

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

IZVAJANJE LETNIH POGOVOROV
V POSLOVNEM SISTEMU

SAMANTA PICIGA

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

IZVAJANJE LETNIH POGOVOROV
V POSLOVNEM SISTEMU

Samanta Piciga

Koper, 2010

Mentorica: asist. Ana Arzenšek

POVZETEK

Komunikacija ima v današnjem času v podjetjih vedno večjo vlogo. Izvajajo jo na najrazličnejše načine in v različnih oblikah. Ena izmed bolj uveljavljenih oblik so tudi letni pogovori, s katerimi sem se ukvarjala v zaključni nalogi. Pri tem sem izpostavila namen in koristi letnih pogovorov, predstavila načrtovanje, pripravo, izvedbo in zaključevanje le teh v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. Z namenom, da bi ugotovila učinkovitost letnih pogovorov, sem naredila anketo, s katero sem ugotovila stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi. Z letnimi pogovori želi organizacija spodbuditi sodelavce, da razmislijo o svojih ambicijah, željah, potrebah in pričakovanjih, povezanih z delom in kariero. Letni pogovor je priložnost, da se o morebitnih težavah pogovorita skupaj z vodjo in skupaj skušata poiskati ustrezen rešitev. Namen pogovorov je, da organizacija ostane konkurenčna na trgu in bolje znotraj povezana. Poleg tega letni pogovori omogočajo prijetno delovno klimo in boljše komuniciranje in motivacijo zaposlenih.

Ključne besede: letni pogovor, delovno okolje, medsebojni odnosi, motivacija.

ABSTRACT

Communication is playing a steadily growing role in companies nowadays. It is implemented in different ways and in various forms. One of the most established types are annual appraisal interviews, which are the main topic of my final assignment. I decided to emphasize the goals and benefits of annual appraisal interviews, and to present planning, preparation, implementation and conclusion of the aforementioned in the Mercator, d. d. business system. In order to assess the efficiency of annual appraisal interviews, I carried out a survey, with which I determined the level of employee satisfaction. Annual appraisal interviews are meant to be the organization's means to encourage the workforce to ponder over wishes, ambitions and expectations related to their jobs and careers. The interview is a chance to discuss eventual problems with superiors and together seek appropriate solutions. The goal of these interviews is retaining the organization's competitiveness on the market and strengthening internal links. In addition, annual appraisal interviews promote a pleasant work environment and better communication and motivation among employees.

Key words: annual appraisal interview, work environment, interpersonal relations, motivation.

UDK: 658.3(043.2)

KAZALO

1	Uvod	1
2	KAJ JE KOMUNIKACIJA	3
2.1	Vrste komunikacij	4
2.2	Načini za uspešno komuniciranje.....	4
3	POGOVORI V DELOVNEM OKOLJU	5
3.1	Redni letni pogovor	5
4	NAMEN IN KORISTI LETNIH POGOVOROV	7
4.1	Namen letnih pogovorov	7
4.2	Koristi letnih pogovorov	7
5	ŠTUDIJA PRIMERA – POSLOVNI SISTEM, MERCATOR d. d.	9
5.1	Stopnje letnega pogovora	10
5.2	Priprava na letni pogovor	11
5.2.1.	Pregled dokumentacije.....	11
5.2.2.	Izdelava vabila na pogovor	11
5.3	Potek letnega pogovora	12
5.4	Predmet pogovora	12
5.4.1	Tehnike komuniciranja pri poteku pogovora	13
5.4.2	Vedenje sogovornika med pogovorom.....	14
5.5	Zaključevanje letnega pogovora.....	14
5.6	Priprava poročila o opravljenem letnem pogovoru	14
6	RAZISKAVA UČINKOVITOSTI LETNIH POGOVOROV IN ANALIZA ANKETE	15
6.1	Metodologija	15
6.2	Analiza ankete	16
6.3	Rezultati ankete	16
6.4	Opredelitev hipotez	18
7	SKLEP	19
	LITERATURA	21
	VIRI	21

SLIKE

Slika 5.1	Potek letnega pogovora	13
-----------	------------------------------	----

GRAF

Graf 6.1	Vzdušje med potekom pogovora.....	16
Graf 6.2	Pripravljenost vodje na pogovor.....	17

1 UVOD

Kadarkoli več posameznikov želi doseči isti cilj, se preide v sistem komunikacij. Komunikacija je bistvenega pomena za obstoj odnosov med ljudmi. Brez komunikacije odnosi ne bi bili smiselni, v podjetjih delo ne bi normalno potekalo, ljudje se ne bi mogli med seboj uskladiti, prišlo bi do nesporazumov, skratka ogrožen bi bil obstoj organizacije, zato je v današnjem času vedno več pozornosti namenjene komuniciranju med zaposlenimi (Mihalič 2006).

Namen letnih pogovorov je večstranski in koristen za vse, ki so povezani z organizacijo. Vplivi internih komunikacij so lahko pozitivni ali negativni, organizaciji povzročajo večje ali manjše stroške, so danost, ki se ji ne more izogniti nobena organizacija (Mihalič 2006).

Nasprotno, pravilno vrednotenje pomena internih komunikacij, njihovo vključevanje v vizijo, poslanstvo in strategije organizacije pripomore k preživetju organizacije v turbulentnem okolju. Komuniciranja lahko ima za posledico spremembo v vedenju zaposlenih in v njihovih odnosih, saj so zaposleni tisti, ki udeležujejo strategijo. Pomembno je zato, ker je potrebno za vsako organizirano delo. Z njeno pomočjo se usmerja, koordinira, zaposluje, planira in kontrolira. Internih komunikacij je v podjetju lahko veliko. Tu pridejo v poštev vsa formalna in neformalna srečanja vodje s sodelavci, kot tudi med sodelavci samimi (Mihalič 2006).

