodje, ki mora zagotavljati celoletno spremljanje delovne uspešnosti, tekoče reševanje problemov glede uspešnosti in redno posredovanje povratnih informacij o delovni uspešnosti.
- Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je formalizirano štirikrat letno, razvojno usmerjena letna ocena pa enkrat letno.
- Za različne skupine zaposlenih uporabljajo posebne obrazce, ki so prirejeni zahtevnosti in vsebini dela: za posameznika vedno upoštevajo le tista merila v obrazcu, ki se nanašajo na njegovo delo in za katera imajo dovolj informacij, da lahko oblikujemo oceno.
- Razširjeni letni razgovor vodje je sestavljen iz naslednjih elementov:
 - priprava vodje na ocenjevalni intervju (tudi izpolnjen osnutek obrazca in pregled podatkov, ki jih pripravi kadrovska služba);
 - spodbujanje samoocelitve zaposlenega (po obrazcu za samooceno);
 - razgovor.

- Po vsakem razgovoru vodja lahko določi spremembo osebne ocene in o tem delavca naknadno obvesti.
- Po vsakem razgovoru vodja kadrovske službi posreduje zbirno oceno in ostale predvidene podatke, ki se zbirajo v kadrovske službi.
- Izvajanje in spremljanje dogovorjenih aktivnosti za povečanje delovne uspešnosti (za to so odgovorni vodja, delavec in kadrovska služba).

V nadaljevanju je potrebno sodelavce seznaniti z vsebino vprašalnika, ki ga morajo izpolniti pred izvedbo letnega razgovora, ter dati jasna navodila kako, naj izpolnijo samooceno delovne uspešnosti. Vedeti moramo, da je letni razgovor, predvsem v začetku, za sodelavce nekaj posebnega. Zato jim moramo dati priložnost, da se nanj pripravijo in razmislijo. Že samo izpolnjevanje vprašalnikov je priložnost, da pripravimo vse sodelavce do tega, da premislijo, kakšne rezultate so dosegli v preteklem obdobju in kaj pričakujejo v prihodnosti.

5.3.1 Priprava vprašalnikov oziroma poročil za izvajanje letnih razgovorov

Vse pomembne faze rednega letnega razgovora sem opredelila že v prejšnjih poglavjih. Naslednja faza je priprava vprašalnikov. Vprašalnike sem pripravila v sodelovanju s svojo vodjo. Nekatere vprašalnike pa sem sestavila sama, ker menim, da bi jih bilo nujno potrebno zastaviti vsem zaposlenim in s tem ugotoviti njihove želje, ter lastno oceno svojega dela. Pri oblikovanju vprašanj sem upoštevala specifičnost našega podjetja. Izdelala sem tudi vabilo na letni razgovor in tako prikazala, kako naj bi izgledalo. Po mojem mnenju bi ga moral vsaj enkrat na leto dobiti vsak zaposleni osebno.

VABILO NA REDNI LETNI RAZGOVOR

POŠTA SLOVENIJE, D.O.O.

PE Ljubljana

1600 LJUBLJANA

VABILO NA REDNI LETNI RAZGOVOR

Ime in priimek

Datum:

Pozdravljeni!

V naslednjem mesecu bomo organizirali redni letni razgovor, zato se želimo srečati v Vami. Radi bi se pogovorili o stvareh, ki so pomembne za Vas in za vse zaposlene, in ki bi pripomogle k boljšemu rezultatu poslovanja.

Da bi se lažje pripravili na naš letni razgovor, v prilogi prilagamo obrazec, Priprava delavca na letni razgovor in samoocena delovne uspešnosti, ki zajema vprašanja, o katerih bomo razpravljali. Kot vidite, se vsa nanašajo na delo, ki ga opravljate, na vaše pretekle rezultate in na Vaše oz. naše načrte za prihodnost.

Prosim Vas, da jih dobro preberete, o njih temeljito razmislite in nam posredujete odgovore do _____, da bi se lahko na osnovi Vaših pogledov na kvaliteten razgovor pripravili tudi mi. Na podlagi Vaših predlogov bomo lažje skupaj načrtovali in poskušali postaviti pogoje, ki Vam bodo omogočali uresničitev naših skupnih ciljev.

Po prejetju Vaših odgovorov Vas bomo pisno obvestili o datumu letnega razgovora.

Prosim, da nam sporočite, ali pisno predlagate, če bi se radi pogovorili še o čem, kar ni omenjeno.

Lep pozdrav do našega srečanja!

Vodja

5.3.2. PRIPRAVA NA LETNI RAZGOVOR IN SAMOOCENA DELOVNE USPEŠNOSTI

Pošta Slovenije,d.o.o.

Za boljšo pripravo na letni razgovor odgovorite na spodnja vprašanja, ki bodo spodbudila vaše razmišljanje o lastnem delu ter poklicnem in osebnem razvoju obenem pa pripomogla k kakovosti našega razgovora. Vaša samoocena naj bo kar najbolj realna in resnična.

