

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

REDNI LETNI RAZGOVORI KOT VEŠČINA
VODENJA: PRIMER PODJETJA X

Edita Blažič

Koper, 2018

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

Redni letni razgovori so v delovnih procesih pomemben dejavnik medsebojnih odnosov med vodjo in zaposlenim, predvsem pa zahtevajo veliko pozornosti s strani vodje in podjetja ter pozitiven odnos s strani zaposlenih. Skozi nalogo smo ugotavljali pomembnost in koristnost rednih letnih razgovorov. S pomočjo strokovne literature ter anketnega vprašalnika in raziskave, izvedene med zaposlenimi, smo natančneje preučili in ugotovili ključne dejavnike pri izvedbi in evalvaciji rednih letnih razgovorov. Z raziskavo smo ugotovili videnje ter usmerjenost in zadovoljstvo zaposlenih do rednih letnih razgovorov in posameznih dejavnikov same izvedbe. Ugotovili smo ključno pomembnost komunikacije in neposrednega osebnega odnosa med zaposlenim ter izvajalcem razgovora oziroma vodjo. Na podlagi rezultatov smo podali tudi svoje videnje problema in predloge izboljšav v podjetju X.

Ključne besede: redni letni razgovori, veščine vodenja, vodja, zaposleni, komuniciranje.

SUMMARY

Regular yearly interviews are in work processes an important factor of interpersonal relationships between a leader and an employee, but most of all they demand a lot of attention from the leader and the company as well as the employees' positive attitude. Throughout the thesis we researched the importance and usefulness of the regular yearly interviews. With the help of the specialised literature, questionnaire and a research, carried out among the employees, we thoroughly studied and established the key factors of the execution and evaluation of the regular yearly interviews. By the means of a research we established the understanding, direction and satisfaction of the employees regarding the regular yearly interviews and individual factors of the process. We established the key importance of the communication and of the direct personal relationship between the employee and the executant of the interview or the leader. Based on the results we also presented our view of the issue and propositions for the improvements in the company X.

Key words: regular yearly interviews, leadership skills, leader, employees, communication.

UDK: 331.101(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Komuniciranje	4
2.1	Oprelitev pojma komunikacije in komuniciranja.....	4
2.2	Oblike komuniciranja.....	6
2.3	Motnje v procesu komuniciranja.....	8
2.4	Empatija in komuniciranje	10
3	Redni letni razgovori	13
3.1	Kaj je letni redni letni razgovor in njegova vsebina	13
3.2	Cilji in namen rednih letnih razgovorov	16
3.3	Tveganja in težave pri izvajanju rednih letnih razgovorov	17
3.4	Priprava na redni letni razgovor	19
3.5	Potek rednega letnega razgovora	20
4	Raziskava	23
5	Sklep	33
	Literatura	35
	Priloga	37

SLIKE

Slika 1: Komunikacijski proces.....	5
Slika 2: Fayolov princip mostiča.....	7
Slika 3: Viri motenj v komuniciranju.....	9
Slika 4: Aktivnosti za izvedbo rednih letnih razgovorov	21
Slika 5: Spol	24
Slika 6: Starostna skupina	24
Slika 7: Delovna doba v podjetju	25
Slika 8: Izobrazba.....	25
Slika 9: Položaj v podjetju	26
Slika 10: Področje dela.....	26
Slika 11: Ali ste že sodelovali pri rednem letnem razgovoru?.....	27
Slika 12: Število rednih letnih razgovorov v zadnjih treh letih.....	27
Slika 13: Trajanje rednega letnega razgovora	28
Slika 14: Koristnost rednih letnih razgovorov	28
Slika 15: Zadovoljstvo s sistemom rednih letnih razgovorov	29
Slika 16: Pomen rednega letnega razgovora	29
Slika 17: Usposobljenost vodje pri izvedbi rednih letnih razgovorov	30
Slika 18: Veščine vodje za kvalitetno izvedbo rednih letnih razgovorov	30
Slika 19: Zadovoljstvo z uporabo veščin pri vodji.....	31
Slika 20: Vloga povratne informacije na motivacijo za nadaljnjo delo	31
Slika 21: Pomembnost veščin za dvig motivacije pri povratni informaciji s strani vodje	32

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Stopnje empatije.....	11
Preglednica 2: Vsebina rednega letnega razgovora	15
Preglednica 3: Naloge vodje in sodelavca pri letnem razgovoru.....	22

1 UVOD

Komunikacija je za človeka izrednega pomena tako na osebni kot tudi na poslovni ravni. Uspešno komuniciranje ni prirojeno, zato se je potrebno veččin uspešnega komuniciranja naučiti. Te veščine so osnova za redne letne razgovore, ki so v prvi vrsti načrtovan pogovor med zaposlenim in njegovim vodjem. Tovrstni pogovori so po našem mnenju ključ do uspešnega kolektivnega stanja v podjetju in imajo pozitiven vpliv na produktivnost ter motiviranost zaposlenih.

Vodje morajo biti pred izvedbo rednih letnih razgovorov seznanjeni z dejstvom, da je njihova vloga pri izvedbi rednih letnih razgovorov ključnega pomena. Za izvedbo rednih letnih razgovorov je vodje potrebno ustrezno usposobiti in pripraviti. Potrebno jim je predstaviti, da so redni letni razgovori pomembno orodje pri motiviranju zaposlenih, saj pripomorejo k doseganju tako delovne kot tudi poslovne uspešnosti ter spodbujajo zaposlene in posledično pripomorejo k uspešnosti in rasti podjetja. Z zaposlenimi se je potrebno pogovarjati, jih spodbujati, motivirati, usposablјati, izobraževati ter jim nuditi podporo, da se lahko razvijajo tako na osebnem kot na strokovnem področju (Majcen 2001, 54–57).

Redni letni razgovor se osredotoča predvsem na opazovanje osebnega in strokovnega razvoja zaposlenega preko vpogleda v delovno uspešnost, postavljanja skupnih ciljev zaposlenega in vodje, načrtovanja dela v prihodnjem obdobju in iskanja načinov za večjo motivacijo zaposlenega. Vodja tako dobi priložnost, da se vsaj enkrat letno sistematično in za daljši čas posveti vsakemu zaposlenemu posebej in ne zgolj organizaciji dela, načrtovanju, nadzoru ali reševanju konkretnih problemov. Dobro izvedeni redni letni razgovori omogočajo natančno oceno delovne uspešnosti ter so osnova in vodilo za nadaljnji karierni razvoj zaposlenih. Podjetje in vodja se namreč zavedata, da ima kakovostno izpeljan redni letni razgovor motivacijsko moč, ki zaposlenega spodbudi k samoiniciativnosti ter k osebnemu razvoju, ki lahko za podjetje pomeni povečanje produktivnosti in razvoj (Majcen 2001, 53).

Ključni del vsakega sistema in procesa rednih letnih razgovorov ter internega komuniciranja v podjetju morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna navodila ter usmeritve, ki stremijo k pridobivanju podatkov in informacij, ki jih lahko vodilni kadri uporabijo za nagrajevanje, napredovanje, reorganizacijo, povečevanje zadovoljstva ali ustvarjanju dodane vrednosti podjetju.

Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je proučiti trenutno izvajanje rednih letnih razgovorov v podjetju X s strani vodij, opredeliti težave in vzroke pri njihovem izvajanju ter hkrati poiskati učinkovite in morebitne neučinkovite metode izvajanja rednih letnih razgovorov s strani vodij ter podati konkretne predloge rešitev. Namen zaključne projektne naloge je tudi ugotoviti, ali

se je pomen rednih letnih razgovorov skozi leta pri zaposlenih spreminjal in kako zaposleni gledajo na trenutni model in način izvedbe rednih letnih razgovorov.

Cilji zaključne projektne naloge so, da na podlagi obstoječe strokovne in raziskovalne literature ter rezultatov lastne raziskave v podjetju X raziščemo in razširimo razumevanje pomena rednih letnih razgovorov. S proučitvijo trenutne izvedbe rednih letnih razgovorov v podjetju X ugotovimo prednosti in slabosti pri opravljanju rednih letnih razgovorov s strani vodij. Na podlagi raziskave smo opredelili ključne veščine, ki jih mora imeti vodja za uspešno izvedbo rednih letnih razgovorov in vodenja zaposlenih, ter na podlagi ugotovitev podati ustrezne predloge rešitev s ciljem povečanja učinkovitosti rednih letnih razgovorov v raziskovanem podjetju.

Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Zaključna projektna naloga bo razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični ter praktični del. V teoretičnem delu bosta uporabljena deskriptivni in analitični raziskovalni pristop. Pri deskriptivnem pristopu bosta uporabljena metoda kompilacije in komparativna metoda, saj bodo opisovana dejstva in predstavljeni postopki povzemanja in citiranja, kar je ključnega pomena za dobro teoretično izhodišče diplomskega dela. Pri analitičnem pristopu bo upoštevano tako deduktivno kot tudi induktivno sklepanje.

Za raziskavo in analizo zaključne projektne naloge bomo uporabili anketne vprašalnike, ki jih bomo razdelili med vodilni kader in preostale zaposlene v podjetju preko spletnega obrazca, ki bo posredovan vsem zaposlenim po elektronski pošti. Vprašalnik zajema trditve s področja zadovoljstva zaposlenih ter trenutnega stanja rednih letnih razgovorov v podjetju X. Pričakujemo, da bo na vprašalnik odgovorilo od 60 do 90 zaposlenih. V praktičnem delu bomo predstavili rezultate raziskave, ki jih bomo zbrali z anketo med zaposlenimi, zbrane podatke pa bomo analizirali s pomočjo statističnega programa SPSS. Vrednosti spremenljivke oziroma odgovore na raziskovalna vprašanja bomo merili s 5-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer nižje vrednosti spremenljivke pomenijo nižjo raven strinjanja s posamezno trditvijo in obratno.

Raziskovano podjetje, ki deluje na področju bančništva, in imen zaradi varovanja poslovne skrivnosti ne bomo omenjali. Podjetje bomo poimenovali podjetje X, v njem pa je bilo 31. 12. 2017 zaposlenih 123 ljudi. Na prvem organizacijskem nivoju je podjetje X organizirano kot celovit organizacijski sistem, ki ga vodi dvočlanska uprava. V prvi organizacijski nivo so razvrščene službe, ki so neposredno odgovorne upravi. Drugi organizacijski nivo predstavljajo posamezna funkcionalna področja: področje skladnosti poslovanja in pravnih zadev, področje poslovne mreže, področje podpore poslovanju, področje upravljanja s tveganji in področje financ. Posamezna področja vodijo osebe, ki v skladu s pogodbo o

zaposlitvi samostojno vodijo organizacijske enote in za svoje delo odgovarjajo ter poročajo neposredno upravi.

V zaključni projektni nalogi bomo skušali odgovoriti na naslednji raziskovalni vprašanji:

1. Katere so tiste veščine, ki jih za kvalitetno izvedbo rednih letnih razgovorov vodja ne poseduje v zadostni meri, in katere so tiste veščine, ki jih mora imeti vodja, da bi bili redni letni razgovori uspešno in kvalitetno izvedeni?
2. Kako povratna informacija s strani vodje vpliva na motivacijo zaposlenih?

Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da bomo na podlagi raziskave ter ugotovljenih ključnih točk pomena rednih letnih razgovorov predlagali spremembe v procesu njihovega izvajanja in pripomogli k postopni standardizaciji rednih letnih razgovorov v podjetju, izboljšali njihovo funkcionalnost znotraj posameznih sektorjev in podjetja ter zaposlene spodbudili k samoiniciativnosti tako na izvajalskem kot tudi na vodstvenem nivoju. Zaključke bomo utemeljevali z izpeljano raziskavo, ugotovljenimi težavami, ovirami ter predlogi rešitev.

Potencialna nekooperativnost oziroma neiskrenost zaposlenih v podjetju X in njegovega vodstva nam predstavlja omejitev, ki bi lahko pomenila neresnične odgovore in s tem nepravilno ugotovljene vzroke za stanje in položaj rednih letnih razgovorov. Zaradi nekooperativnosti in oddaljenosti določenih vodij bi se lahko raziskava ter posledično dokončanje zaključne projektna naloga časovno zavleklo. Omejitve pri raziskavi lahko predstavljajo tudi nepopolno izpolnjeni anketni vprašalniki, nerazumevanje zastavljenih vprašanj ali nizka udeležba pri reševanju vprašalnika. To bomo poskušali predhodno v čim večji meri preprečiti, saj nam hierarhični položaj v podjetju omogoča osebno poznavanje večine zaposlenih in njihovih vodij.