Največji pomen notranje komunikacije pripisujem letnim pogovorom, ki so tudi predmet mojega preučevanja. Ti so v organizaciji enkratni dogodek, v katerem se vodja in sodelavec lahko podrobneje pogovorita o poteku dela, morebitnih težavah in spremembah, ki so se tekom leta pojavile med samim delom, ter o zastavljenih ciljih, njihovi realizaciji in izvedbi. Namen pogovorov je lahko dosežen samo v primeru, če se oba sogovornika na pogovor temeljito pripravita, če odkrito, pošteno in argumentirano zagovarjata svoja stališča, spoštujeta sogovornika ter iščeta načine, kako svoje delo opravljati še bolj učinkovito, saj je njuno medsebojno sodelovanje za uspeh organizacije zelo pomembno (Mihalič 2006).

Cilj diplomske naloge je predstaviti letni pogovor kot eno izmed oblik internega komuniciranja v Poslovnem sistemu Mercator, d. d., ugotoviti, ali lahko zaposleni na njem izrazijo svoja mnenja, ter, ali so ljudje, ki vodijo pogovore, dovolj usposobljeni za njihovo izvajanje. Osredotočila sem se na posamezne stopnje, ki so potrebne za uspešno opravljanje tovrstnih srečanj, od same priprave, tako vodje kot sodelavca, na letni pogovor, njegovega poteka, pa vse do optimalnega zaključka. Preučila bom torej kakovost komuniciranja pri letnem pogovoru, ter izpostavila potek letnega pogovora v izbranem podjetju.

2 KAJ JE KOMUNIKACIJA

Pojem »komunicirati« je zelo širok. Beseda izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet (Ferjan 1998).

»V najširšem pomenu je komunikacija proces izmenjave podatkov in informacij za medsebojno sporazumevanje. Namenjena je vzpostavljanju medsebojnih stikov, pridobivanju znanja, izmenjavi stališč, prenašanju izkušenj in spoznanj, dogovarjanju in sporazumevanju ter oblikovanju medsebojnih razmerij« (Vrhovec 2003, 2)

»Uspešna notranja komunikacija povzroči homogenost organizacije tudi v najtežjih trenutkih. Zajema tudi vsa sredstva in metode, ki prinašajo informacije in tako vplivajo na vodenje ljudi, ter ga usmerjajo k čim popolnejšemu opravljanju nalog in opravil, od katerih je odvisno uresničevanje ciljev organizacije. F. Vreg vidi komuniciranje kot boj za oblast in meni, da je medsebojno komuniciranje soočenje, merjenje moči, besedni boj, polemično spopadanje dveh avtonomnih osebnosti, v katerem želi vsaka dokazati svojo miselno ali celo fizično prevlado.« (Vreg 1990).

»Uspešno komuniciranje je temelj vsake uspešne in dolgoročne kariere. To je cel splet medsebojnih povezav, s katerimi se vzpostavljajo medsebojni stiki. Sistem komunikacij omogoča tudi izmenjavo misli in informacij za zagotovitev medsebojnega razumevanja in zaupanja. V procesu komunikacije se tudi izmenjujejo informacije o vsebini norm, o dejstvih in idejah, o mišljenju in občutkih med dvema ali več osebami. Sam pojem se pojavlja na različnih strokovnih področjih in ima tudi svoj pomen. Jemljemo ga kot nekaj samoumevnega in se prav zaradi tega ne zavedamo pomena, ki ga ima v našem vsakdanjem življenju in seveda tudi v gospodarskem – poslovnem dogajanju.« (Greene 1993, 5)

Komunikacijo pogosto primerjamo z živčnim sistemom človeškega organizma. Res so tu nekatere podobnosti. Impulzi v živčnem sistemu spodbujajo k aktivnosti druge dele človeškega telesa, ki so sami zase kompleksni sistemi (Greene 1993).

Umetnost komuniciranja je ključ do uspeha v politiki, poslovnem svetu, izobraževanju, družini in dvorjenju. Znati dobro komunicirati pomeni znati sproti uravnavati in gojiti dobre odnose z ljudmi, s katerimi se srečujemo, kar vpliva na počutje, našo storilnost in na kakovost življenja. Uspehi, ki jih pri tem doživljamo, pa spet vplivajo na boljše komuniciranje in počutje.

Komunikacija je proces simbolov, ki so splošno sprejeti s strani skupine. Gre za enako pojmovanje simbolov pri vsakem posamezniku. Sporočila so lahko besedilna, simbolna ali pa v obliki mimike obraza, glasu. Pogoji, da proces poteka je, prisotnost vseh elementov komunikacijskega sistema v časovnem intervalu, v katerem naj bi proces potekal. Obstaja tudi možnost, da komunikacijski kanal poslano sporočilo shrani za določeno časovno obdobje, tako da ga sprejemnik sprejme z določenim časovnim zamikom (Greene 1993).

Komuniciranje je proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da se doseže namen komuniciranja. Namen pa dosegajo menedžerji s tem, ko pridobivajo in posredujejo koristne informacije, s katerimi bi vplivali na sodelavce, posameznike in skupine zunaj svoje organizacije (Možina 1998).

2.1 Vrste komunikacij

Komunikacije so lahko enosmerne ali dvosmerne. Pri enosmernih ne pride niti do medsebojnega reagiranja, niti do medsebojnega vplivanja. Za dvosmerne komunikacije je značilno, da lahko na obeh smereh komunikacijskega kanala hkrati poteka proces sprejema in oddaje ali pa zaradi motenj to ni možno in dvosmerni sistem preide v enosmerne. Obstajajo tudi enostavni (en oddajnik, en sprejemnik) in kompleksni komunikacijski sistem z enim ali več komunikacijskimi kanali, ki so lahko sestavljeni iz enega oddajnika in več prejemnikov, iz več oddajnikov in en prejemnik ali pa iz več oddajnikov in več prejemnikov (Ferjan 1998, 11).

2.2 Načini za uspešno komuniciranje

Vsako organizacijo sestavljajo ljudje, ki se komuniciranju in sporazumevanju med seboj ne morejo izogniti, če želijo uresničiti svoje in organizacijske cilje. Organizacijsko komuniciranje je proces, preko katerega se organizacije oblikujejo in hkrati soustvarjajo dogodke v njih in okrog njih. Najpomembnejše od tistega, kar moramo storiti, je to, da zgradimo organizacijo na informaciji in komuniciranju, namesto na hierarhiji (Berlogar 1999).