Razmislite o svoji delovni uspešnosti, napredku, ki ste ga pri sebi opazili v preteklem letu, in o možnem načrtu za nadaljnje izboljšave ter ciljih za prihodnje obdobje.

Obrazec je zaupne narave. Po končanem razgovoru vam ga bomo vrnili.

1. Kaj vam je pri našem podjetju POŠTA SLOVENIJE d.o.o. in področju, kjer delate, najbolj všeč in kaj najmanj?

.....
.....

2. Kako vidite svojo vlogo pri uresničevanju strategije našega podjetja in nalog vašega področja oz. delovnega mesta na področju, kjer sta zaposleni?

.....
.....

3. Kateri so vaši največji dosežki ali pomanjkljivosti v preteklem letu? Ali ste dosegli vse cilje za preteklo leto, ki ste si jih zadali? Kaj vas je pri tem oviralo?

.....
.....

4. Kako je vaša pošta oziroma enota poslovala v preteklem letu? Kakšne uspehe ste dosegli oz. s kakšnimi težavami ste se srečevali in kako ste jih obvladali.

.....
.....

5. Kakšna je klima na vaši pošti oziroma kolektivu, kako obvladujete medosebne odnose in kakšne ideje imate v zvezi s tem?

.....
.....

6. Kako ocenjujete medosebne odnose na vašem nivoju – med sodelavci, med posameznimi poštami in vašim upravnikom/co?

.....
.....

7. Katere spremembe bi izboljšale vašo uspešnost pri delu in uspešnost vaše pošte? Na kakšen način bi lahko delo opravili še bolje?

.....
.....

8. Ali lahko kakorkoli spremenite, da bi svoje delo opravljali bolje in učinkoviteje? Ali menite, da na določenem področju potrebujete dodatna znanja?

.....
.....

9. Kako bi vodja lahko pripomogel, da bi delo bolje opravljali?

.....
.....

10. Napišite svoje predloge za oblikovanje ciljev v prihodnjem letu. Kakšen je vaš konkretni načrt za boljše in uspešnejše poslovanje vaše pošte?

.....
.....

11. Kaj ste v preteklem letu storili za svoj poklicni razvoj? Katerih izobraževanj ste se udeležili in kako jih ocenjujete?

.....
.....

12. Kakšne načrte imate za svoj osebni in strokovni razvoj? Kakšni so vaši predlogi za izobraževanje in izpopolnjevanje?

.....
.....

13. Na katerih področjih vašega dela potrebujete več znanja in izkušenj in kako lahko to dosežete oz. kako vam lahko podjetje pripomore pri tem?

.....
.....

14. Kakšni so vaši dolgoročni načrti oz. kako vidite svojo poklicno kariero? Kakšno delo bi želeli opravljati v prihodnosti?

.....
.....

15. Kaj menite o informiranosti.? Ali ste za svoje delo dovolj informirani? Kakšne informacije najbolj potrebujete? Ali se vam zdi, da tudi vi informirate zadostno in pravočasno? Vaši predlogi za izboljšanje informiranosti.

.....
.....

V nadaljevanju izpolnite še samooceno svoje delovne uspešnosti.

Samoocena delovne uspešnosti

Legenda:

- 3 – da, popolnoma se strinjam
- 2 – deloma, se deloma strinjam
- 1 – ne, se ne strinjam
- 0 – ne vem, ne morem oceniti

Ocenjevalni vidik**samoocena**

Ocenite na podlagi naslednjih trditev rezultate vašega dela v preteklem letu:

a) svoje delo vedno brez težav v celoti opravi

3	2	1	0
---	---	---	---

b) svoje delo vedno opravi zanesljivo in brez večjih napak

3	2	1	0
---	---	---	---

c) moj odnos do strank in osebna urejenost ustrezata zahtevam

3	2	1	0
---	---	---	---

d) z vsemi sodelavci in z vodjem se dobro razumem

3	2	1	0
---	---	---	---

e) za delo, ki ga opravljam, sem popolnoma usposobljen

3	2	1	0
---	---	---	---

f) delo vedno opravi samostojno in mi po moji oceni ustreza

3	2	1	0
---	---	---	---

g) delo, ki ga opravljam, me resnično zanima in veseli

3	2	1	0
---	---	---	---

h) nova znanja, potrebna za delo, po navadi zelo hitro osvojim

3	2	1	0
---	---	---	---

i) svoja dela in naloge opravljam v skladu s pričakovanji

3	2	1	0
---	---	---	---

Celovita samoocena delovne uspešnosti v preteklem letu

Na spodnji ocenjevalni lestvici izberite tisti odgovor, ki je najbližje samooceni vaše delovne uspešnosti v preteklem ocenjevalnem obdobju!

izjemno uspešno

V ocenjevalnem obdobju sem bil(a) pri delu izredno uspešen(na). Presegel(a) sem vsa pričakovanja in prispeval(a) k doseganju ciljev organizacije.

zelo uspešno

V ocenjevalnem obdobju je bila moja delovna uspešnost nad pričakovanji. Večino nalog sem opravil(a) zelo uspešno.

uspešno

Moje delo v ocenjevalnem obdobju je bilo v skladu s pričakovanji. Večino nalog sem uspešno opravil(a).

manj uspešno

Moji delovni rezultati v ocenjevalnem obdobju so bili pod pričakovanji. Nekaterih nalog nisem uspešno opravil(a), zato so potrebni določeni ukrepi in aktivnosti za izboljšanje.

neuspešno

V ocenjevalnem obdobju sem bil(a) pri delu neuspešen(na). Moja delovna uspešnost je bila daleč pod pričakovanji. Ukrepi in aktivnosti za izboljšanje so nujni.