2 KOMUNICIRANJE

V poglavju komuniciranje se bomo dotaknili glavnih opredelitev ter definicije komuniciranja, pregledali njihove oblike, vrste ter motenje, ki lahko nastanejo v procesu komuniciranja.

2.1 Opredelitev pojma komunikacije in komuniciranja

Komunikacija je del našega vsakdana in predstavlja proces prejemanja ter posredovanja informacij med vsaj dvema oseba. Beseda komunikacija izvira iz latinske besede »communicare«, kar v izvirniku pomeni deliti oziroma sporočiti. Komuniciranje lahko torej opredelimo kot proces predstavljanja in zajemanja širokega pojma procesov tako znotraj posameznika kakor tudi v interakciji z drugimi.

Pomembno je zavedanje, da je namen komuniciranja zelo raznolik ter da želimo s komuniciranjem vedno doseči določen učinek na naslovnika ali naslovnike sporočila. Komunikacija namreč omogoča prenos idej in informacij, delovanja zamisli, hkrati pa omogoča začetek, nadaljevanje ter zaključek nekega dela in reševanje aktualnih problematik (Nidorfer-Šiškovič 2003, 13).

Ule (2005) je v svojem delu zapisal, da je komuniciranja odvisna od posameznikov in obenem od njihovih želja. Kljub vsem razlikam, ki smo jih deležni, bi morali ustvarjati skupno podlago za pogovore, saj sta sodelovanje in usklajevanje v vsakem komuniciranju ključna procesa.

Po drugi strani Kavčič (2004, 1) navaja, da je komuniciranje dejavnost, ki ljudem omogoča obstoj ter nadaljnji razvoj v vsakem podjetju, a jo hkrati zaradi njene običajnosti ljudje jemljemo kot samoumevno. Komuniciranje je po njegovem mnenju nujen pogoj za celotno družbeno in poslovno dogajanje, in to ne glede na situacijo in število udeležencev, ter je hkrati glaven moment za uspešnost nekega dogodka.

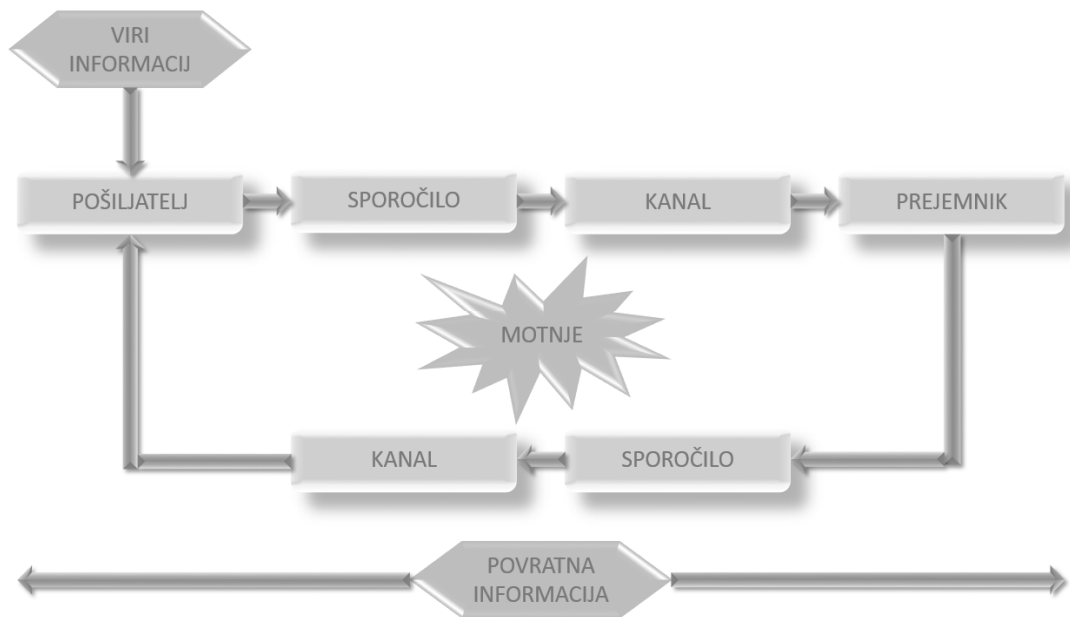
Zaradi svoje raznolikosti ter širokega pojmovanja je komunikacija, še posebej v sodobni družbi, neizbežen pojav, ki je prisoten v našem vsakdanu, a hkrati postaja eden glavnih momentov gospodarskega, socialnega, duhovnega ter družbenega razvoja vsake družbe.

Večina definicij komunikacije ter komuniciranja predstavlja opredelitev, da komuniciranje pomeni pretok oziroma izmenjavo informacij. Kavčič (2004, 3–4) pravi, da je komuniciranje pretok informacij med ljudmi in nas vključuje kot prejemnike in oddajnike ter ga zato tudi razumemo kot dvosmeren proces izmenjave podatkov.

Podobno razmišlja tudi Greene (1991, 2), ki navaja, da pravi mojstri medsebojne komunikacije že tekom celotne zgodovine obvladujejo planet in ravno zaradi slednjega je

komuniciranje ključ do uspeha tako na družinskem kot tudi na poslovnem, izobraževalnem in političnem področju.

Komuniciranje torej poenostavljeno predstavlja prenašanje sporočil med pošiljatelji in prejemniki po komunikacijskem kanalu. Pomembno je razumevanje sporočila, saj lahko o uspešni komunikaciji govorimo takrat, ko je komunikacijski proces sklenjen in je izmenjevanje podatkov uspešno preneseno. Slika 1 v nadaljevanju predstavlja osnovne elemente komunikacijskega procesa od oddajanja do sprejemanja informacije.



Slika 1: Komunikacijski proces

Vir: Mescon, Albert in Khedouri 1998, 169.

Proces komuniciranja so po drugi strani Možina, Tavčar in Knežević (1995, 45) opredelili kot proces, ki obsega sedem temeljnih korakov: namere, čustva ter misli, zaradi katerih pošiljatelj sploh posreduje sporočilo; kodiranje sporočila, torej prevod svojih namer, misli in čustev v potrebno obliko za posredovanje sporočila; posredovanje sporočila pošiljatelja do naslovnika; prenos sporočila po komunikacijskem kanalu; sprejem, dekodiranje ter interpretiranje besedila prejetega sporočila; odziv na prejeta sporočila in posledično povratni proces odpošiljanja odgovora na sporočila ter možnost pojavljanja šumov, ki motijo proces komunikacije in ustrezno izražanje.

Glede na pomembnost in različne kriterije v fazah komuniciranja je komuniciranje moč razdeliti tudi v različne skupine oziroma vrste komunikacije. Na podlagi slednjega lahko komuniciranje razdelimo na: komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci, kjer bližino udeležencev razdelimo na posredno in neposredno; komuniciranje glede na število sodelujočih, kjer poznamo javno, medosebno ter osebno komunikacijo; komuniciranje glede na smer z možnostjo enosmerne ali dvosmerne komunikacije; formalno in neformalno

komuniciranje; vertikalno in horizontalno ter komuniciranje glede na obliko, kjer poznamo besedno ali nebesedno komuniciranje.

2.2 Oblike komuniciranja

Pri sami komunikaciji, kakor je zapisal Pickton (2001, 254), mislimo nenehno na odnos med komunicirajočima faktorjema, med katerima se prenaša informacija, ki bo na kakršen koli način vplivala na razplet dogajanja. Skladno z raznolikostjo komuniciranja pa bomo v nadaljevanju predstavili tri glavne oblike v procesu komunikacije, in sicer:

1. Enosmerno ter dvosmerno komunikacijo:

Kadar govorimo o enosmerni obliki komuniciranja, je osnova potovanje informacije poslanega sporočila zgolj v eno smer. Informacija tako potuje od pošiljatelja do naslovnika, kjer se postopek ustavi in ne vsebuje nadaljnje povratne informacije. Skladno z zapisanim je enosmerno komuniciranje primerno za posredovanje kratkih preprostih sporočil, kjer se šum v komunikaciji zgodi le stežka (Mihaljčič 2006, 17).

Podobno razlagajo tudi Možina, Tavčar in Kneževič (2004, 65), ki navajajo, da pri enosmernem komuniciranju nikakor ne moremo govoriti o kakršnem koli dialogu, saj ni vpliva na naslovnika informacije. V največ primerih gre pri enosmernem komuniciranju za posredovanje sporočila večjemu številu prejemnikov oziroma celo skupini ali javnosti.

Po drugi strani pa dvosmerna oblika komunikacije poteka od pošiljatelja do prejemnika in nazaj. Le v tem primeru lahko govorimo o pravi obliki komuniciranja oziroma izmenjevanja sporočil ali informacij, saj lahko govorimo o uspešno izpeljani komunikaciji le takrat, ko informacije potekajo v obe smeri.

Kadar imamo opravka z dvosmernim komuniciranjem, je osnova povratno sporočilo pošiljatelju, kjer naslovnik dopolnjuje ali popravlja prejeto sporočilo glede svojega nestrinjanja ali zgolj potrditve posredovanega. Možina, Tavčar in Kneževič (2004, 66) pravijo, da so prednosti dvosmernega komuniciranja pred enosmernim ravno takrat, kadar obstaja dejanska nevarnost za nesoglasja in nerazumevanje med naslovnikom ter pošiljateljem in lahko slednje le na takšen način natančneje opredelimo.

2. Konstruktivno ter destruktivno komunikacijo:

Pri komuniciranju znotraj različnih skupin, oddelkov ali zgolj pri dialogu dveh oseb lahko pride do pozitivnih ali negativnih učinkov komunikacije. Informacije, ki pri dialogu povzročijo nekaj povezanosti in konstruktivnosti, imenujemo konstruktivne komunikacije, po drugi strani pa lahko s komunikacijo, ki nima jasnega cilja in namena, povzročimo nekonstruktiven prenos informacij oziroma komunikacije.

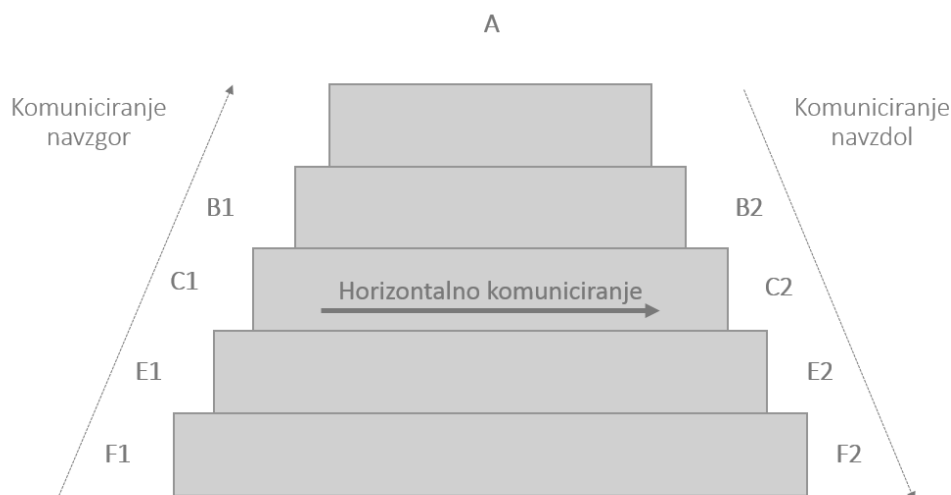
Kadar imamo v mislih konstruktivno komunikacijo, je eno izmed glavnih pravil, da ne obtožujemo sogovornikov in v njih ne vzbujamo občutkov krivde ter neuspeha, ampak poslušamo njihove želje, naši odgovori pa morajo biti maksimalno logični ter razumljivi. Konstruktivno komuniciranje je torej zelo objektivno naravnano in osredotočeno na reševanje problemov.

Hkrati pa destruktivno komuniciranje po Robbinsu (2005) ne vključuje osnovnih značilnosti komuniciranja in prihaja do pomanjkanja razumevanja v komunikaciji ali napak v samem prenosu sporočila do prejemnika. Ravno zaradi slednjega je destruktiven pristop neprimerna oblika reševanja tudi najpreprostejših težav, saj onemogoča medsebojno dogovarjanje in sporazumevanje.