V podjetjih poteka medsebojna komunikacija zaradi izredno razvitega informacijskega sistema in druge tehnologije tudi v pisni obliki preko elektronske pošte. Pomembno je tudi, da znajo tako zaposleni kot vodje med seboj dobro komunicirati.

Na učinkovitost komunikacije vpliva več dejavnikov, med katerimi so osebne značilnosti, komunikacijske navade, razumevanje, pripravljenost poslušati sočloveka. Najpogostejši dejavniki neuspešne komunikacije pa tičijo v prevzemanju neustreznih miselnih vzorcev od staršev, od vzgojiteljev ali pa od okolice. Vendar je to le začetno stanje, ki ga lahko vsak, z nekaj napora in učenja tehnik uspešnega komuniciranja, spremeni. Trajna nesposobnost komuniciranja pomeni pravzaprav trajno odločitev posameznika za vlogo »igranja žrtve« in nepripravljenost spremeniti tako stanje.

3 POGOVORI V DELOVNEM OKOLJU

Na delovnem mestu se misli neprestano pretakajo, bodisi s pisnim izražanjem, bodisi s pogovorom. Pogovor teče med sodelavci, med vodjo in posameznim sodelavcem, v skupini, s strankami, s sodelavci iz drugih organizacijskih enot, itd.. V večini se pogovori nanašajo na probleme, informacije in vprašanja v zvezi z delom, nekateri pa so tudi bolj zaupne ali zasebne narave. Večina se jih začne spontano, v določenem trenutku, ko se pač pokaže potreba, nekaj med njimi je planiranih s pripravljenim scenarijem. Vsem pa je skupno to, da so glede na predmet pogovora udeležena tudi čustva in razpoloženja vseh udeležencev. Za dobro vodenje pogovorov, ki bodo dali koristne in ugodne rezultate je pomembno, da smo sami dobro razpoloženi. S tem, da delamo stvari, ki nas zadovoljujejo na pravilen način, ne prispevamo samo h kakovosti pogovorov, ampak tudi k ugodnemu počutju vseh, s katerimi smo v stiku (Majcen 2001).

3.1 Redni letni pogovor

Glavne značilnosti letnega pogovora so, da je pogovor zaupne narave, planiran, načrtovan in poteka enkrat letno. Torej je letni pogovor vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem vodja in sodelavec razložita svoja razmišljanja o preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah, ki so pomembne za oba in ki vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu (Majcen 2001).

V pogovoru, kjer je čutiti ozračje podpore in zaupanja, se bo sodelavec počutil bolj sproščenega in se bo razkril in jasno povedal, kaj ga moti in s čim se ne strinja. Če se bo med pogovorom počutil, da ga vodja podpira, posluša, mu skuša pomagati, ter če skupaj skušata odpraviti dosedanje napake ter naredita načrt za prihodnje, bo sodelavec bolj motiviran in bo delo z veseljem opravljal (Levine 1995).

Pri odpravljanju napak in načrtovanju je pomembno, da je načrt konkreten, torej, da vsebuje operacionalizirane cilje, tj. cilje, ki jih lahko sodelavec razume in so merljivi.

4 NAMEN IN KORISTI LETNIH POGOVOROV

Izjemno pomembno je, da v organizaciji obstaja dogovor, kaj želijo z rednimi letnimi pogovori doseči, preden z njimi začnejo.

4.1 Namen letnih pogovorov

Namenov in ciljev letnih pogovorov je več. Letni pogovor je namenjen vsem zaposlenim v organizaciji. Je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu. Od rednih letnih razgovorov si obeta korist tudi organizacija, saj pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo izboljševala kakovost dela zaposlenih, izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi in njihova lojalnost (Majcen 2001).

Z letnim pogovorom vodje želijo zaposlene motivirati, da bodo razmislili o svojem delu, o svoji vlogi tako v organizaciji kot v delovnem procesu ter da bodo pripravili predloge za izboljšanje. Zaposlenim želijo predstaviti, kako jih vodje vidijo, katere so po njihovem mnenju dobre strani, kje imajo še priložnosti, ki bi jih lahko bolje izkoristili, zberejo podatke za planiranje in izvajanje politike izobraževanja ter za napredovanje zaposlenih (Majcen 2001).

Letni pogovori so koristni tudi za organizacijo, ki z njimi pridobi podatke o potencialu znanj, interesnih področjih zaposlenih in njihovih željah o usposabljanju in osebni razvoju, s katerimi sistematično polni baze podatkov v kadrovske informacijskem sistemu, podatke o pripravljenosti zaposlenih za napredovanje ali spremembo področja dela in sodelovanje pri razvojnih projektih, mnenja zaposlenih o primernosti organizacije dela in predloge glede organizacijskih sprememb. S tem organizacija lažje izvaja kadrovske politike in lažje uvaja potrebne kadrovske spremembe, ki vodijo k uspešnejšemu poslovanju (Majcen 2001, 56).

4.2 Koristi letnih pogovorov

Če so letni pogovori opravljeni pravilno, imajo od njih vsi koristi. Sodelavec se po pogovoru počuti cenjen in spoštovan ter ve, kaj lahko v tem delovnem okolju pričakuje. Postaja bolj samostojen, ima več idej, je bolj motiviran, ker pozna svojo vlogo in ve, kaj se od njega pričakuje in v katero smer naj se razvija. Ker pridobi pregled nad rezultati svoje skupine in bolje spozna njene cilje in smernice razvoja, se povečajo tudi njegova prizadevanja za doseganje skupnih rezultatov. Je priložnost za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti ne le sodelavca, temveč tudi vodje, za boljše medsebojno spoznavanje, za pogovor o vsem, o čemer sodelavec in vodja med letom nimata priložnosti poglobljeno razpravljali (Majcen 2001, 58).

Namen in koristi letnih pogovorov

Za vodjo je redni letni pogovor orodje vodenja. Svoje sodelavce bolje spozna, ker spozna njihova pričakovanja, želje in poglede. Sodelavcem lahko posreduje informacije, ki jim pomagajo, da razvijejo svoje sposobnosti in samostojnost. Z rednimi letnimi pogovori dobi vodja tudi boljši pregled nad zmogljivostmi v svoji organizacijski enoti (Majcen 2001).