POŠTA SLOVENIJE, D.O.O.
PE LJUBLJANA

POROČILO O LETNEM RAZGOVORU

(izpolni upravnik(ca) pošte)

Ime in priimek	
Pošta	
Delovno mesto	
Datum razgovora	
Upravnik	

Legenda:

3 - nad pričakovanji, zelo uspešno

2 - skladno s pričakovanji, uspešno

1 – pod pričakovanji, manj uspešno

0 – ocena ni možna

I. OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI

1.) STORILNOST (količina opravljenega dela, doseganje ciljev in rokov)

3	2	1	0
---	---	---	---

2.) KAKOVOST (natančnost , zanesljivost, odgovornost)

3	2	1	0
---	---	---	---

3.) ODNOS DO POSLOVNIH PARTNERJEV – kupcev ali dobaviteljev,
 (prijaznost, ustrežljivost, strpnost)

3	2	1	0
---	---	---	---

- 4.) ODNOS DO SODELAVCEV (korektnost, poštenost, sodelovanje, svetovanje in pomoč, prenos znanj)

3	2	1	0
---	---	---	---

- 5.) USPOSOBLJENOST (strokovna znanja, dodatna znanja, delovne izkušnje)

3	2	1	0
---	---	---	---

- 6.) MOTIVIRANOST (samoiniciativnost, dajanje predlogov, zadovoljstvo z delom)

3	2	1	0
---	---	---	---

- 7.) SPOSOBNOST UČENJA (sprejemljivost za novosti, pripravljenost za spremembe, prilagodljivost, pripravljenost za razvoj, udeležba na izobraževanjih in usposabljanjih)

3	2	1	0
---	---	---	---

- 8.) VODENJE IN ORGANIZACIJA (sprejemanje odgovornosti in odločitev, poverjanje nalog, nadzor izvajanja nalog, motiviranje sodelavcev, zagotavljanje delovne discipline, ocenjevanje, racionalizacija dela)

3	2	1	0
---	---	---	---

II. DOGOVORJENE AKTIVNOSTI ZA IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI DO NASLEDNJEGA LETNEGA RAZGOVORA

PRIČAKOVANI REZULTATI	AKTIVNOSTI

Ali sta izobraževanje in usposabljanje potrebni? Na katerih področjih?

NAZIV PROGRAMA IZOBRAŽEVANJA	

III. RAZVOJNI POTENCIAL SODELAVCA

1.) Strokovni potencial

- a) Strokovnost ustreza, trenutno ni potreben nadaljnji razvoj.
- b) V nadaljnji razvoj sodelavca je smotrno vlagati.
- c) Ima izredne sposobnosti in je smotrno vlaganje v njegov strokovni razvoj.

2.) Vodstveni potencial

- a) Ne kaže ambicij za nadaljnji razvoj za vodstvena dela.
- b) Ima sposobnosti in ambicije za vodstvena dela.
- c) Ima izredne sposobnosti in ambicije za vodstvena dela.

3.) Mobilnostni potencial

- a) Težko se prilagaja spremembam. Vertikalno napredovanje, premestitev ali prerazporeditev niso zanj ustrezni.
- b) Brez težav se prilagaja spremembam. Lahko bi opravljal kakšno drugo delo, ni pa primeren za vodstvena dela.
- c) Je izredno prilagodljiv in ne bi odklonil napredovanja, premestitve ali prerazporeditve v primeru potrebe.

IV. AMBICIJE IN POKLICNE ŽELJE SODELAVCA

- 1) Ali je sodelavec zadovoljen s sedanjim delom ali pa bi želel opravljati kako drugo delo?
- Je zadovoljen s sedanjim delom in ne želi sprememb.
 - Želi zamenjati sedanje delo za kako drugo enako zahtevno delo.
 - Želi prevzeti bolj odgovorno in bolj zahtevno delo.
- 2) Kako si zamišlja nadaljnjo kariero?
- V okviru sedanjega delovnega mesta oziroma službe.
 - Na drugem delovnem mestu v podjetju in katerem _____.
 - Drugo _____.
- 3) Ali ima sodelavec že kakšen konkreten predlog za napredovanje ali razporeditev?
- _____.

V. MNENJE SODELAVCA O LETNEM RAZGOVORU

Ali se sodelavec strinja z ocenami v letnem razgovoru?

- da
- ne
- pripombe _____.