3. Formalno in neformalno komunikacijo:

Poleg vseh naštetih oblik komuniciranja je ena ključnih oblik, na katero moramo biti še posebej v poslovnem svetu pazljivi, tudi delitev oblike komuniciranja na formalno in neformalno komuniciranje. Napačna izbira oblike komunikacije lahko namreč kaj hitro povzroči nasprotni učinek od želenega.

Formalno komuniciranje se povečini pojavlja znotraj organizacij ali združenj. Zanj je ključnega pomena, da so komunikacijska oblika, kanali, sporočila in drugi dejavniki komuniciranja formalno določeni. Berlogar (2001, 68) navaja, da so s sistemom formalne komunikacije tesno povezani koncepti hierarhičnosti in zato tudi formalno komunikacijo znotraj hierarhije največkrat delimo na komuniciranje navzdol, navzgor, vertikalno ter horizontalno. Slikovno je tovrstna hierarhična delitev prikazana na sliki 2.



Slika 2: Fayolov princip mostiča

Vir: Hodgetts 1991, 397.

Podobno razmišlja in navaja tudi Nadoh (2004), ki pravi, da se v podjetjih ravno zaradi vertikalnega komuniciranja vzpostavi formalni sistem komuniciranja, preko katerega se prenašajo politike podjetja, navodila, informacije, obrazložitve ipd. oziroma na splošno vse, kar prispeva k splošnemu uspehu ter zadovoljstvu podjetja.

Kadar govorimo o neformalnemu komuniciranju, imamo v mislih nenačrtovano komunikacijo med zaposlenimi, ki ni predpisana s formalno organizacijsko hierarhijo. Nastanek neformalne komunikacije izvira iz pomanjkljivega formalnega sistema in potreb zaposlenih po družbeno-socialni funkciji. Gibson, idr. (2003) navajajo, da je značilno, da veliko zaposlenih sprejema in upošteva informacije, ki so pridobljene z neformalnim komuniciranjem. V kolikor bi si želeli slednje omiliti oziroma omejiti, je po njihovem mnenju ključno, da se zaposlene o vsem maksimalno obvešča ter se formalno in neformalno komuniciranje še bolj medsebojno povezuje.

Tako formalno kot tudi neformalno komuniciranje potekata vertikalno in horizontalno. Končna meja med formalnim in neformalnim komuniciranjem je težko določljiva in nejasna, razen v primerih, kadar govorimo o specifičnih sporočilih, ki že vsebujejo posamezne vzorce določenih sporočil.

2.3 Motnje v procesu komuniciranja

Motnje v komuniciranju se pojavljajo in so del našega vsakdana. Z njimi se srečujemo doma, na poti in nenazadnje v poslovnem svetu, kjer so motnje pomemben vir in povzročitelji konfliktnih situacij. Cilj vsake komunikacije med dvema ali več sogovorniki mora biti uspešno realizirana komunikacija. Komunikacija pa je lahko uspešna le takrat, ko je oseba, s katero komuniciramo, sprejela našo informacijo ali sporočilo, ga razumela, si ga zapomnila in nanj tudi odgovorila. V primeru, da prejemnik sporočila ni odgovoril in posledično s komunikacijo nismo bili uspešni, pa prihaja do različnih motenj v komunikacijskem procesu.

Lipičnik in Možina (1993, 13) pravita, da kadar komuniciranje ne poteka na tako učinkovit način, kot si to zamišljata sogovornika, prihaja v posameznih fazah procesa komunikacije do motenj, ki povzročajo entropijo komuniciranja. Slednje pomeni, da dosegamo izgubo, ki je nastala med prenosom sporočila, kjer je le-to postalo popačeno in izkrivljeno, prejemnik pa informacije ni dosegel na način, kot bi ga moral.

Po drugi strani pa Certo in Certo (2009) navajata, da moramo za izboljšanje komunikacije sprostiti sogovornika, prenehati komunicirati oziroma govoriti, pokazati interes do poslušanja, odpraviti vse ovire v aktivnem poslušanju ter se aktivno postaviti v vlogo oddajnika. Le na takšen način bomo uspeli pridobiti želene informacije oziroma bomo dosegli želeni rezultat.

Skladno z zapisanim v komunikaciji poznamo in ločimo tri različne vrste motenj, in sicer motnje pri pošiljatelji, prejemniku ter motnje na komunikacijski poti (Možina, Tavčar in

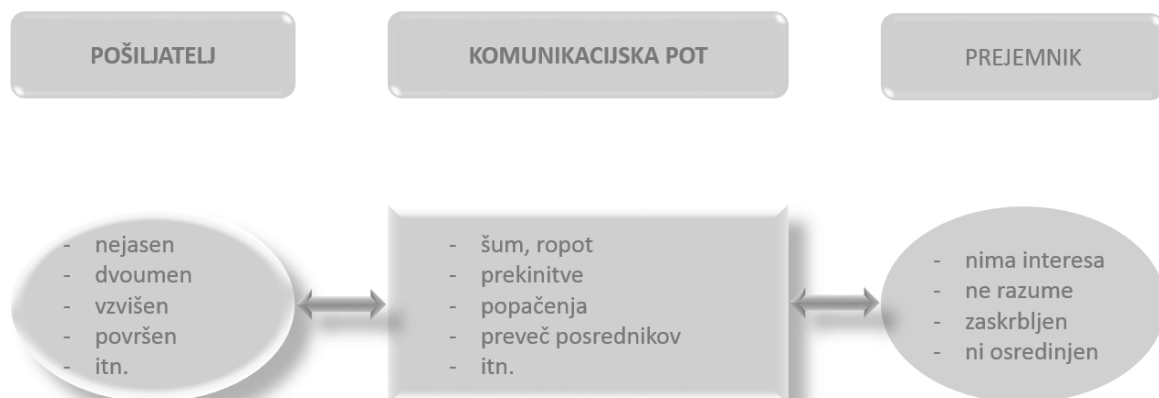
Kneževič 2004, 75). Za natančno odpravljanje motenj je ključnega pomena, da znamo ugotoviti, kje motnje nastajajo, in da jih posledično tudi odpravljamo.

Motnje pri prejemniku nastajajo predvsem zaradi nesporazumov, kjer prejemniku sporočilo, ki ga sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju. Prejemnik namreč sporočila ne dekodira ali pa si ga interpretira napačno, posledično pa nastajajo motnje, ker: prejemnik razume sporočilo glede na svoj osebni interes; prejemnik za sporočilo nima interesa; sporočilo je za prejemnika preobširno; prejemnik ne more sprejeti tolikšnega obsega sporočil; prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja ali prejemnik zaradi šumov v okolici ne zazna in ne razume sporočila enako kot pošiljatelj.

Motnje pri pošiljatelju nastanejo zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, do česa lahko pride zaradi: nejasno oblikovanega in dvoumno posredovanega sporočila, ko se v informacijah prepletajo različne vsebine sestavin; neprimerno kodiranega sporočila, kjer je spremenjena oblika sporočila, ki vpliva na slab prenos ali nezmožnost dekodiranja; nenatančnost in površnost pošiljatelja, ko se le-ta ne skuša vživeti v prejemnika in posledično posreduje neustrezne informacije, ki niso skladne z vrednotami in interesi prejemnika.

Motnje na komunikacijski poti se pojavijo, ko informacije bodisi zamujajo ali se izgubijo. V tem primeru motnje v komunikaciji nastanejo, ko je prekinjen komunikacijski kanal, ko se vse, kar se prenaša v sporočilu, porazgubi ter ko je število posrednikov, ki stopnjujejo motnje v telekomunikacijskem kanalu, enostavno preveč.

Za odpravljanje vseh zgoraj nastajajočih težav je bistvenega pomena, da smo sposobni ugotoviti njihov izvor. Za lažje razumevanje posameznega vira motenj v komunikaciji in njihovih posameznih elementov so na sliki 3 predstavljeni viri motenj v komuniciranju.



Slika 3: Viri motenj v komuniciranju

Vir: Možina, Tavčar in Kneževič 2004, 75.

Motnjam v procesu komuniciranja se nikoli ne bomo mogli izogniti. Pomembno je zgolj, da jih znamo maksimalno omejiti ter omiliti. Ugotoviti je potrebno njihov izvor ter jim nameniti večjo pozornost, da se izognemo konfliktom, ki jih motnje lahko prinesejo (Ucman 2003, 6). Hitt, Black in Porter (2009) opredeljujejo prizadevanja, na podlagi katerih se izboljšuje komunikacija, tako da se izognemo nepotrebnim težavam in motnjam. Kot pomembne postavke navajajo, da je potrebnega več poslušanja in manj govorjenja, odpraviti je potrebno predsodke in stereotipe, razvijati empatijo, opazovati in razumevati nebesedno komunikacijo ter prepuščati besede sogovorniku.

Motnje torej preprečujejo ali omejujejo komuniciranje. Za uspešno komunikacijo in delovanje podjetja je pomembno, da poteka brez ovir in motenj. Vsak posameznik se zaveda pomena tekoče komunikacije, s pomočjo katere se izboljšuje organizacijska klima.

2.4 Empatija in komuniciranje

Pri vseh poklicih, pri katerih so posamezniki v neposrednem kontaktu z ljudmi, je potrebno imeti poleg ustreznih znanj razvite še dobre komunikacijske sposobnosti. Zaposleni morajo biti dobro motivirani in imeti dobre osebnostne lastnosti. Ena od ključnih lastnosti pri delu z ljudmi pa je nedvomno empatija, za katero mnogi strokovnjaki pravijo, da je ključna za uspešno delo z ljudmi.

Beseda empatija se je prvič pojavila nekje na začetku 20. stoletja. Od takrat dalje se z njo ukvarjajo različne znanosti, kot so filozofija, psihologija idr. Rakovec-Felser (2009) navaja, da v psihologiji empatijo označujejo kot zmožnost prepoznavanja, občutenja ter razumevanja oziroma je opredeljena kot sposobnost razumevanja druge osebe.

Pri empatiji niso bistvenega pomena le čustva, ampak je po avtorjevem mnenju ključnega pomena tudi prevzemanje celotnega pogleda osebe, s katero komuniciramo, ki jo poslušamo. Empatija je razumevanje položaja drugega, torej pomeni, da razumemo njegova čustva in njegovo stališče. Proces empatije je mnogokrat otežen zaradi slabih izkušenj oseb, ki so del komunikacijskega procesa (Ule 2005).

Empatija je torej večdimenzionalen koncept, ki vključuje moralne, emocionalne, kognitivne in vedenjske komponente. Mercer in Reynolds (2002) empatijo opredeljujeta kot sposobnost komunikacije, ki omogoča razumevanje posameznikov, zmožnosti preverjanja razumevanja ter delovanja storitev z namenom pomagati.

Glede na dimenzijo empatije ločimo tri različne vidike, in sicer kognitivni, čustveni ter etični vidik.

Kognitivni vidik je sposobnost menjave perspektive. Pojavlja se v situacijah, ko se želimo postaviti v položaj druge osebe in posledično na situacijo gledamo s perspektive drugega.

Čustveni vidik predstavlja sočutje, zaradi katerega se vživljamo v stanje druge osebe, in opredeljuje vidik, ko z drugo osebo podoživljamo njegovo situacijo (Ule 2010).

Etični vidik omogoča ter spodbuja prevzem odgovornosti druge osebe. Po navedbah Rakovec-Felser (2009) pa etični vidik nastane v trenutku, ko podoživljanje in razumevanje stiske drugega privedeta do pripravljenosti nudenja potrebne pomoči.

Škerbinek (1991) po drugi strani opisuje in označuje empatijo kot osnovno sposobnost posameznikov za delo z ljudmi. Empatija namreč omogoča pravilno vrednotenje posameznikovih potreb ali potreb zaposlenih. Visoko stopnjo empatije lahko tako dosežemo s prakso in samoizobraževanjem. Stopnje empatije prikazuje preglednica 1.

Preglednica 1: Stopnje empatije

Stopnja	Kategorija	Vedenje
1	Sprejemanje	<ul style="list-style-type: none"> – korektno prepoznavanje – kontakt z očmi – odprta drža – odziv na namig
2	Poslušanje	<ul style="list-style-type: none"> – kimanje – smehljanje – spodbuden odziv – uporaba terapevtske tišine
3	Razjasnjevanje	<ul style="list-style-type: none"> – odprta vprašanja – retestiranje problemov – validacija zmedenosti – zagotavljanje spoštovanja – popolni odgovori
4	Informiranje in spoznavanje	<ul style="list-style-type: none"> – upoštevanje stopnje znanja klienta – seštevanje
5	Analiza	<ul style="list-style-type: none"> – identifikacija za klienta nepoznanih čustev – interpretacija prikritega – konfrontacija s konflikti

Vir: Škerbinek 1991.