Za organizacijo je to priložnost, da izboljša svojo bazo podatkov v svojem kadrovskem informacijskem sistemu, kar ji omogoča boljše izvajanje kadrovske politike (Majcen 2001).

5 ŠTUDIJA PRIMERA – POSLOVNI SISTEM, MERCATOR D. D.

Leta 1953 je kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani začela delovati družba z imenom Mercator. Ta izhaja iz predhodnega podjetja na debelo z imenom Živila Ljubljana. Kasneje se je osnovna dejavnost, trgovina na debelo in drobno razširila še na proizvodnjo, kmetijstvo in storitve. Zaradi kapitalske povezave družbe s hčerinskimi družbami je prišlo do koncernske organiziranosti in družba je dobila ime Poslovni sistem Mercator, d. d.

Z privatizacijo leta 1993 se je začela javna prodaja delnic, ki je bila po dosegu in vrednosti kapitala največja privatizacija v srednji Evropi in se je končala leta 1995. lastniki Poslovnega sistema Mercator, d. d. so postali državni skladi in mali delničarji.

Leta 1997 so z Zoranom Jankovičem na čelu sprejeli strateški razvojni načrt. Hoteli so prekiniti negativne smernice preteklih let in ustanoviti najboljšo trgovsko družbo v državi, podobno največjim evropskim in svetovnim verigam. Mercator je vstopil tudi na tuje trge z ustanovitvijo odvisnih družb na Hrvaškem, v BIH ter Srbiji in Črni Gori.

Leta 2004, ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo, se je Mercator uvrstil na 32. mesto po prihodkih vseh podjetij v desetih državah, novih članicah Evropske unije. V tem letu je bila odprta prva prodajalna diskontnega tipa Hura! Diskont.

Leta 2005 je Mercator zaznamovala sprememba Zakona o trgovini. Ta zakon je uveljavil zaprtje trgovin ob nedeljah in praznikih ter prihod tuje trgovske verige na slovenski trg, s čimer se je še dodatno povečala konkurenčnost na trgu. V tem letu se je spremenila tudi lastniška struktura in članstvo v nadzornem svetu. Upravljanje družbe Poslovni sistem Mercator, d. d. je prevzela štiričlanska uprava pod vodstvom gospoda Žiga Debeljaka.

Leta 2006 je Mercator z izvedbo strateške povezave v Srbiji, s podjetjem Holding Rodič M&B, postal največji trgovec na območju Srbije, s približno 8 odstotnim deležem v tem letu.

Leta 2007 je Mercator izvedel strateško povezavo z družbo Presoflex, d.o.o. na Hrvaškem, ter družbo Mex, d.o.o. Julija 2007 so na trg dali poslovno kartico Mercator Pika. Aprila so svojo ponudbo dopolnili s storitvijo M Holidays, v okviru katere tržijo turistične aranžmaje v sodelovanju s turistično agencijo Kompas.

Leta 2008 so odprli nove poslovalnice tako v Sloveniji, kot tudi v tujini. Družba je prevzela dejavnost družbe Pekarna Grosuplje, d.d., skupaj z zaposlenimi; pripojitev je bila izvedena v letu 2009.

Zaradi težkih gospodarskih razmer, ki so bile slabše od pričakovanj, ter investicije v ponudbo za potrošnike, je v letu 2009 Mercator, d. d. dosegel za približno polovico nižji dobiček od pričakovanega.

V letu 2010 si Mercator, d. d. želi še naprej ostati vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu na področju market programa v Jugovzhodni Evropi. Poleg slovenskega trga želi v prihodnje vstopiti tudi na druge trge. Poleg Bolgarije in Albanije imajo v mislih še Makedonijo in Kosovo. Tudi v prihodnje bodo skrbeli za socialno varnost zaposlenih ter zagotavljali ustrezne poslovne rezultate (Mercator 2010).

5.1 Stopnje letnega pogovora

Gruban (2004) za učinkovito delovanje sistem priporoča 4 stopenjsko izvrševanje letnih razgovorov. V nadaljevanju podajam omenjene štiri stopnje:

- *Načrtovanje delovne uspešnosti:* na prvi stopnji naj bi vodja in sodelavec opravila ločen pripravljalni sestanek za kasnejši »pravi« letni pogovor. Na tem uvodnem srečanju se definirala, kaj naj bi delal sodelavec v določenem ocenjevalnem obdobju. To obsega cilje, naloge, pričakovanja, zadolžitve, rezultate, pričakovanja in potrebna vedenja zanje (zahtevane kompetence). To je priložnost za razpravo o razvojnih ciljeh sodelavca, določanje najbolj kritičnih kompetenc in preverjanje ustreznosti zahtev iz opisa delovnega mesta.
- *Izvajanje programa:* na drugi stopnji se odvija proces vodenja, motiviranja, usmerjanja in treninga sodelavca ter reševanje ali odstranjevanje ovir za večjo delovno uspešnost. Vsaj enkrat kvartalno pa bi vodja in sodelavec morala skupaj pregledati tudi uresničevanje zastavljenega načrta.
- *Presoja delovne uspešnosti:* tretja stopnja je obdobje analize delovne uspešnosti. Oba, tako vodja kot sodelavec, sočasno pripravita svoja videnja preteklega ocenjevalnega obdobja in bodočih ocenjevalnih potreb. Ocena izvajalca lahko v marsičem omili težave kasnejše izpeljave zaključnega ocenjevalnega dela letnega pogovora, ki mnogim neusposobljenim vodjem predstavlja prave težave. Mnogokrat je letni pogovor povezan z nagrajevanjem, saj vodja takrat predlaga finančne nagrade na osnovi uresničenih ciljev.
- *Pregledovanje in analiza:* četrti stopnji pravimo tudi »pravi letni pogovor«. Gre za formalni sestanek vodje in sodelavca. Takrat sledi iskren in odkrit dialog o delovni uspešnosti posameznika: o prednostih, slabostih, uspehih, napakah, razvojnih potrebah.