Podpisi	Ime in priimek	Datum	Podpis
Sodelavec			
Upravnik			

Na podlagi vprašalnikov, ki sem jih razdelila med svoje sodelavke, sem prišla do zanimivih zaključkov. Vse so se pozitivno odzvale in z veseljem odgovorile na moja vprašanja. Še posebno pa so se strinjale, da bi bila takšna oblika ocenjevanja zelo primerna, da lahko tudi sam sebe oceniš in izraziš svoje poklicne želje in ambicije po napredovanju. Menim, da bi s samooceno in oceno upravnice prišli do bolj pravične, zaslužene ocene, ter zainteresiranost po boljšem in uspešnejšem delu bi rasla.

5.4. IZOBRAŽEVANJE VODIJ ZA IZVEDBO LETNIH RAZGOVOROV

Za uspešno izvedbo letnih razgovorov je zelo pomembno, da se vodje (tako poslovne enote, kot tudi vodje posameznih pošt), za tako zahtevno nalogo tudi primerno pripravijo. Najboljše rezultate daje usposabljanje v obliki treninga, s ciljem, da se vodje pripravijo na razgovore tako vsebinsko kot tudi psihično.

V različnih podjetjih se na to pripravljajo različno. Da bo takšno izobraževanje vodij uspešno, imajo za-to usposobljen kader v samem podjetju ali pa poiščejo strokovno pomoč zunaj podjetja.

Trening oz. izobraževanje mora biti usmerjeno v pridobivanje praktičnih znanj, izkušenj in spretnosti.

Vsebina izobraževanja naj bi obsegala:

1. cilje in namen izvedbe rednih letnih razgovorov,
2. korake izvedbe (aktivnosti čez vse leto),
3. organizacijski pristop,
4. potek razgovora,
5. vsebinsko opredelitev razgovora,
6. osnove komuniciranja.

Izobraževanje lahko traja nekaj dni, po potrebi večkrat na leto. V tem času naj bi udeleženci pridobili potrebne informacije, praktično znanje in spretnosti ter izvedli poskusni razgovor. Izobraževanje se lahko izvede tik pred začetkom razgovorov, tako da se začenjajo dejanski, pravi razgovori takoj po opravljenem treningu, ko je znanje še sveže.

Čim daljši je namreč presledek med usposabljanjem in izvedbo razgovorov, tem težje bodo vodje začeli z delom in več stvari bodo pozabili.

Na takem izobraževanju vodje pridobijo ustrezno samozavest, da situacijo obvladajo in da bodo v vsakem trenutku vedeli, kaj jim je storiti.

Izredno pomembno je, da pri izvedbi izobraževanja tesno sodelujeta:

- izvajalec izobraževanja, ki je odgovoren za njegov vsebinski in andragoški del in
- predstavnik podjetja (največkrat kadrovska služba), ki je pristojen za organizacijski del.

Seveda pa bo izobraževanje uspešno le ob podpori najvišjih predstavnikov podjetja. Če je odnos vodstva mlačen, padejo vsi napor na kadrovsko službo. Le-ta pa v takih primerih običajno nima dovolj moči, obenem pa je uspešnost izobraževanja ogrožena tudi zaradi zgleда, ki ga daje vodstvo.

Vodstvo, ki je prepričano o koristnosti izvedbe razgovorov in ki želi imeti v svojem podjetju visoko organizacijsko kulturo, usmerjeno na ljudi in na dobre rezultate, bo z aktivnim sodelovanjem pri izobraževanju in z opravljenimi razgovori s svojimi neposredno podrejenimi sodelavci dajalo svetel zgled, kako ravnati, ter spodbudo za zagon akcije in njeno nadaljevanje v prihodnjih letih.

5.5. POROČILO IN ANALIZA PO OPRAVLJENEM LETNEM RAZGOVORU

Prav je, da se sklepi in dogovori, ki jih sprejmeta vodja in njegov sodelavec na razgovoru, zapišejo. Tako poročilo o opravljenem razgovoru naj ne bo le formalno. Obrazec poročila naj bo čimbolj enostaven, seveda pa mora vsebovati osnovne podatke o razgovoru. Ta splošni obrazec sem si zamislila in ga tudi predstavila v prilogi in naj bi postal koordinator izvedbe letnih razgovorov. Kadrovska služba pa bi naredila analizo uspešnosti razgovorov ter zbrala, uredila in arhivira informacije ter podatke, pomembne za izvajanje kadrovske politike in razvoj kadrov.

Poročilo naj bi izpolnjevali fazno, kar pomeni, da se izmenično pogovarjamo o določenem vprašanju, ga zaključimo, zapišemo pomembne misli v poročilo in se šele nato lotimo naslednje teme.

Poročilo je torej seznam sklepov in odgovorov, ki jih bo skušal sodelavec v prihodnosti uresničiti, vodja pa ga bo pri tem podpiral, mu zagotovil ustrezne pogoje in če bo potrebno tudi pomoč. Pomembno je, da so zapisani sklepi, dogovori in obljube čimbolj konkretni, opremljeni z datumi zaključka in z roki kontrole.