Pomemben del procesa empatije se kaže tudi v njenem komuniciranju. Razumevanje sebe in podoživljanje stanja drugih ljudi je osnovno za uspešno interakcijo z zaposlenimi. Vezano na empatijo poznamo tri oblike komuniciranja, in sicer: empatično, podporno in čustveno komuniciranje.

Empatično komuniciranje predstavlja temelj za avtonomijo, zaupanje in dostojanstvo, izraža pa se kot skrb in odgovornost do sočloveka. Bolj kot sodelavca poznamo, lažje mu pomagamo oziroma z njim komuniciramo (Ule 2010).

Po drugi strani Stamos in Lunaček (2012) pravita, da pomeni empatija pripravljenost na odprti odnos. Po njunem mnenju v medsebojnih odnosih empatija ne predstavlja enosmernega procesa, saj mora biti le-ta dvosmerna ali večsmerna.

Glede na pomembnost empatičnega komuniciranja poznamo 6 korakov oziroma nasvetov, ki jih opredeljuje Balzer Riley (2012), in sicer: zbistriti svojo glavo in vzpostavi red (zaradi vseh težav v zasebnem življenju, ki nam med komuniciranjem dajejo občutek nelagodja, moramo sogovorniku večji del časa posvetiti popolno pozornost, saj se bomo le na tak način lahko soočili z morebitnimi težavami); osredotočiti se na sogovornika (ob pogovoru in komuniciranju moramo biti pozorni, da vse slišimo optimalno in smo vse razumeli); fokusirati se na verbalna in neverbalna sporočila (ob pogovoru moramo biti pozorni na sogovornikove besede, ki jih uporablja pri opisovanju svojih občutkov, ter znake ob njihovi interpretaciji); vprašati se, kaj sogovorec želi, da slišimo (ob pogovoru poskušamo razbrati najpomembnejše podatke, ki nam jih sogovorec posreduje in sporoča); podati empatičen odgovor (posredovan odgovor sogovorniku mora biti natančen in specifičen, pozorni moramo biti na neverbalno komunikacijo) in preveriti učinkovitost empatije (pozorni smo na sogovornikov neverbalni odziv).

Eden od dejavnikov empatije je tudi podporno komuniciranje. Slednje predstavlja vrsto besednega in nebesednega komuniciranja, namen katerih je nuditi pomoč tistim, pri katerih zaznamo, da našo pomoč potrebujejo.

Ule (2005) navaja, da sta podporno vedenje in komunikacija sredstvi za zmanjšanje bolečin oziroma slabega počutja ter predstavljata podporo osebam, ki to bolečino ali težavo doživljajo. Če je komunikacija med dvema osebama učinkovita, se poveča učinkovitost, storilnost, reševanje konfliktov, povečuje se kakovost življenja in izboljšuje organizacijska klima.

Poleg empatičnega in podpornega komuniciranja poznamo še čustveno komuniciranje. Tschudin (2004) pravi, da z besedno in nebesedno komunikacijo drugim sporočamo, da smo zanje zainteresirani oziroma jih želimo poslušati, hkrati pa je pomembno zavedanje, da pogovor niso zgolj besede, ampak tudi znaki, mimika, glasovi ipd. Če komuniciramo brez čustev, kažemo odsotnost sočutja do sogovornika oziroma neprisotnost empatije.

Čustva dajejo namreč komunikaciji energijo, ki je ključnega pomena, če želimo svoje razgovore izpeljati na najvišji možni ravni. Ob takšnem komuniciranju se nam sogovornici odprejo, od njih pa lahko pridobimo širok spekter tako objektivnih kakor tudi subjektivnih odgovorov.

3 REDNI LETNI RAZGOVORI

V podjetju se dnevno soočamo s komunikacijami med zaposlenimi, zato je ključnega pomena, da so le-te naravnane pozitivno in da ne prihaja do konfliktov. V poglavju se bomo dotaknili najpomembnejšega procesa komuniciranja v podjetjih, tj. rednih letnih razgovorov, na katerih si zaposleni in vodja izmenjata in razložita svoja razmišljanja o zaposlenem, delovnem procesu, težavah, pričakovanjih, osebnem razvoju in organizacijski klimi v podjetju, saj lahko le na takšen način dosežemo zastavljene lastne in organizacijske cilje.

3.1 Kaj je letni redni letni razgovor in njegova vsebina

Redni letni razgovor predstavlja poglobljen pogovor vodje z vsemi svojimi neposredno podrejenimi sodelavci, katerega bi moral vodja opraviti vsaj enkrat letno, saj se s tovrstno kontinuiteto ustvarjata večje zaupanje in boljši odnos med vodjem in zaposlenim.

Majcen (2002, 15) navaja, da je redni letni razgovor sistematičen pregled oziroma ocena dela zaposlenega, skupna ocena doseženih ciljev ter nenazadnje skupna ocena vseh zaposlenih znotraj ene enote, sektorja, podjetja. Po njegovem mnenju se morajo redni letni razgovori začeti z enoletnim razmikom ter skrajševati postopoma in se prilagajati glede na organizacijsko klimo in stanje v podjetju.

Ocenjevanje uspešnosti predstavlja tako za podjetje kot tudi za vsakega posameznika pomemben del pogovora, saj se z ocenjevanjem razkrije pomembnost posameznikovega dela v podjetju. Slednje posledično vodi v večjo učinkovitost pri delu in boljše poslovanje podjetja. Ocenjevanje se sme uporabljati kot nadomestilo za dosledno in odkrito komunikacijo (Martin 2013).

Podobno razmišlja tudi Brečevič (2000, 77), ki pravi, da so redni letni razgovori osnova za ocenjevanje uspešnosti zaposlenega pri delu ter načrtovanju nadaljnjih poti izobraževanj in razvoja posameznika. Na rednih letnih razgovorih bi naj vsak zaposleni od vodje izvedel, kakšno je zadovoljstvo vodje z njegovim delom ter kako lahko v prihodnje doseže še boljše rezultate v poslovnem procesu.

Redni letni razgovor med vodjem in sodelavcem predstavlja obliko medsebojne komunikacije, kjer se obe strani zbližata, njun odnos postane bolj kolegialen, med njima pa se povečuje stopnja zaupanja ter sproščenega sodelovanja. V razgovoru si izmenjujeta mnenja, kaj bi lahko izboljšali, kaj se pričakuje v prihodnosti ter kakšni so nadaljnji plani delovnega procesa. Na takšen način vodja pridobiva potrebne informacije, zaposleni pa nov zagon in prepotrebno energijo za nadaljnjo delo.

Pa zaposleni sprejemajo tradicionalno ocenjevanja delovne uspešnosti? Zakaj se večina zaposlenih poskuša formalnemu ocenjevanju in letnim pogovorom izogniti? Po mnenju

Kenny (2016) se glavna težava sprejemanja in udejstvovanja tradicionalnega ocenjevanja skriva v tem, da je glavni fokus razgovorov osredotočen na aktivnosti in ne toliko na rezultat in mnenja zaposlenih.

Po drugi strani pa Mihalič (2010) opredeljuje in definira redni letni razgovor kot eno najbolj uporabnih orodij sodobnega vodenja, a hkrati eno najbolj enostavnih in priročnih za uporabo tako neposredno v delovnem procesu kakor tudi pri vodenju. Bistvo njene pomembnosti vidi v iskanju načinov za izboljšanje sodelovanja med zaposlenimi in vodji, ki ga s tovrstnimi razgovori pridobimo.

Uspešno vpeljan sistem letnih razgovor tako omogoča prenašanje informacij o zastavljenih ciljnih po hierarhiji navzdol, razjasni naloge in načine dela ter daje vodjem objektivno analizo preteklega obdobja in zaupanja med vodjem in zaposlenim (Cimerman idr. 2003, 178–179).

Obliko in vsebino rednega letnega razgovora v podjetju povzema spodnja preglednica, kjer lahko na eni strani vidimo potek in vsebino rednih letnih razgovorov, po drugi strani pa je skozi potek pogovora predstavljen namenski del rednih letnih razgovorov.

Preglednica 2: Vsebina rednega letnega razgovora

Delavec	Vodja
<p>Vodji predstavi:</p> <ul style="list-style-type: none">– svoja občutja, opažanja, razmišljanja, ideje v zvezi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami,– načrte,– želje,– želeni razvoj, zamišljeno delovno kariero.	<p>Delavcu predstavi:</p> <ul style="list-style-type: none">– vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi.
<p>Vodji razloži:</p> <ul style="list-style-type: none">– pretekle dosežke in vzroke za rezultate,– uporabljene delovne metode,– predloge za izboljšave pogojev in organizacije dela.	<p>Ugotavlja:</p> <ul style="list-style-type: none">– kako delavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji,– kako delavec razmišlja o organizaciji in o delu, ki ga opravlja,– kakšni so njegovi načrti za prihodnost,– kako se počuti v delovnem okolju,– pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom.
<p>Z vodjo usklajuje:</p> <ul style="list-style-type: none">– svoje delovne cilje in prioritete,– želje po izobraževanju,– možnosti napredovanja.	<p>Z delavcem usklajuje:</p> <ul style="list-style-type: none">– svoje delovne cilje in prioritete,– potrebe po izobraževanju,– možnosti napredovanja.

Vir: Majcen 2001, 52.

Poleg izvedbe tradicionalnih letnih razgovorov oziroma ocenjevanj pa se podjetja po vsem svetu poslužujejo tudi nove metode, in sicer pogostih neformalnih kontrol in pogovorov med vodjem in zaposlenim. Omenjeno metodo je v letu 2002 na seminarju predstavil Brian Jensen, metoda pa je takrat predstavljala tabu temo. V današnjem času, torej po več kot 15 letih, pa se tovrstne metode poslužuje že več kot tretjina vseh ameriških podjetij (Capelli in Tavis 2016).

Redni letni razgovor ni namenjen kritiziranju dela posameznikov, njihovega obnašanja v delovnem procesu ali samih pogojev dela. Pomembna je preprosta ugotovitev stanja in izhodišč za njegovo izboljšanje. Izvedbe rednih letnih razgovorov postajajo vse bolj pomembna tehnika vodenja in ne zgolj administrativen postopek, saj gre pri razgovorih za način kreiranja skupne vizije podjetja in razloga za obstoj podjetja ter za informiranost

posameznika, kako lahko z izboljšavami prispeva k izboljšanju uspešnosti celotnega podjetja (Brečevič 2000, 77).

3.2 Cilji in namen rednih letnih razgovorov

Redni letni razgovori imajo več zastavljenih ciljev, hkrati pa je njihov namen večstranski. V kolikor vodja redne letne razgovore izvaja natančno in skladno s pripravljeno strategijo, so leti koristni za zaposlenega, za neposrednega vodjo, strokovne službe in nenazadnje za podjetje.

Redni letni razgovori omogočajo (Majcen 2001, 54–56): zaposlenim izboljšanje delovne uspešnosti, pri čemer imajo z rednimi letnimi razgovori zaposleni možnost, da izrazijo svoja mnenja, pripombe in ideje za spremembo delovnega procesa ter prispevajo k izboljšanju poslovnih rezultatov. V kolikor imajo zaposleni možnost podajanja mnenj, ki bi lahko prispevala k izboljšanju delovnega procesa, je to le še en dodaten dejavnik motiviranja. Na rednih letnih razgovorih zaposleni tako pridobijo informacije o svoji uspešnosti, morebitnih pripombah vodje o svojem delu ter smernicah za nadaljnji razvoj. Zaposlenim se tako omogoči, da bolje in natančneje razumejo svojo vlogo v delovnem procesu ter prepoznajo cilje in smer lastnega razvoja in poklicne poti.

Walsh in Fischer (2005, 26–41) v svojem delu opredeljuje 4 točke namenov rednih letnih razgovorov, in sicer pravi, da z razgovori pridobivamo povratne informacije o prednostih in slabostih delovnih procesov, ugotavljamo razlike med posamezniki ob porazdelitvi pohval in nagrad, ocenjujemo in ohranjamo sistem človeških virov podjetja ter ustvarimo potrebno dokumentacijo.