Kot navaja Greene (1993), je pomembno, da se vodja spusti na nivo sodelavca in odkrije njegove občutke, želje in potrebe. Poizve kaj več o človeku in o stvareh, ki so zanj pomembne. Odkriti je potrebno njegove resnične vrednote in jih povezati z njegovim delom.

5.2 Priprava na letni pogovor

Na vsak letni pogovor se morata dobro pripraviti tako vodja, ki bo pogovor vodil, kot tudi sodelavec, ki se bo pogovora udeležil. Pomembno je, da organizacija zagotovi vodji možnost ustreznega usposabljanja za izvajanje in vodenje teh pogovorov. Prav tako je priporočljivo, da se v organizaciji pripravi interni priročnik o izvajanju rednih letnih pogovorov. Pred samo izvedbo pa je smiselno izvesti tako imenovane simulacije pogovorov, s katerimi vodje pridobijo veščine za izvajanje tovrstnih pogovorov (Mihalič 2006).

Cilj tako vodje kot tudi delavca je ta, da bi pogovor potekal brez težav in kar se da uspešno, zato morata oba biti na to ustrezno pripravljena.

Da bi se izognili zapletom, imajo v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. oboji na voljo določena vprašanja, ki služijo kot priprava na letni pogovor. Na ta vprašanja najprej odgovorijo tako vodja kot sodelavci, kasneje pa jih skupaj obravnavajo. Vprašanja so koristna, saj so dober vodič za utemeljitev idej, zamisli in težav, povezanih z delom. Brez njih bi bil letni pogovor dosti bolj težaven. Vodja bo z letnim pogovorom želel ugotoviti, kakšni so rezultati dela zaposlenega, preučil bo načine dela in vedenja, ki bodo omogočili uspešnost in razvoj, ugotovil bo njegove želje, pričakovanja in načrte za prihodnost (Mihalič 2006).

Obe strani imata določena vprašanja, ki so jima v pomoč pri pogovorih. Pripraviti se morata na pogovor, ugotoviti svoja pričakovanja, želje in zavedati se morata, kaj želita z pogovorom doseči (Mihalič 2006).

5.2.1. Pregled dokumentacije

Da bo pogovor potekal brez težav, je pomembno, da se pred srečanjem vodja in sodelavec srečata, zbereta in preučita določene podatke ter pregledata dokumentacijo, na osnovi katere bodo obravnavane teme pogovora (Mihalič 2006).

5.2.2. Izdelava vabila na pogovor

Da bi preprečili neprijetna presenečenja in neugodje sodelavca, ga vodja za pogovor pravočasno seznaniti in mu tako omogoča, da se na pogovor ustrezno pripravi. V večini primerov vodja to opravi ustno. Obvesti ga, naj se na pogovor pripravi po vnaprej pripravljenih vprašanjih, ki mu jih kasneje izroči. Nato sledi pisno vabilo. V nekaterih organizacijah zadošča ustno povabilo, kar je odvisno od navad in prevladujoče kulture organizacij (Majcen 2001).

V primeru Poslovnega sistema Mercator, d. d. je navada, da so sodelavci najprej ustno obveščeni, kasneje pa dobijo še pisno vabilo.

5.3 Potek letnega pogovora

Letni pogovori se izvajajo vsako leto ob istem času. Ti pogovori se v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. izvajajo proti koncu koledarskega leta. Nekatere organizacije izvajajo pogovore tudi v polletnem obdobju ali so terminsko drugače načrtovani (Mihalič 2006).

Da bi pogovor potekal v sproščenem vzdušju, morata biti oba udeleženca pripravljena ter biti pozorna na mnenja drug drugega. Bolj, kot sta pri pogovoru pozorna, bolj kot poslušata, kaj želita drug drugemu sporočiti, bolj se bosta sporazumela ter bolj kakovostna bodo sporočila (Greene 1993).

5.4 Predmet pogovora

Sodelavci so si različni, zato bo vsak pogovor potekal drugače. Na to mora biti vodja pripravljen in mora prej sam dobro premisliti, katero temo naj v pogovoru z določenim sodelavcem poudari. Poleg tega se vodja pripravi na vsebino, o čem bo tekla beseda in kaj ga bo najbolj zanimalo o določenem sodelavcu. Med pogovorom sodelavec predstavi, kako vidi sebe v organizaciji, kakšna so njegova pričakovanja, mnenja, občutki, kaj bi v organizaciji spremenil in s čim se popolnoma strinja. V nadaljevanju vodja poda mnenje o delu sodelavca, možnostih napredovanja, pridobivanja znanj in drugih kompetenc. Po vsem tem sodelavec in vodja skupaj usklajujeta podane vidike in želje, poiščeta skupne rešitve, oblikujeta načrt za delo, sklepe in povzemata ugotovitve. V zaključku oblikujeta poročilo, v katerem opredelita navedeno, ter poročilo podpišeta. To poročilo služi kot orientacija razvoja kariere za sodelavca (Mihalič 2006).

Slika 5.1 Potek letnega pogovora



Vir: Majcen 2004.

5.4.1 Tehnike komuniciranja pri poteku pogovora

Vsaka vrsta komunikacije lahko poteka na različne načine. Tako se uporablja tehnika razlage, pri kateri se pričakuje, da bo z razumljivim izražanjem in vedenjem sogovornik razumel, kar se mu razlaga. Dobra razlaga zahteva, da se informacije sogovorniku prenašajo tako, da jih razume. Druga tehnika postavlja vprašanja, s katerimi vodja prevzame vlogo in vodi pogovor. Dober vodja motivira sodelavca in mu tako daje pozitivno moč, ki je potrebna, da ljudje opravijo svoje delo dobro in z veseljem (Mihalič 2006).

Ena izmed tehnik komuniciranja je tudi posebno komuniciranje, za katero je značilno, da med pošiljateljem in prejemnikom nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal. Gre za tehnične pripomočke, kot so telefon, internet, telefaks, elektronska pošta itd. posebna prednost nekaterih oblik posebnega komuniciranja, recimo pisnega, je v tem, da sporočilo ostaja dalj časa na voljo potencialnemu prejemniku. Ta vrsta komuniciranja se pojavi predvsem pred pričetkom letnega pogovora, ko vodja sodelavca seznanja o kraju, dnevu in uri pogovora (Kavčič 2002).