Stvar dogovora je, kje se bodo poročila arhivirala. V vsakem podjetju se o tem odločijo drugače. Dobro pa je, če je zapisano v več izvodih, da je na vpogled vsem, ki so bili vključeni, oziroma so sodelovali v razgovoru.

5.6. VPLIV LETNIH RAZGOVOROV NA POČUTJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU

Če želimo doseči željene cilje, si moramo zaposleni prizadevati za sproščene in odprte medosebne odnose v delovnem okolju, saj le takšni odnosi delujejo motivacijsko in večajo rezultate našega dela.

Z uspešno izpeljanimi letnimi razgovori bomo vsekakor naredili velik korak za izboljšanje delovne klime in počutja zaposlenih na delovnem mestu .

Uspešen letni razgovor naj bo preprost, kratek, jasen in zanimiv. Sporočil, ki so zapletena, obširna, nejasna in dolgačasna, naši sogovorniki ne bodo dobro sprejemali. Z njimi bomo svoje sodelavce in druge odvrnili od sebe. Samo tisti, ki ima resnično strokovno znanje in pozitivno stališče do sogovornika, se lahko uspešno pogovarja, medtem ko tisti, ki so v svojem znanju negotovi, nezaupljivi do sogovornikov, ali celo dolgačasni, naletijo na negativen odziv.

Namen letnega razgovora ni le medsebojno informiranje, ugotavljanje stanja, načrtovanje izboljšav ter dogovarjanje o tem, kako sklepe, ki sta jih sogovornika sprejela med razgovorom, tudi uresničiti. Letni razgovor neposredno prispeva k stalnemu napredku celovitega upravljanja kakovosti in zviševanju stopnje poslovne odličnosti podjetja.

V idealni obliki lahko odnos med vodjo in sodelavci predstavimo kot dobro delujoč, trden sistem, v katerem se oba z izmenjavo informacij in stalnimi popravki zaradi sprememb v okolju izpopolnjujeta in delata čimmanj napak.

Da oba dobro delujeta, morata imeti seveda jasen skupen cilj, o katerem ni dvoma: biti uspešen, hiter in učinkovit vodja in sodelavec. Če tega skupnega optimističnega cilja ni, je položaj tudi teoretično gledano izgubljen, ker je cilj zaradi zelo različnih vzrokov, na katere ne moreta vplivati, praktično težko dosegljiv.

Če se sodelavec med pogovorom čuti sprejetega in če ima občutek, da ga vodja resnično podpira in mu želi pomagati, če naredita načrt za izboljšanje stanja, se bo kasneje pri samem delu potrudil in dosegel tisto, kar se od njega pričakuje in za kar meni, da zmore in hoče. Ker žanje uspehe, se mu dvigujeta samozavest in ponos. Tako postaja vse bolj zadovoljen sam s seboj in z delom, ki ga opravlja. Zaradi dobrega razpoloženja se pozitivno odziva na kontakte s sodelavci. Ker je v odnosu do drugih prijeten, ga tudi okolica rada sprejema, kar mu spet daje določen občutek zadovoljstva, ki ga doživlja v svojem delovnem okolju. Vse to mu daje energijo, da se še bolj potruji pri delu in tako njegova uspešnost narašča. Seveda pa narašča tudi njegovo zadovoljstvo in s tem tudi zadovoljstvo okolice in sodelavcev.

Če bodo vsi vodje opravili dobre letne razgovore s svojimi sodelavci, se bo vidno razširil krog zadovoljnih in uspešnih ljudi, kar se bo bistveno pokazalo pri poslovnih dosežkih podjetja in bo posledično vplivalo na povečanje zadovoljstva zaposlenih in njihovo storilnost.

O tem, kakšen vpliv na počutje zaposlenih imajo letni razgovori, katerih se udeležujemo vsi zaposleni, lahko zatrdim, da imajo resnično samo pozitivne lastnosti. Opažam, da so po razgovoru sodelavke veliko bolj motivirane, uspešnejše in zadovoljne. Prepričana sem, da če tako nadrejeni kot ostali zaposleni resno pristopijo k takemu projektu, tudi dober rezultat ne more izostati.

Predvsem pa moramo vsi zaposleni, ne glede na naš položaj v podjetju vedeti in se zavedati, katere so osnovne vrednote, ki smo si jih v podjetju Pošta Slovenije, d.o.o. postavili kot temelj vseh naših ciljev, načrtov, odločitev in delovanja.

Naše vrednote so:

ZNANJE

Pomaga nam razumeti sebe, odnose z drugimi in svet. Odpira nova obzorja in poti za osebne in skupne dosežke.

DELAVNOST

Vsak dan uživamo v delu in skušamo doseči več. Naše delo ni le pomembno, ampak ga je tudi vredno opraviti. Dajemo vse od sebe, ker je to najboljša naložba. Skrbimo za odlično in profesionalno opravljeno delo.

ODGOVORNOST

Sprejemamo polno odgovornost za svoja dejanja, kakovost in uspešnost opravljenih nalog, za svoje vedenje, kulturo odnosov, za vse tisto, na kar lahko vplivamo, spreminjamo in izboljšujemo. Odgovorni smo za svoje početje in delovno klimo, ki jo ustvarjamo takšno, kakršno želimo: prijazno, ustvarjalno, komunikativno in spodbudno.