Z rednimi letnimi razgovori je vodjem omogočeno, da spoznajo svoje sodelavce ter jih na ta način lažje vodijo in usmerjajo. Z rednim letnim razgovorom vodje bolje razumejo ravnanja in mišljenja svojih sodelavcev in lahko na ta način tudi lažje planirajo delovni proces. Vsi pridobljeni podatki tekom razgovorov vodjem služijo kot orodje za planiranje izobraževanj, za kadrovske spremembe, vplivanje na sodelavce ter vodenje s točno določenimi cilji za boljši rezultat organizacijske enote ali podjetja kot celote.

Redni letni razgovori strokovnim službam omogočajo, da lažje in natančneje izvajajo kadrovske politike. Z razgovori strokovne službe pridobivajo prepotrebne dodatne podatke o interesih zaposlenih, željah v delovnem procesu, pripravljenosti za njihov nadaljnji razvoj in za napredovanje. Na tovrsten način si podjetja obogatijo podatke v kadrovske evidenci zaposlenih, zbrani podatki pa prispevajo h kakovosti iskanja ključnih kadrov ter k izboljšanju sistemizacije zaposlenih. Podjetje si z rednimi letnimi razgovori prizadeva izboljšati kakovosti dela svojih zaposlenih, posledično pa želi dvigniti nivo kvalitete ravni komuniciranja znotraj organizacijskih enot in podjetja ter izboljšati zadovoljstvo, medsebojne odnose in lojalnost zaposlenih.

Izvajanje rednih letnih razgovorov je zahtevna naloga tako za vodijo kot tudi za strokovne službe, saj obstaja nevarnost, da razgovori skozi čas postanejo sami sebi namen in izgubijo svoj glavni namen. V primeru, da podjetje nima jasno zastavljenih ciljev, pa lahko redni letni razgovori postanejo zgolj še ena formalna naloga vodij (Kunc 2003, 22).

Posameznik in podjetja z rednimi letnimi razgovori uresničujejo več zastavljenih ciljev. Kadar govorimo o ciljih na ravni posameznika, imamo v mislih: izboljšanje rezultatov dela, pregled napredkov in prioritet, rešitev težav na delovnih področjih, sooblikovanje lastne razvojne poti, pridobitev ocene o lastnem delu ipd. Na ravni podjetja pa so cilji rednih letnih razgovorov predvsem izboljšanje motivacije zaposlenih, zavzetost zaposlenih, izboljšanje in povečanje pripadnosti podjetja, izboljšanje komunikacije ter zagotavljanje prihodnosti podjetja in zaposlenih (Brečko 2009, 9–10).

Rižnar (2004, 33) pravi, da je za izvajanje rednih letnih razgovorov potrebno primerno strokovno znanje o kadrovskih procesih in sistemih v podjetju ter komunikacijske veščine vodje. Da proces razgovorov teče karseda tekoče, pa naj vodje razgovore pričnejo s tistimi, s katerimi imajo boljše odnose in sodelovanje, saj bodo takšni zaposleni motivirali tiste, ki redni letni razgovor jemljejo s strahom.

Temeljni namen vsakega letnega razgovora je torej vzpostavitev zaupanja, razumevanja ter boljše komunikacije med zaposlenim in njegovim vodjem. Zaposleni skozi razgovor dojemajo cilje podjetja ter jih tekom delovnega procesa usklajujejo, vodje in podjetja pa kot posledico rednih letnih razgovorov vzpostavijo kvalitetno in učinkovito upravljanje s človeškimi viri, komunikacijo do sodelavcev ter natančnejšo sistemizacijo delovnih mest in procesa.

3.3 Tveganja in težave pri izvajanju rednih letnih razgovorov

Kot pri vseh dejavnostih, procesih ali zgolj aktivnostih, ki jih izvajamo sami ali v sodelovanju z drugimi, tudi pri izvajanju rednih letnih razgovorov obstajajo možnosti, da vodjem oziroma nosilcem razgovorov spodleti, da niso uspešni pri izvedbi oziroma da niso doseženi želeni cilji in rezultati.

Napake, ki jih lahko v procesu uvajanja ali same izvedbe rednih letnih razgovorov naredimo, so raznolike, in sicer se navezujejo na pomanjkanje procesa uvajanja ali nerešene težave, ki se zgodijo tekom razgovora. Ključni faktor dobro in uspešno izpeljanega razgovora se kaže v strokovnosti vodje oziroma nosilca letnega razgovora.

Majcen (2001, 197) pravi, da bodo razgovori z večino sodelavcev potekali gladko in brez zapletov, a se vedno najdejo izjeme, ko se sogovornici odzovejo neprimerno oziroma v nasprotju s pravili pravega poteka razgovorov. Ravno zaradi slednjega morajo biti vodje strokovno podkovani in pripravljeni se odzvati na vsakršno situacijo tekom razgovora.

Majcen (2004, 33) nadalje tudi ugotavlja in navaja, da je v primeru, ko vodja naleti na zaposlenega, ki razgovor bodisi odklanja ali ga izvaja neprimerno in se do vodje tudi neprimerno obnaša, potrebno razmisliti o premestitvi zaposlenega na drugo delovno mesto oziroma je potrebno v primeru, ko ta zaposleni tudi negativno vpliva na klimo v enoti ali podjetju, izvesti postopek sankcioniranja.

Kadar govorimo o možnih napakah v procesu rednih letnih razgovorov, moramo zajeti izvedbo letnih razgovorov od začetka do konca. Tako v procesu letnih razgovorov opažamo napake, ki nastanejo v različnih fazah in so navedene v nadaljevanju.

Napake oziroma težave, ki lahko nastanejo v fazi priprave na redni letni razgovor

Priprava na redni letni razgovor je pri obeh straneh ključnega pomena, da bo redni letni razgovor potekal karseda kvalitetno in brez večjih ovir. Že v fazi priprave lahko pride do napak, ki bodo kasneje povzročile težave in vplivale na kvaliteto izvedbe.

Tipične napake, ki jih lahko bodisi vodja bodisi sodelavec pri pripravi na pogovor naredita, so (Lešnik 2012, 21–22): vodja pravočasno ne obvesti sodelavca o točnem datumu in uri razgovora; vodja ne spodbuja sodelavca, da za pripravo na redni letni razgovor uporablja obrazec rednega letnega razgovora; vodja površno ali nenatančno utemeljuje povedano, še posebej pri podajanju ocene uspešnosti, pri mnenju o delu ter oceni razvojnega potenciala; vodja in zaposleni pripravijo na razgovor namenita malo časa in se ne pozanimata o možnostih samega procesa napredovanja in izobraževanja.

Napake oziroma težave, ki lahko nastanejo na začetku rednega letnega razgovora

Sproščen in pozitivno naravnani začetek vsakega rednega letnega razgovora je izrednega pomena, saj omogoča zaupen in spoštljiv odnos med obema stranema. Pri začetku razgovora ima ključno vlogo vodja, ki lahko vpliva na prijetno vzdušje s spodbudno govorico telesa in obraza ter tako prebije ključne prve minute razgovora, ki so pomembne, da pogovor steče gladko in brez začetnih ovir.

Kljub vsemu zapisanemu se tekom začetka razgovora lahko pripetijo vodji in zaposlenemu tipične napake, in sicer: vodja in zaposleni zamujata na razgovor; vodja ne zagotavlja primerne prostora ali pogojev; vodja in zaposleni ne spodbujata prijetnega vzdušja; vodja in zaposleni ne obvladata veččin pravilnega komuniciranja; vodja ne poda pravilnih navodil glede vsebine in časa trajanja razgovora (Lešnik 2012, 22).

Napake oziroma težave, ki lahko nastanejo med potekom rednega letnega razgovora

Izvedba rednega letnega razgovora je namenjena podaji ocene uspešnosti dela, zastavljanju ciljev ter načrtovanju izobraževanja in osebnega razvoja sodelavca. Pri vsaki izmed teh tem se zaradi njihovih vsebin lahko pojavijo napake ali težave doumevanja vsebine na obeh straneh

sogovornikov. Da se tovrstnim napakam izognemo, Lešnik (2012, 22) navaja sledeče napotke: sogovornika morata drug do drugega gojiti spoštljiv odnos, izogibati se morata področju plač in nagrajevanja, usmerjena morata biti v objektivno identifikacijo problemov, pri vsakemu mnenju in oceni morata podajati konkretna dejstva in dogodke ter morata vseskozi uporabljati večšine vljudnostnega komuniciranja.

Težave, ki lahko nastanejo po opravljenih rednih letnih razgovorih

Po vsakem opravljenem letnem razgovoru je potrebno narediti evalvacijo rezultatov, ki nam pokaže, kje smo morebiti storili napako v procesu priprave in izvedbe rednih letnih razgovorov. Da bi se napakam v prihodnje izognili, moramo čim prej spremeniti in prilagoditi tudi sam proces vodenja ljudi ter sam sistem.

Kljub zaključku letnega razgovora pa lahko naletimo na težave, ki se navezujejo na sklenjene dogovore in zastavljene cilje, in sicer: vodja in zaposleni ne preverjata dogovorjenih ciljev in dogovorov; vodja ne stremi k doseganju zastavljenih ciljev zaposlenega; dogovorjeni cilji in ostali dogovori na letnem razgovoru zaradi sprememb delovnega procesa ali sprememb v podjetju ne ustrezajo novim smernicam, kar povzroči ničnost dogovorov na letnem razgovoru in ima za posledico nezadovoljstvo zaposlenih (Lešnik 2012, 23).

3.4 Priprava na redni letni razgovor

Nujen pogoj za uspešno izvajanje rednih letnih razgovorov sta podpora vodstva podjetja ter sistemski pristop izvajalca rednih letnih razgovorov. Pomembna je hierarhična izvedba razgovorov, kar pomeni, da mora »najvišje« vodstvo sprva realizirati pogovore s svojimi zaposlenim, ki nato po vzoru svojega razgovora pričnejo z izvedbo razgovorov po lestvici navzdol.

Da se razgovori lahko izvajajo na najvišji možni ravni z minimalnimi odstopanji, pa sta pomembna zasnova sistema letnih razgovorov ter ustrezno izobraževanje in usposabljanje vseh vodij oziroma menedžerjev v uvajalnem obdobju (Cimerman idr. 2003, 162).

Račnik (2010, 197) pa po drugi strani navaja, da predstavljajo eno največjih ovir za kakovostno pripravo rednih letnih razgovorov slabe komunikacijske in organizacijske sposobnosti vodij oziroma izvajalcev razgovorov.

Sistemski pristop pri organizaciji rednih letnih razgovorov je tudi normativna ureditev razgovorov z internimi akti, kjer je pomembno, da ima podjetje poleg akta urejen tudi priročnik o izvajanju rednih letnih razgovorov, ki lahko tako izvajalcu kot tudi zaposlenemu služi kot priprava na izvedbo razgovora. Vodja oziroma izvajalec mora pripraviti načrt razgovora, definirati postopek, pripraviti vprašanja ter v okviru priprave zaposlenega na

razgovor tudi pripraviti seminar oziroma za zaposlenega pripraviti priročnik ter navodila za izvedbo rednega letnega razgovora (Mihalič 2006, 223).

Piggott-Irvine (2003) ter Walsh in Fischer (2005) opisujejo dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost priprave na redne letne razgovore. Walsh in Fischer (2005, 31) navajata, da je za učinkovito pripravo in izvedbo rednih letnih razgovorov potrebno upoštevati pet kriterijev, in sicer: veljavnost, nepristranskost, zanesljivost, ustreznost in pomembnost, po drugi strani pa Piggott-Irvine (2003, 172) pravi, da lahko govorimo o učinkoviti pripravi letnega razgovora takrat, ko slednji temelji na medsebojnem spoštovanju in sodelovanju.

Glede na pomembnost priprave na redni letni razgovor pa Majcen (2001, 92–116) navaja osem aktivnosti, ki po njegovem mnenju vplivajo na boljšo pripravo in učinkovitejši pričetek razgovora; te so: določitev namena razgovora, pregled dokumentacije oziroma gradiva za razgovor, določitev prostora in kraja izvedbe srečanja, izdelava vabila na razgovor, določitev tematik razgovora, priklic slike sodelavca, razmislek in določitev razvojnih načrtov in ciljev podjetja ter izdelava načrta za izvedbo in potek razgovora.