Običajno vodja pri izvajanju pogovora uporabi vse naštetе tehnike, ne zgolj eno in s tem bolje spozna sogovornika, njegove interese, želje in pričakovanja (Mihalič 2006).

5.4.2 Vedenje sogovornika med pogovorom

Mihaličeva (2006) meni, da na uspešnost pogovora v veliki meri vpliva obnašanje vodje. Sodelavec se bo v pogovoru dobro počutil in bo z veseljem sodeloval le, če bo vodja prijazen, spoštljiv, pozoren, vljuden, dobrohoten, razumevajoč, itd., vendar mora biti tudi sodelavec prevzeti svoj del odgovornosti in se na pogovor ustrezno pripraviti, postaviti lastne cilje, opredeliti svoja pričakovanja in izpostaviti težave, ki se pojavljajo.

5.5 Zaključevanje letnega pogovora

Ko vodja in sodelavec obravnavata vse teme in se pogovorita o vseh morebitnih težavah pri delu, je pogovor načeloma zaključen. Tik pred koncem se še enkrat obnovi dogovorjene sklepe. Sodelavcu se vodja zahvali za sodelovanje in mu želi prijetno nadaljevanje dela (Mihalič 2006).

5.6 Priprava poročila o opravljenem letnem pogovoru

Poročilo, ki ga vodja pripravi ob zaključku letnega pogovora z sodelavcem, je zelo pomembno za strokovno službo, saj s tem poročilom bolje izvaja kadrovske politike. Poročilo letnega pogovora je osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah, pripravljenosti za osebni razvoj, izobraževanje, napredovanje in morebitne spremembe (Mihalič 2006).

6 RAZISKAVA UČINKOVITOSTI LETNIH POGOVOROV IN ANALIZA ANKETE

Cilj naloge je ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z letnimi pogovori, ali lahko letni pogovori nudijo možnost, da izrazijo svoja mnenja, se pogovorijo o perečih temah, ter, ali se pogovori izvajajo na korekten ter vsem zaposlenim razumljiv način. Cilj naloge je tudi ugotoviti zadovoljstvo z letnim pogovorom sodelavcev in vodje, predvsem pa kvaliteto letnih pogovorov v poslovnem sistemu Mercator, d. d.

6.1 Metodologija

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V prvem delu naloge sem preučila celoten proces komuniciranja pri letnem pogovoru, ter izpostavila potek le tega v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. Osredotočila sem se na posamezne stopnje, ki so potrebne za uspešno opravljanje tovrstnih srečanj, od same priprave, tako vodje kot sodelavca, na letni pogovor, njegovega poteka, pa vse do optimalnega zaključka. Za dodatno pomoč sem se obrnila tudi na gospoda Andreja Gazvodo, ki mi je posredoval podatke v zvezi z letnimi pogovori v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. Ljubljana, ki sem jih uporabila.

V drugem delu sem sestavila anketo in jo razdelila med zaposlene v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. na območju Kopra, ter jih povprašala o zadovoljstvu pri izvajanju letnega pogovora, o njihovih pričakovanjih, o morebitnih težavah, ki se pri izvajanju pogovora pojavljajo, ter o njihovih priporočilih, ki bi pripomogla k boljšemu izvajanju. Med zaposlene poslovne enote Koper sem razdelila 55 anket, ter jih zaprosila za sodelovanje. Odzvalo se je 45 zaposlenih, kar je 82 % vseh zaposlenih v poslovalnici Koper. Sodelovalo je 38 % moških, ter 62 % žensk. Povprečna starost anketiranih je bila med 26 in 35 let. 62 % anketiranih je v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. zaposlenih od 16 do 25 let. Odziv sodelujočih odraža pozitivno naravnost zaposlenih na obravnavano tematiko. Na podlagi rezultatov ankete sem izvedla analizo, ki jo bom v nadaljevanju podrobneje predstavila.

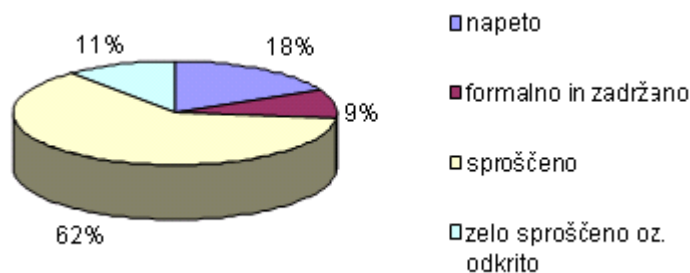
6.2 Analiza ankete

V nalogi so zastavljene naslednje hipoteze:

- H1: Letni pogovor med vodjo in sodelavcem v povprečju poteka v sproščnem vzdušju (predpostavka za potrditev hipoteze je nad 50 % odgovorov anketirancev, ki bodo odgovorili, da letni pogovor v podjetju poteka v zelo sproščnem vzdušju).
- H2: Vodje so na letni pogovor po mnenju zaposlenih v povprečju pripravljeni (predpostavka za potrditev hipoteze je, da je več kot 50 % anketirancev mnenja, da so njihovi vodje na pogovor dobro pripravljeni ali delno pripravljeni).
- H3: Zaposleni so z letnim pogovorom v povprečju zadovoljni (predpostavka za potrditev hipoteze je, da je več kot 50 % anketirancev delno zadovoljnih oz. zadovoljnih z letnim pogovorom).