ODLIČNOST

Vsak dan naredimo nekaj za razvoj lastne odličnosti in odličnosti podjetja. Na ta način sodelujemo pri ustvarjanju podjetja z ugledom in imenom, njegove prepoznavnosti in položaja, ki pripada najboljšim.

PRIPADNOST

Ponosni smo, da delamo v podjetju Pošta Slovenije D.o.o. Smo del velikega, uspešnega podjetja. Le skupaj lahko veliko ustvarimo in se uspešno razvijamo. Svojo pripadnost in zaupanje izkazujemo s sodelovanjem, zastopanjem skupnih interesov, kjerkoli se nahajamo, in skozi skrbnim varovanjem poslovnih skrivnosti.

SPOŠTOVANJE

Spoštujemo sebe in druge. Spoštujemo svoje stranke, kupce. Zato bomo storili vedno vse, da bi nam naše stranke in drugi ljudje zaupali.

POHVALA

Nadrejeni morajo pohvaliti podrejene za njihove delovne dosežke in vedenje. Pohvala je lahko ustna ali pisna, toda naj bo iskrena in pravočasna.

USPEH

Porazi nas ne zaustavijo na naši poti, zato smo vedno pripravljeni s podjetjem deliti dobre in slabe rezultate. Zavedamo se, da je naša najboljša delovna alternativa osebni in skupni uspeh. Naš največji uspeh je zadovoljstvo in zaupanje naših strank.

USTVARJALNOST

Smo pobudniki mnogih idej, sprememb in izboljšav. Presegamo rutinski odnos do dela in življenja in postajamo vedno bolj kreativne osebe v kreativnem podjetju.

VARČNOST

Ko nam gre najbolje, mislimo na čase, ko nam bo morda šlo na slabše. Trdo delamo, veliko ustvarjamo in se vedemo kot skrbni gospodarji podjetja in njegovega premoženja.

UREJENOST

Z največjim veseljem skrbimo za red na svojem delovnem mestu in za osebno urejenost. S tem prispevamo k svoji samozavesti in k podobi podjetja.

Naš skupni cilj je delati in ustvariti najboljše in največ, kar zmoremo; na poti k uresničevanju tega cilja se moramo medsebojno spodbujati in si zaupati.

Seveda pa imamo tudi obveznosti: spoštovati moramo sprejeta pravila in vrednote podjetja ter jih dosledno izvajati; o problemih se moramo pogovarjati in jih strpno reševati ter varovati poslovne skrivnosti.

6. ZAKLJUČEK

Dejstvo, da živimo v dobi komunikacij in informacij, je pripomoglo k spoznanju, da je preučevanje komuniciranja zahtevno področje s svojimi pravili. Izdelava diplomske naloge me je prepričala, kako pomemben je proces organizacijskega komuniciranja.

Gre za potrebo, da zaposleni sodelujejo pri komuniciranju, ki je povezano s problemi podjetja in njihovega dela in sicer znotraj podjetja na delovnem mestu. Ne gre za to, da bi prežali na nepravilnosti v podjetju ali nepravilnosti, ki jih delajo zaposleni, ampak za pravico do presoje in komuniciranja glede posameznikove vloge v podjetju kot neizogibnega pogoja njegove vsaj minimalne avtonomije.

Kot uslužbenka na pošti sem vsak dan udeležena v pogovorih z nadrejenim, sodelavci in strankami. Znajdem se v različnih situacijah. Velikokrat se zgodi, da z upravnico, sodelavkami največkrat pa s strankami ne najdemo skupnega jezika. To neposredno vpliva na naše delo in počutje. Po svojih zmožnostih se trudim, da je teh nesporazumov čim manj, oziroma da pripomorem k uspešnejši komunikaciji in k zgladitvi nesporazumov in sporov.

Prepričana sem, da so tako letni razgovori, kot tudi sestanki, ki se organizirajo po posameznih poštah nujni. Soudeležba mora biti obvezna za vse, saj mislim, da s tem razvijamo način komuniciranja, samozavedanja in samovrednotenja.

Saj ljudje potrebujemo razgovore, ker smo socialna bitja, hkrati pa zadovoljujemo eno od osnovnih življenjskih potreb: potrebo po pripadnosti in občutku, da te ljudje sprejemajo.

PRILOGE

POŠTA SLOVENIJE, d.o.o.

Poslovna enota Ljubljana

Upravnikom pošt PE Ljubljana

Vodjem oddelkov

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI NA OSNOVI DOLOČIL KOLEKTIVNE POGODBE POŠTE SLOVENIJE, d.o.o.

V mesecu januarju bomo izvedli ocenjevanje delovne uspešnosti, in sicer za ocenjevalno obdobje od 1. 7. 2006 do 31. 12. 2006.

1. Ocenjevalni listi

Kadrovsko-pravni sektor je v sodelovanju s Sektorjem za logistiko pripravil osnove za izvedbo ocenjevanja delovne uspešnosti.