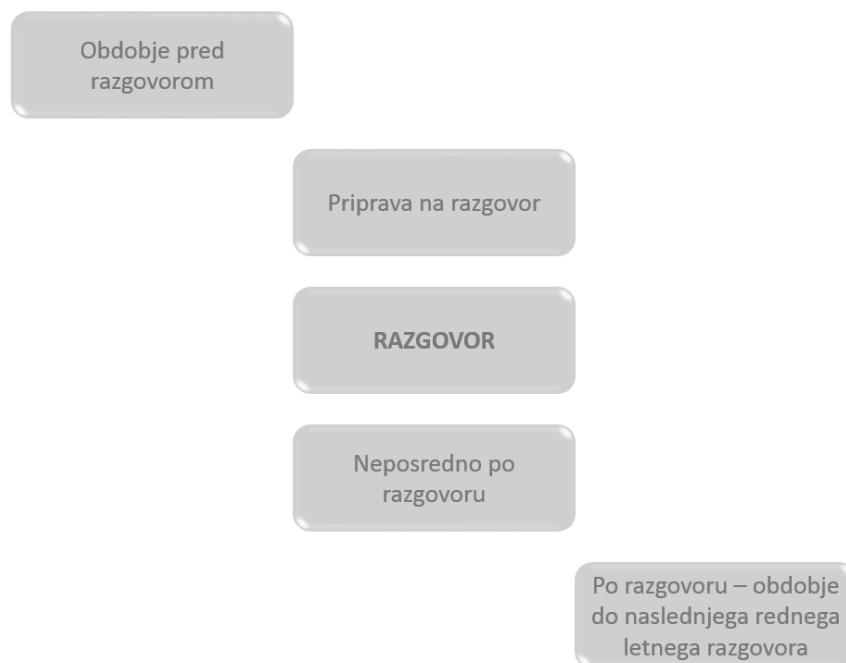
3.5 Potek rednega letnega razgovora

Staro pravilo, ki ga stroka upošteva in definira, praksa pa ga izvaja, opredeljuje, da je v razgovoru uspešen oziroma uspešnejši tisti, ki več posluša, kakor govori. Redni letni razgovor je namreč vnaprej dogovorjena in načrtovana komunikacija med vodjo in sodelavcem. Obe strani morata vedeti, kaj se od njiju v sklopu izvedbe razgovora pričakuje ter kaj si lahko od tega razgovora obetata.

Brečko (2009) navaja, da je pravilo in dolžnost sodelavca, da v sklopu razgovorov pove svoje mnenje, pripombe, ideje in predloge izboljšav, vodja pa ga mora poslušati, saj je redni letni razgovor namenjen zaposlenemu in odkritju tega, kje in kaj je njegova vloga v podjetju.

Po drugi strani Konečnik Kotnikova (2007) pravi, da mora vodja stremeti k temu, da ne izgubi sodelavčevega zaupanja in da od njega v sklopu razgovora pridobi čim več ustreznih odgovorov. Ključna naloga po pridobitvi odgovorov pa je, da jih vodja uspe implementirati oziroma uresničiti. Poleg natančnega poslušanja sogovornika in pridobitve informacij pa je za uspešen razgovor vsekakor pomembna umirjena, natančna ter tematsko naravnana komunikacija.

Redni letni razgovor torej opredeljuje širši sklop komuniciranja vodje s sodelavci, je del procesa vodenja ter hkrati odlično orodje za vodenje s ciljem motiviranja. Redni letni razgovor je faza v okviru komuniciranja med sogovorniki ter se povezuje s časom pred razgovorom in vpliva na prihodnja dejanja. Aktivnosti izvedbe rednega letnega razgovora so prikazane na sliki 6 (Majcen 2001, 87).



Slika 4: Aktivnosti za izvedbo rednih letnih razgovorov

Vir: Majcen 2001, 87

Vsak razgovor naj bi bil sestavljen iz treh delov, in sicer iz začetka, osrednjega vsebinskega dela ter zaključka.

Pri *začetku* je pomembno, da vodja s preudarnim in umirjenim pogovorom »prebije« led in na ta način razbremeni sogovornika. Slednje ni vedno enostavno, prav tako ne obstaja natančno pravilo, kako to doseči. Pomembno je, da vodja z neformalnim začetnim pogovorom deluje prijetno, umirjeno ter kolegialno, ko pa nastopi umirjena ter sproščena klima, napoči čas za drugo fazo razgovora, tj. vsebinski oziroma osrednji del.

Ko preidemo na *osrednji vsebinski del razgovora*, nastopi najzahtevnejši in najobširnejši del razgovora, kjer je zajeta vsa vsebina in se izmenjujejo najpomembnejše informacije za doseg zastavljenega cilja in namena razgovorov. Oba govorca se morata na razgovor pripraviti, uporabljati vzorce, slike in zapiske. Vodja mora biti vedno pripravljen na različne odzive sogovorca, hkrati pa se poslužuje vprašanj odprtega tipa. V tej fazi razgovora oba sogovorca pregledujeta preteklo obdobje dela, opredelita cilje in aktivnosti za prihodnje obdobje ter izdelata načrt glede delavčeve poklicne usmerjenosti, izobraževalni načrt s terminskimi in vsebinskimi okviri ter ocenita potrebo po spremembi področja dela ter napredovanja. Oba sogovorca morata delovati umirjeno, sproščeno, predvsem pa morata razumeti razgovor kot pozitiven del delovnega procesa.

V zadnji fazi razgovora, ko sogovorca obdelata vse začrtane teme pogovora, pa vodja povzame vsebino razgovora, omogoči sogovorniku pravico in možnost pripomb, pritožb ali

dopolnitev. Pomembno priporočilo vodjem je, da za zaključek poudarijo pomembnost medsebojnega zaupanja (Majcen 2001, 150).

Vsak redni letni razgovor se mora kljub subjektivnim pogledom in čustvenim nihanjem ter razpoloženjem končati tako, da ostane odnos med vodjem in zaposlenim profesionalen, predvsem pa se morata vodja in zaposleni raziti z dobrimi občutki glede nadaljnjega dela in sodelovanja. Za optimalno aktivno in uspešno izvedbo ter potek letnega razgovora so postavljene smernice in naloge vodje in zaposlenega, ki so zapisane v spodnji preglednici.

Preglednica 3: Naloge vodje in sodelavca pri letnem razgovoru

Vodja	Sodelavec
Zagotovi povratne informacije o delovni uspešnosti in učinkovitosti.	Pove svoje mnenje, ideje za izboljšave pri delu ...
Pojasni pričakovanja in cilje organizacije v zvezi z njim za prihodnje obdobje.	Izrazi svoje ambicije, želje v zvezi s kariero, osebne cilje.
Postavlja vprašanja odprtega tipa, da bi spoznal nagnjenja, interese, ki sodelavca motivirajo.	Spregovori o svojem odnosu do vodje, drugih sodelavcev ...
Ugotavlja področja nadaljnjega razvoja sodelavca.	Opredeli manjkajoča znanja, ki jih potrebuje pri delu.
Preverja organizacijsko klimo in zadovoljstvo sodelavca.	Odkrito spregovori o klimi v organizaciji.

4 RAZISKAVA

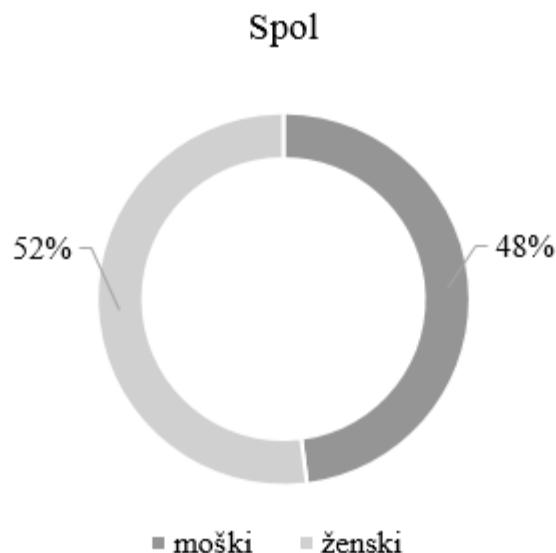
V nadaljevanju sledi prikaz rezultatov analize splošnih podatkov o udeležencih ter vsebinskega dela ankete po posameznih vprašanjih. Oblikovali smo anketni vprašalnik, s katerim smo želeli ugotoviti in raziskati mnenja zaposlenih znotraj podjetja X glede koristnosti letnih razgovorov, pomena, zadovoljstva ter končne evalvacije s strani vodje. Vprašalnik je bil v izpolnitev posredovan vsem zaposlenim v podjetju X. Mnenja anketiranih so podana opisno in grafično, pri razlagi smo prikazali delež odgovorov v odstotkih.

Anketni vprašalnik je bil aktiven 14 dni, in sicer od 9. 5. 2018 do 22. 5. 2018. Na vprašalnik je pravilno in v celoti odgovorilo 96 anketiranih, 15 anketiranih je kliknilo na anketo oziroma vprašalnika ni v celoti izpolnilo.

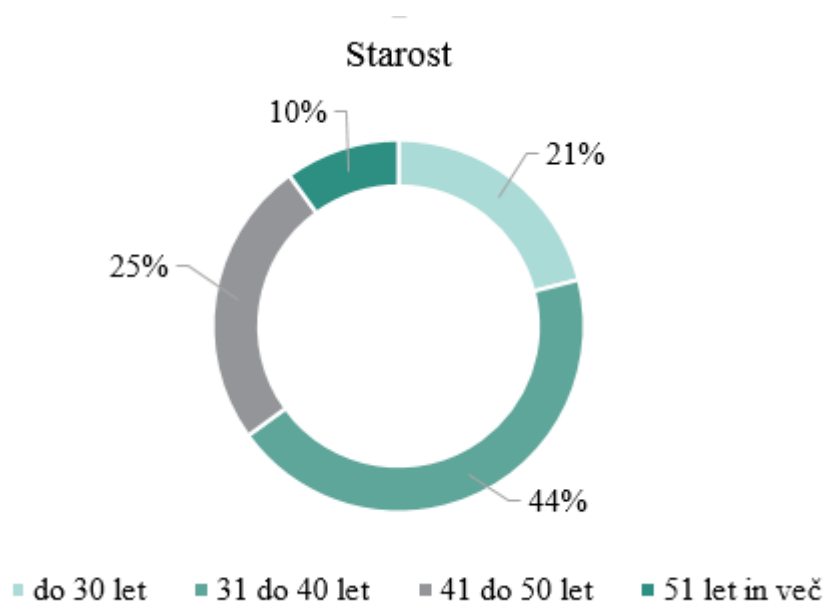
Za zbiranje podatkov smo izbrali anonimno anketo zaprtega tipa. Podatke za raziskavo smo pridobili s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika Ika (www.ika.si). Anketni vprašalnik je bil sestavljen tako, da smo v prvem delu vprašalnika zajeli osnovne podatke, kot so spol, starost, delovna doba v podjetju X, stopnja izobrazbe, položaj v podjetju in področje dela, na katerem so anketirani zaposleni. V drugem delu vprašalnika smo anketiranim zastavili vprašanja, ki se nanašajo na vsebino rednih letnih razgovorov.

Rezultati raziskave

Slika 5 prikazuje spol anketiranih. Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da je 52 % vseh anketiranih ženskega spola ter 48 % anketiranih moškega spola.