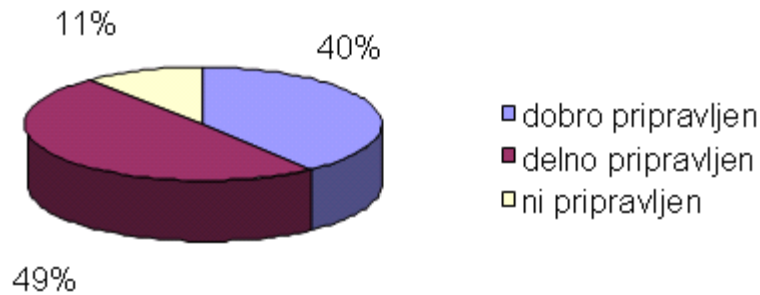
6.3 Rezultati ankete

Graf 6.1 Vzdušje med potekom pogovora



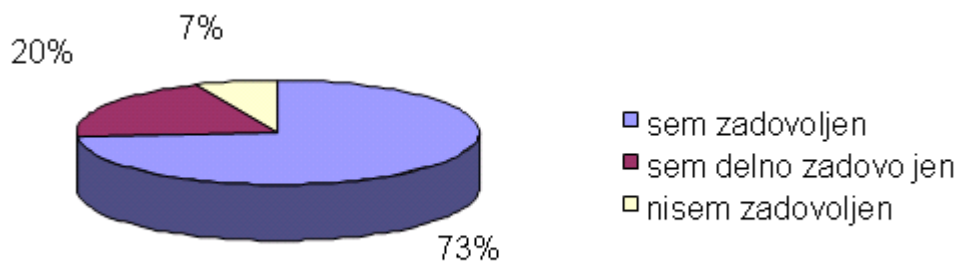
62 % zaposlenih meni, da pogovor z vodjo poteka v sproščnem vzdušju, 18 % jih meni, da pogovor poteka v napetem vzdušju, 11 % anketiranih meni, da pogovor poteka v zelo sproščnem in odkritem vzdušju, ter 9 % zaposlenih meni, da pogovor poteka formalno in zadržano.

Graf 6.2 Pripravljenost vodje na pogovor



49 % anketiranih je mnenja, da je vodja delno pripravljen na letni pogovor. 40 % zaposlenih meni, da je vodja na pogovor dobro pripravljen, 11 % pa jih meni, da vodja na pogovor ni pripravljen.

Graf 6.3 Zadovoljstvo zaposlenih z letnimi pogovori v Poslovnem sistemu Mercator, d. d.



73 % zaposlenih je z letnim pogovorom v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. zadovoljnih, 20 % je delno zadovoljnih in le 7 % zaposlenih ni zadovoljnih.

Kaj sami pričakujete od letnega pogovora? (vaše mnenje)

Pri zadnjem vprašanju so zaposleni podali svoja mnenja. Sami si želijo: »Odprt pogovor o možnosti izboljšanja delovne uspešnosti, o izboljšanju medsebojnih odnosov med nami in nenazadnje možnost napredovanja.«

6.4 Opredelitev hipotez

H1: Letni pogovor med vodjo in sodelavcem poteka v sproščnem vzdušju.

Potrdim

Hipoteza je potrjena, saj je 62 % vseh anketirancev odgovorilo, da letni pogovor med vodjo in sodelavcem poteka v sproščnem vzdušju, 11 % meni, da je vzdušje celo zelo sproščeno oziroma odkrito, 18 % jih meni, da je vzdušje med pogovorom napeto, ter 9 % da je formalno in zadržano (graf 6.1).

Rezultati hipoteze so odraz dobrih medsebojnih odnosov, sproščnega vzdušja ter pozitivne naravnosti zaposlenih za komunikacijo in sodelovanje z vodstvom družbe. Taki odnosi dajejo organizaciji veliko konkurenčno prednost, saj so človeški viri ena izmed najpomembnejših prednosti sodobnih organizacij.

H2: Vodje so na letni pogovor dobro pripravljene.

Potrdim

Večina anketiranih je mnenja, da je vodja na letni pogovor v celoti ali vsaj delno pripravljen. Hipoteza je potrjena, saj je 40 % anketirancev odgovorilo, da so vodje na letne pogovore dobro pripravljene, 49 % anketiranih meni, da so vodje na letni pogovor delno pripravljene ter 11 % anketiranih meni, da vodje na letni pogovor niso pripravljene (graf 6.2).

Za učinkovito izvajanje letnih pogovorov morajo biti vodje dobro usposobljeni, saj se ti pogovori (pre)hitro sprevržejo v »jamranje«, »teženje«, obtoževanje, iskanje krivcev, pogovore o plači, nagradah, ipd. Za kakovostno vodenje in dobre poslovne oziroma delovne rezultate je nujno, da vodja obvlada strokovna znanja. Izjemno pomembno je, kako ravna s sodelavci. Posebno mesto pri ravnanju z ljudmi ima njegova spretnost vzpostavljanja stikov in njegov način komuniciranja.

H3: Zaposleni so z letnim pogovorom zadovoljni.

Potrdim

Hipoteza je potrjena, saj je 69 % anketirancev zadovoljnih z izvajanjem letnega pogovora (graf 6.3). Med pogovorom sodelavec predstavi, kako vidi sebe v organizaciji, kakšna so njegova pričakovanja, mnenja, občutki, kaj bi v organizaciji spremenil in s čim se popolnoma strinja. V nadaljevanju vodja poda mnenje o delu sodelavca, možnostih napredovanja, pridobivanja znanj in drugih kompetenc. Po vsem tem sodelavec in vodja skupaj usklajujeta podane vidike in želje, poiščeta skupne rešitve, oblikujeta načrt za delo, sklepe in povzemata ugotovitve. V zaključku oblikujeta poročilo, v katerem definirata navedeno, ter poročilo podpišeta.

7 SKLEP

Komunikacije so temeljni pogoj za medsebojno sporazumevanje med posamezniki in skupinami v vsaki organizaciji. Zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in dobre odnose med posamezniki in skupinami.

Pomembno vlogo v komunikaciji imajo tudi letni pogovori, ki jih izvajajo vodje s svojimi sodelavci z namenom, da bi skupaj odpravili morebitne težave in svoje delo opravljali kar se da učinkovito in v pozitivnem vzdušju.

Menim, da letni pogovori resnično prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, hkrati pa k večji delovni uspešnosti in k uresničevanju lastnih ciljev in ciljev organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je zelo odvisno od dejstva, ali jim znajo vodje prisluhniti, upoštevati njihove želje in interese. Zaposleni se morajo počutiti uspešne, potrebne, pomembne, imeti morajo možnost za ustvarjalno delo. Ključnega pomena so komunikacije med vodjo in sodelavci, ki uspešno nadomeščajo potrebo po stalnem in neposrednem nadzoru vodje.