V skladu z določili navedenih členov kolektivne pogodbe in prilogo B (tabela za ocenjevanje delovne uspešnosti), so pripravili ocenjevalne liste za oceno delovne uspešnosti. Za isto skupino zaposlenih oz. ista delovna mesta (npr. delavci na poštnih okencih, drugi manipulativni delavci na poštah, pismonoši, upravniki in vodje oddelkov, delavci v strokovnih službah, idr.) so izbrana enaka merila, to je tista, ki so najbolj značilna ali se pojavljajo najbolj pogosto, in sicer:

Za ocenjevanje pismonoš:

Opravljen količina dela (produktivnost 2006),

Pravočasnost in kakovost opravljenega dela (npr. ocena inšpektorja notranje kontrole, upoštevanje navodil in okrožnic, napake pri delu, idr.),

Gospodarno ravnanje z delovnimi sredstvi in drugim materialom (npr. skrb za prevozna sredstva in delovne pripomočke, poškodbe vozil, ravnanje s pošiljkami, idr.),

Odnos do strank in sodelavci (npr. pritožbe in pohvale strank),

Vpliv na doseganje boljših delovnih rezultatov (npr. sprejem in prodaja blaga na dostavi, idr.).

Za ocenjevanje delavcev na poštnih okencih in v manipulaciji na poštah:

Opravljen količina dela (produktivnost 2006),

Pravočasnost in kakovost opravljenega dela (npr. ocena inšpektorja notranje kontrole, upoštevanja navodil in okrožnic, napake pri delu, idr.),

Gospodarno ravnanje z delovnimi sredstvi in drugim materialom (npr. ravnanje z delovnimi napravami in delovnimi pripomočki, ravnanje s pošiljkami, idr.),

Odnos do strank in sodelavcev (npr. pritožbe in pohvale strank),

Vpliv na doseganje boljših delovnih rezultatov (npr. boljša prodaja trgovskega blaga, srečk, idr.).

Za ocenjevanje upravnikov pošt in vodij oddelkov:

Za ocenjevanje delavcev v strokovnih službah:

Kot prilogo vam pošiljamo ocenjevalne liste za delavce vaše organizacijske enote, za pošte ločene po področju dela (dostava, manipulacija) ter za tiste delavce rezerve, ki dlje časa nadomeščajo na posamezni pošti.

Za posamezno področje dela (dostava, manipulacija) smo pripravili vzorec s podatkom o produktivnosti, ki jo je potrebno upoštevati pri ocenjevanju delovne uspešnosti delavcev, in sicer glede na področje dela. Priložena so tudi navodila za ocenjevanje.

2. Ocenjevalci in ocenjevanje

Ocenjevalci so vodje posameznih organizacijskih enot: upravniki pošt, vodje oddelkov, direktor PE, oziroma kadrovsko-pravni oddelek, in sicer:

- Pismonoše in delavce v manipulaciji na poštah in oddelkih pošt ocenjujejo upravniki posameznih pošt, oziroma vodje oddelkov na pošti.
- Delavce v rezervi ocenjuje kadrovsko-pravni oddelek, razen tistih delavcev, ki so mesec dni ali več na isti pošti oziroma oddelku. Te ocenjuje upravnik oz. vodja oddelka.
- Upravnike pošt in vodje oddelkov ocenjuje direktor PE.

- Delavce v strokovnih službah ocenjujejo vodje oddelkov, vodje v strokovnih službah pa ocenjuje direktor PE.

Ocena delovne uspešnosti delavca je odvisna od rezultatov njegovega dela in prispevka k skupnim ciljem, v primerjavi z doseganji načrtovanih rezultatov sodelavcev, ki opravljajo enaka ali podobna dela. Za vodjo pa velja program dela ali plan organizacijske enote, ki jo vodi. Ocena delovne uspešnosti je seštevek točk iz petih meril, ki se pri plači delavca odraža v količniku delovne uspešnosti.

Posamezno merilo (2-5) na ocenjevalnem listu se ocenjuje z ocenami od 1 do 10, kjer je:

STOPNJA	ŠTEVILO TOČK	POMEN
-manj uspešno	od 1 do 3 točke	rezultati so pod pričakovanji
-uspešno	od 4 do 7 točk	rezultati so v skladu s pričakovanji
-zelo uspešno	od 8 do 10 točk	rezultati so nad pričakovanji

Količina dela pa sev skladu z 2. odstavkom 38. člena kolektivne pogodbe in 5. členom aneksa h kolektivni pogodbi, ocenjuje z ocenami od 0 do 10.

Ocenjevalec je dolžan napisati kratko utemeljitev ocene pri posameznemu merilu na ocenjevalnem listu.

3. Uporaba podatkov o produktivnosti za ocenjevanje delovne uspešnosti in obračun plač za prihodnje leto.

Za oceno delovne uspešnosti po 38. členu in obračun količine dela po 68. členu kolektivne pogodbe v prihodnjem obdobju, se upošteva dosežena produktivnost v mesecu oktobru tekočega leta.