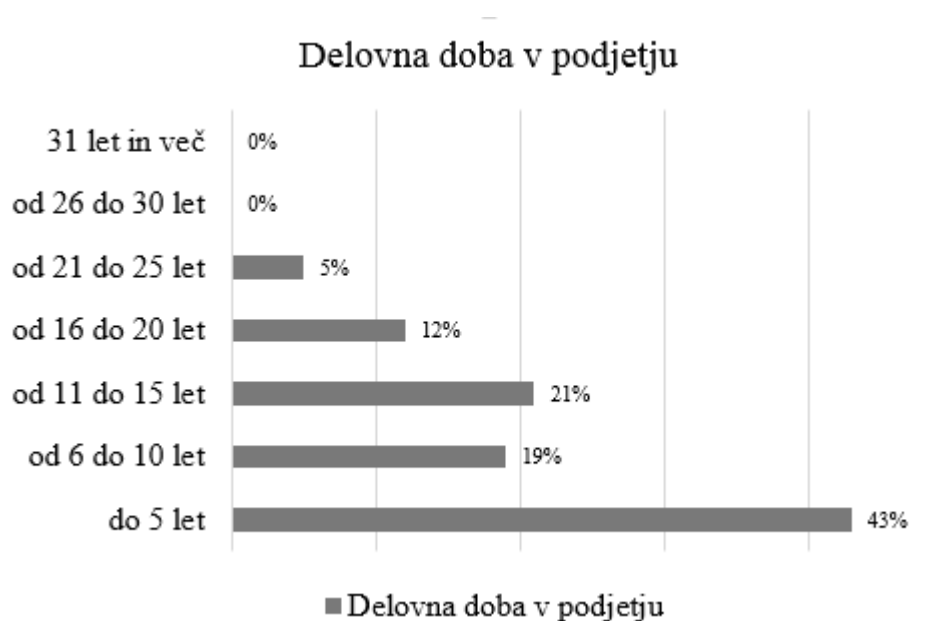


Slika 5: Spol



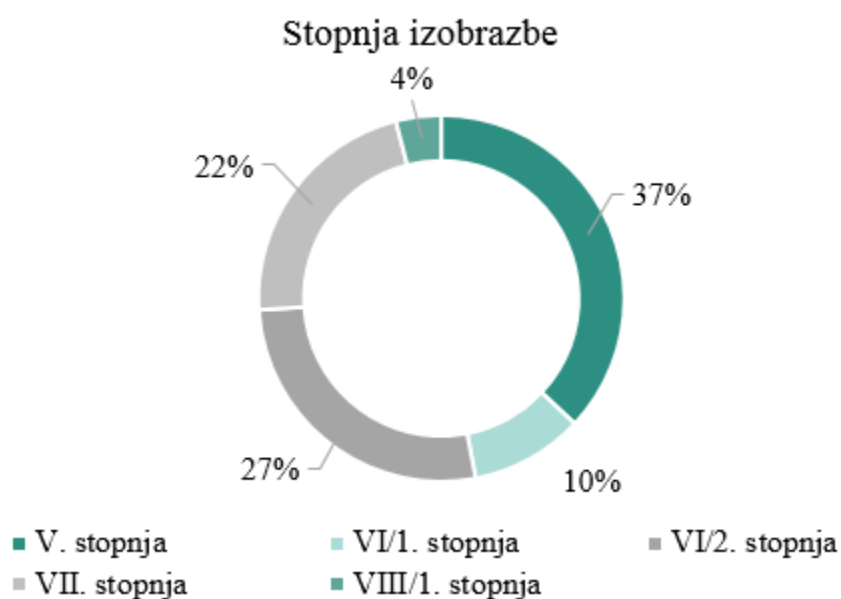
Slika 6: Starostna skupina

V anketi smo zaposlene razporedili v štiri starostne skupine. Slika 6 prikazuje starostno strukturo anketiranih, iz nje pa je razvidno, da spada največ anketiranih v starostno skupino do 31 do 40 let. Iz grafa lahko razberemo, da kar 44 % vseh anketiranih spada v starostno skupino od 31 do 40 let, s 25 % jim sledi starostna skupina od 41 do 50 let, 21 % vseh anketiranih spada v starostno skupino do 30 let, najmanj, tj. 10 % anketiranih pa je bilo starih 51 let in več.



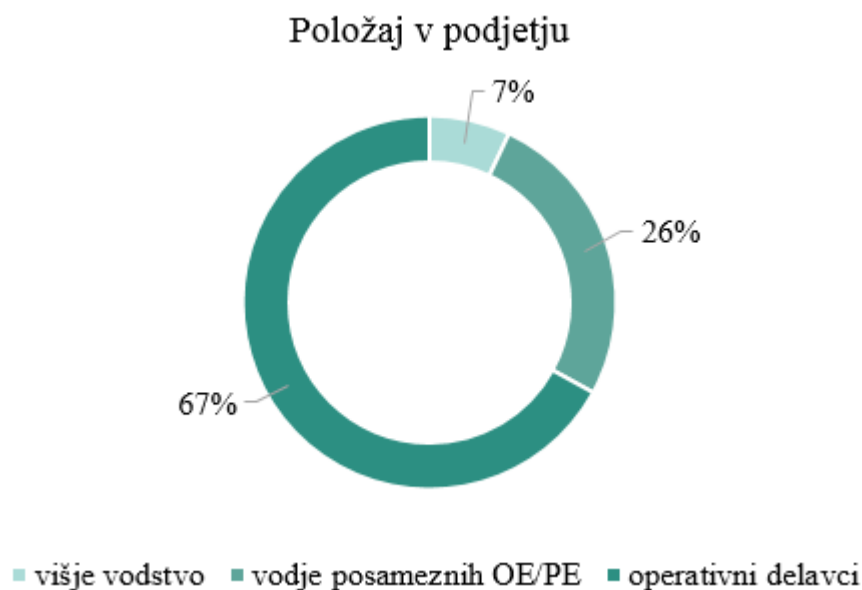
Slika 7: Delovna doba v podjetju

Glede na delovno dobo (slika 7) so bili anketirani v podjetju razporejeni v sedem skupin. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da je med anketiranimi 43 % tistih, ki so v podjetju X zaposleni do 5 let. Z 21 % jim sledijo tisti, ki so v podjetju zaposleni od 11 do 15 let, 19 % anketiranih je takšnih, ki so v podjetju zaposleni od 6 do 10 let, od 16 do 20 let delovne dobe v podjetju pa ima 12 % anketiranih. 5 % anketiranih ima v podjetju od 21 do 25 let delovne dobe. Iz zapisanega lahko razberemo, da je podjetje v zadnjih 5 letih zaposlilo večje število novih sodelavcev.



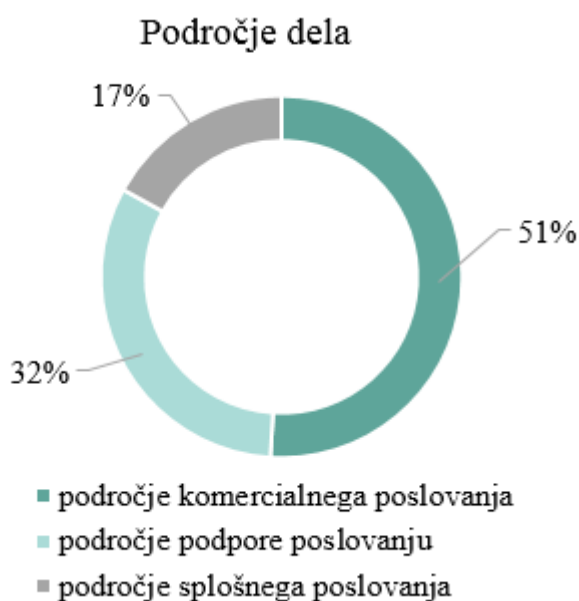
Slika 8: Izobrazba

Prikaz anketiranih po stopnji izobrazbe je razviden iz slike 8. Iz slike lahko razberemo, da ima 37 % anketiranih dokončano V. stopnjo izobrazbe, najmanj pa je takšnih (4 %), ki imajo dokončan magistrski program znanosti oziroma VIII/1. stopnjo izobrazbe. Višješolski program (VI/1. stopnjo) je zaključilo 10 % anketiranih, VI/2. stopnjo je zaključilo 27 % anketiranih, 22 % anketiranih pa ima zaključeno VII. stopnjo izobrazbe. Med vsemi zaposlenimi v podjetju ni nikogar, ki bi imel nižjo stopnjo izobrazbe, zato tega podatka nismo vključili v lestvico.



Slika 9: Položaj v podjetju

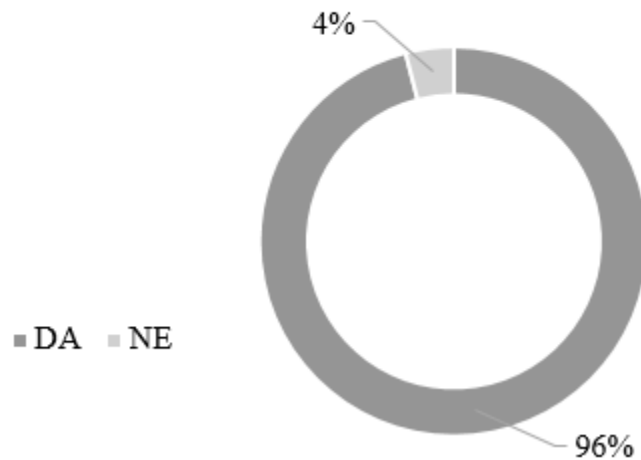
Prikaz anketiranih po položaju v podjetju je razviden iz slike 9. Iz grafa lahko razberemo, da je 67 % vseh anketiranih zaposlenih na nivoju operativnega poslovanja, 26 % jih opravlja delo vodje v poslovnih enotah ali posameznih organizacijskih enotah, 7 % je takšnih, ki zasedajo mesta višjega vodstva oziroma managementa.



Slika 10: Področje dela

Iz slike 10 lahko ugotovimo, kako so anketirani razporejeni po področju dela. Na podlagi grafa lahko zaključimo, da gre za pretežno komercialno usmerjeno podjetje, saj dobra polovica, tj. 51 % anketiranih, deluje na področju komercialnega poslovanja, 32 % jih deluje na področju podpore poslovanju, 17 % je takšnih, ki delo opravljajo na področju splošnega poslovanja.

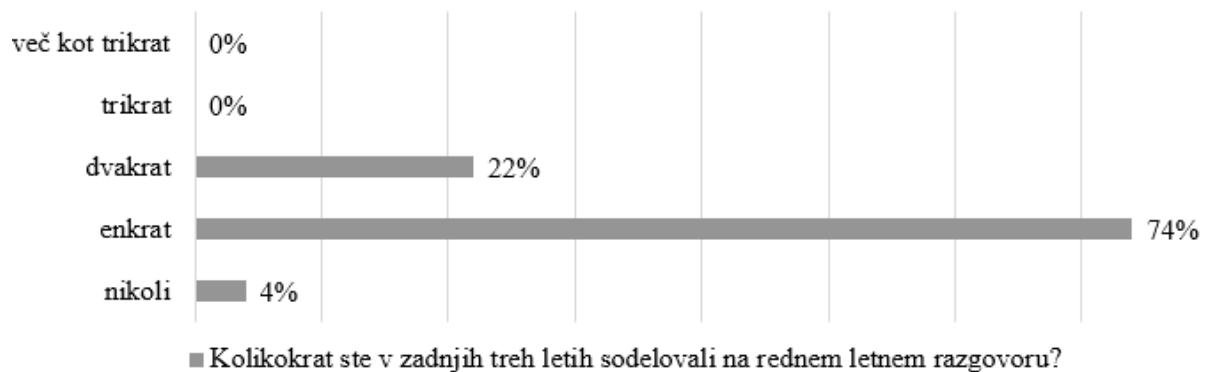
Ali ste že sodelovali pri rednem letnem razgovoru?



Slika 11: Ali ste že sodelovali pri rednem letnem razgovoru?

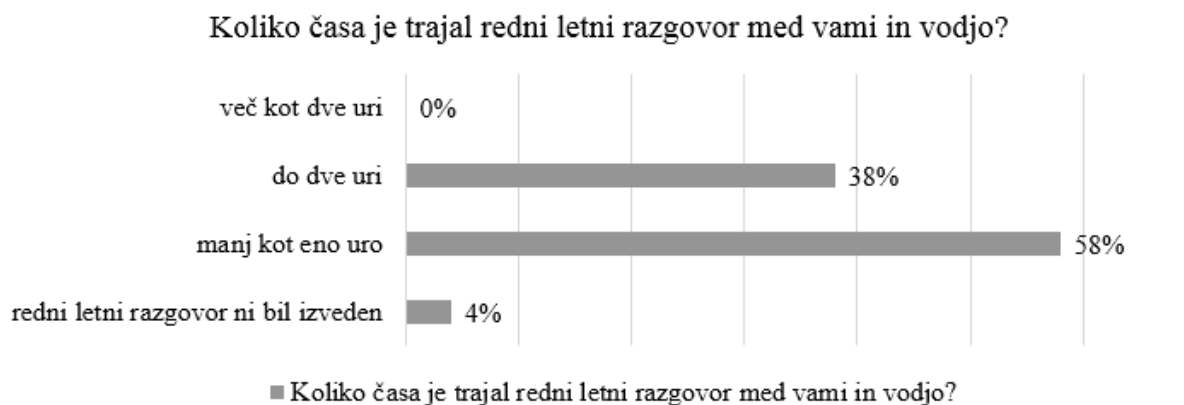
Iz slike 11 je jasno razvidno, da je 96 % vseh anketiranih odgovorilo, da je v času svojega dela v podjetju že sodelovalo pri rednem letnem razgovoru, zgolj 4 % pa so takšni, ki rednega letnega razgovora še niso imeli.

Kolikokrat ste v zadnjih treh letih sodelovali na rednem letnem razgovoru?