V Poslovnem sistemu Mercator, d. d., se letni pogovori v 87 % izvajajo vsako leto. Na potek in namen letnega pogovora so sodelavci seznanjeni v 92 % primerih. Zaposlene pri izvajanju letnih pogovorov najbolj moti to, da jim je posveča premajhna pozornosti za njihovo delo. Najbolj pa jim je všeč pripravljenost sogovornika, da prisluhne njihovemu mnenju, ter občutek pripadnosti, ki ga imajo do organizacije.

Kljub temu, da se v Poslovnem sistemu Mercator, d. d., uspešno izvajajo letni pogovori in so vodje nanje dobro pripravljene, kar je razvidno tudi iz ankete, predlagam, da se pri izvajanju letnih pogovorov vodje bolje posvetijo delu zaposlenega, njegovim potrebam in željam, predlagam odprt pogovor o možnosti izboljšanja delovne uspešnosti, o izboljšanju medsebojnih odnosov med zaposlenimi in nenazadnje možnost napredovanja. Dobro opravljeno delo že samo po sebi naredi zadovoljnega sodelavca, če je človek pozitivno usmerjen. Nekateri pa za to potrebujejo pohvalo, ki jim daje potrditev in še večjo motivacijo. Cilj diplomske naloge je bil torej uresničen, ker je lahko iz vsega naštetega razvidno, da je tovrstna oblika komuniciranja v organizaciji še tako pomembna in nenadomestljiva.

Poslovnemu sistemu Mercator, d. d., bi za boljšo klimo in vzdušje v organizaciji predlagala pogostejša srečanja med vodjo in zaposlenimi, z namenom, da bi lahko sproti reševali tekočo problematiko, preprečili morebitne težave, ki bi nastale ter se bolje spoznali in tako bolje delovali v timu.

LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Greene, H. Richard. 1993. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Alpha center.
- Gruban, Brane. 2004. *Upravljanje delovne uspešnosti in postavljanje ciljev*. Interno gradivo, Mercator, d. d.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: GV založba.
- Levine, R. Stuart. 1995. *Kako uspešno voditi ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vreg, France. 1990. *Demokratično komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Vrhovec, Stanka. 2003. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Celje: Šolski center, Višja strokovna šola.

VIRI

- Poslovni sistem Mercator, d. d. 2010. *Letno poročilo 2009*. Poslovni dokument, Mercator, d. d.

Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Moje ime je Samanta Piciga. Sem pred zaključkom šolanja na Fakulteti za Management Koper. Za temo diplomske naloge sem si izbrala **Izvajanje letnih pogovorov v izbranem podjetju**. Na vas se obračam s prošnjo, da bi na vprašalnik odgovorili in z vašim sodelovanjem pomembno pripomogli k moji zaključni nalogi. Anketa je anonimna in njeni rezultati bodo uporabljeni izključno za namen moje diplomske naloge. Čeprav je anketa sestavljena v moški obliki, je v enaki meri mišljena za moški in ženski spol.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje in vam želim prijeten dan.

Samanta Piciga

1. Spol: M Ž

2. Izobrazba
 - a) srednja
 - b) višja
 - c) visoka
 - d) magisterij, doktorat

3. Delovna doba v podjetju Poslovni sistem Mercator, d. d.
 - a) do 5 let
 - b) 6-15 let
 - c) 16-25 let
 - d) 26-35 let
 - e) 36 ali več let

4. Starost
 - a) do 25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46 ali več let

5. Se v podjetju, v katerem ste zaposleni, izvajajo letni pogovori?
 - a.) Da, vsako leto
 - b.) Ne, vsako leto
 - c.) občasno

6. Ste bili s potekom in namenom letnega pogovora seznanjeni?
 - a) da
 - b) ne
 - c) delno

7. Kakšen je po vaše namen teh pogovorov? (možnih je več odgovorov)
- a) boljša kakovost dela in sodelovanja
 - b) boljši rezultat dela
 - c) odkrivanje potenciala zaposlenih in njihova vloga v podjetju
 - d) možnost nagrajevanja zaposlenih
 - e) drugo
8. Ali ste se na letni pogovor posebej pripravljali in koliko časa?
- a) nisem se pripravljaj
 - b) eno uro in več
 - c) manj kot eno uro
9. V kakšnem vzdušju je potekal letni pogovor z vodjem?
- a) napeto
 - b) formalno in zadržano
 - c) sproščeno
 - d) zelo sproščeno in odkrito
10. Ali menite, da je vaš vodja na pogovor dobro pripravljen?
- a) dobro je pripravljen
 - b) je delno pripravljen
 - c) ni pripravljen
11. Kako ocenjujete svoj zadnji letni pogovor?
- a) sem zadovoljen
 - b) sem delno zadovoljen
 - c) nisem zadovoljen
12. Kaj vas pri izvajanju letnega pogovora najbolj moti?
- a) nič me ne moti
 - b) napeto vzdušje, ki nastane med pogovorom
 - c) premalo pozornosti za vaše delo
 - d) zadržanost sogovornika
 - e) drugo (dodajte vaše mnenje): _____
13. Kaj vam je pri izvajanju letnega pogovora najbolj všeč?
- a) nič mi ni všeč
 - b) pripravljenost sogovornika, da prisluhne vašemu mnenju
 - c) sproščena izmenjava mnenj
 - d) občutek pripadnosti v Poslovnem sistemu
 - e) drugo (dodajte vaše mnenje): _____

14. Ali ste z letnim pogovorom nasploh v Poslovnem sistemu Mercator zadovoljni?
- a) sem zadovoljen
 - b) sem delno zadovoljen
 - c) nisem zadovoljen

15. Kaj sami pričakujete od letnega pogovora? (vaše mnenje)

Za sodelovanje pri izvajanju anketnega vprašalnika se Vam lepo zahvaljujem in Vam želim veliko poslovnih uspehov.

Lep pozdrav!