V skladu z določili kolektivne pogodbe se za ocenjevanje delovne uspešnosti in obračun plač zaposlenih od januarja prihodnjega leta uporabljajo podatki o produktivnosti s korekcijami za oktober preteklega leta.

Produktivnost se med letom lahko spremeni v naslednji primerih:

- ob spremembi števila delavcev v primerjavi z mesecem oktobrom,

- zaradi reorganizacije dostave,
- ob naknadno ugotovljeni napaki pri evidentiranju v mesecu oktobru.

Za posamezno področje dela se v skladu z veljavnimi merili upoštevajo naslednji podatki o produktivnosti:

1. Za manipulativne delavce na poštah oz. oddelkih:

Za manipulativne delavce (na normiranih in nenormiranih delih) se upošteva produktivnost manipulacije posamezne organizacijske enote.

2. Pismonoši in delavci dostave na poštah oz. oddelkih:

Za delavce dostave (na normiranih in nenormiranih delih) se upošteva produktivnost dostave posamezne organizacijske enote.

3. Upravniki, vodje oddelkov in kontrolorji pošt I., II., IIIa. In IIIb. Razreda:

Za upravnike, vodje oddelkov, kontrolorje pošt, ter vodje izmene se upošteva produktivnost pošt oz. oddelkov posameznega razreda.

4. Delavci rezerve:

a) Za manipulativne delavce, ki nadomeščajo odsotne delavce na različnih poštah, se upošteva povprečna produktivnost manipulacije poslovne enote, razen v primeru, ko je delavec na posamezni pošti mesec dni ali več. V tem primeru se upošteva produktivnost manipulacije tiste pošte.

b) Za pismonoše, ki nadomeščajo odsotne delavce na različnih poštah, se upošteva povprečna produktivnost dostave poslovne enote, razen v primeru, ko je delavec na posamezni pošti mesec dni ali več. V tem primeru se upošteva produktivnost dostave tiste pošte.

5. Strokovna služba:

Za delavce strokovnih služb se upošteva povprečna produktivnost Pošte Slovenije, razen v primeru, če je povprečna produktivnost PE višja od povprečna Pošte Slovenije.

4. Izračun količnika delovne uspešnosti

Stopnje	Število točk	Skupna ocena	Količnik DU	Napredovanje
1.	Do 10	Manj uspešno	0,90	Ne napreduje
2.	Od 11 do 20	Manj uspešno	0,95	Ne napreduje
3.	Od 21 do 30	Uspešno	1,00	Napreduje
4.	Od 31 do 40	Uspešno	1,05	Napreduje
5.	Od 41 do 50	Zelo uspešno	1,10	napreduje

Glede na uspešnost pri delu lahko posamezni delavec doseže višji oziroma nižji količnik delovne uspešnosti od zgoraj navedenega povprečnega količnika pošte (1,00).

O doseženem količniku delovne uspešnosti bodo delavci pisno obveščeni.

Direktor poslovne enote

POŠTA SLOVENIJE, d.o.o.

OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Delavec:	Področje dela:	Manipulacija:
Organizacijska enota: 1109 Ljubljana	STM	
Ocenjevalno obdobje : od- do		

Zap. Št.	Merila za ocenjevanje delovne uspešnost	Ocena	Utemeljitev
1.	Opravljen količina dela (produktivnost)		88 – produktivnost manipulacije pošte
2.	Pravočasnost in kakovost opravljenega dela		
3.	Gospodarno ravnanje z delovnimi sredstvi in drugim materialom (stroji, naprave, orodja, prevozna sredstva, potrošni material, poštne pošiljke in gotovina)		
4.	Odnos do strank in sodelavcev		
5.	Vpliv na doseganje boljših delovnih rezultatov		
	SKUPAJ TOČK		

Predlagatelj:

Datum:

LITERATURA IN VIRI

- [1] Berlogar, dr. J.: Organizacijsko komuniciranje, Ljubljana, Zbirka Manager, GV, 1999
- [2] Brajša, P.: Managerska komunikologija, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1994
- [3] Brajša, P.: Sedem skrivnosti uspešnega managementa, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1996
- [4] Cvetko, H.: Koncepti in veščine komuniciranja (učno gradivo), Maribor, Doba, 2000
- [5] Kavčič, dr. B.: Poslovno komuniciranje, Univerza v Ljubljani, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1998
- [6] Lipičnik, B., Možina, S.: Psihologija v podjetjih, Ljubljana, Državna založba Slovenije, 1993
- [7] Majcen, M.: Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, Ljubljana, GV Založba, 2001
- [8] Mandić, dr. T.: Psihologija komunikacije, Ljubljana, Glotta nova, 1998
- [9] Novak, B.: Krizno komuniciranje, Zbirka Manager, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2000
- [10] Interni viri podjetja Pošta Slovenije, d.o.o.

SEZNAM PRILOG

Ocenjevanje delovne uspešnosti na osnovi določil kolektivne pogodbe Pošte Slovenije, d.o.o.