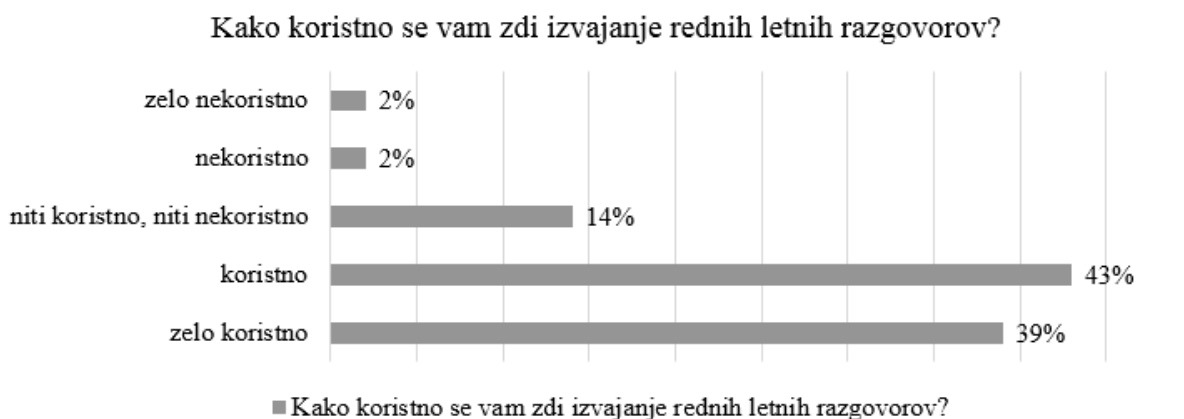
Slika 12: Število rednih letnih razgovorov v zadnjih treh letih

Slika 12 prikazuje rezultate glede števila rednih letnih razgovorov, ki so jih imeli anketirani v zadnjih treh letih. Tri četrtine vprašanih, to je 74 % anketiranih, se je udeležilo zgolj enega letnega razgovora, 22 % anketiranih je takšnih, ki so se udeležili dveh razgovorov, 4 % anketiranih pa letnega razgovora še niso imeli.



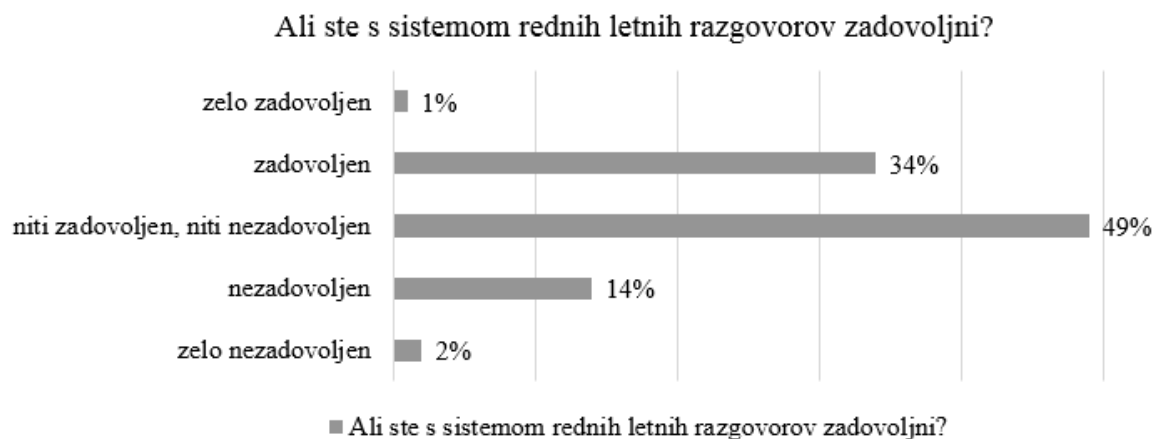
Slika 13: Trajanje rednega letnega razgovora

Iz slike 13 lahko razberemo, da je pri 58 % anketiranih redni letni razgovor trajal manj kot eno uro, pri 38 % vseh anketiranih je redni letni razgovor trajal do dve uri. 4 % anketiranih rednega letnega razgovora še niso imeli. Iz prejetih odgovorov lahko razberemo, da si vodja za redni letni razgovor z anketiranimi ni vzel dovolj časa. Za izvedbo rednega letnega razgovora si je potrebno vzeti dovolj časa, saj je na rednem letnem razgovoru zaželeno izmenjava iskrenih mnenj in pričakovanj, česar pa seveda ne moremo storiti na hitro.



Slika 14: Koristnost rednih letnih razgovorov

Iz slike 14 je jasno razvidno, da je kar 82 % vseh anketiranih mnenja, da so redni letni razgovori koristni ali zelo koristni. Redni letni razgovor se je 2 % anketiranim zdel nekoristen. 14 % anketiranih pa se ni moglo opredeliti glede tega, ali so redni letni razgovori koristni ali nekoristni. Skladno z zapisanim lahko zaključimo, da je velika večina vprašanih redne letne razgovore ocenila kot koristne v sklopu kariernega razvoja v podjetju.



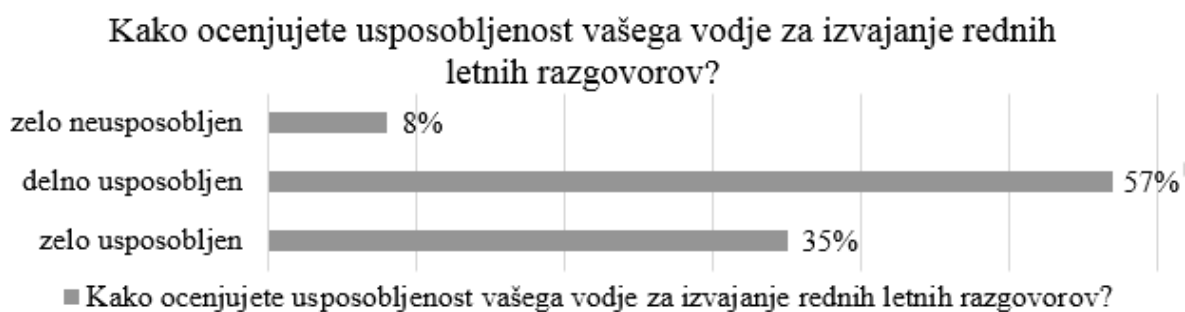
Slika 15: Zadovoljstvo s sistemom rednih letnih razgovorov

Slika 15 prikazuje rezultate odgovorov o zadovoljstvu anketiranih glede sistema rednih letnih razgovorov v podjetju X. Največ (49 %) anketiranih se ni moglo opredeliti, ali so s sistemom rednih letnih razgovorov v podjetju zadovoljni ali ne. Dodatno je 16 % anketiranih odgovorilo, da so s sistemom rednih letnih razgovorov nezadovoljni, 34 % anketiranih pa je s sistemom rednih letnih razgovorov zadovoljnih.



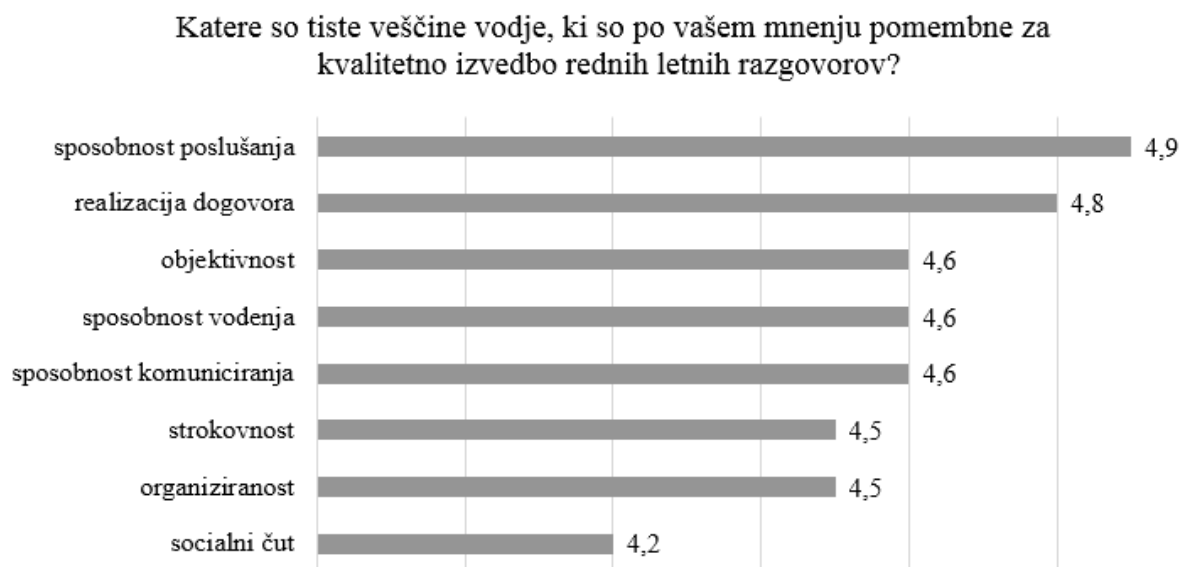
Slika 16: Pomen rednega letnega razgovora

Iz slike 16 lahko razberemo, kakšen pomen ima izvedba rednega letnega razgovora za anketirane. Kot glavni pomen so anketirani omenili priložnosti za pogovor z vodjo (28 %), sledijo priložnost za osebni razvoj (25 %), priložnost za izobraževanje (17 %) ter priložnost za napredovanje (15 %). Kot najmanj pomembno so označili priložnost za pogajanja glede plače (9 %). Hkrati pa so anketirani opredelili tudi druge dejavnike pomena izvedbe rednega letnega razgovora, ki so: priložnost za pogled naprej, priložnost za predstavitev dela, možnost izboljšanja medsebojnih odnosov, priložnost za izpostavitve slabosti, izmenjava mnenj in razgovor o tekoči problematiki, pregled uspešnosti ter motivacija.



Slika 17: Usposobljenost vodje pri izvedbi rednih letnih razgovorov

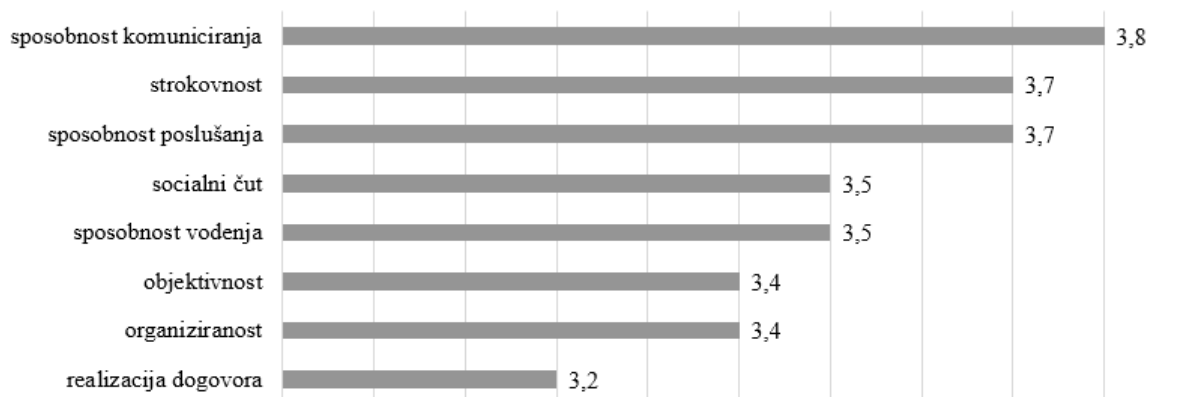
Na sliki 17 so prikazani odgovori na vprašanje, ali so vodje po mnenju anketiranih dovolj usposobljeni za izvedbo rednih letnih razgovorov. Dobra polovica, to je 57 % vseh anketiranih, je ocenila vodjo kot delno usposobljenega za izvedbo rednih letnih razgovorov, kar 35 % anketiranih pravi, da je njihov vodja zelo usposobljen za izvedbo rednih letnih razgovorov, 8 % anketiranih pa je takšnih, ki so mnenja, da je vodja za izvedbo rednih letnih razgovorov zelo neusposobljen.



Slika 18: Veščine vodje za kvalitetno izvedbo rednih letnih razgovorov

Iz slike 18 lahko razberemo odgovore in rezultate, ki se nanašajo na kvaliteto izvedbe letnega razgovora. Glede na podane usmeritve in predloge so anketirani mnenja, da so najpomembnejše veščine sledeče: sposobnost poslušanja vodje (4,9), realizacija dogovorjenega (4,7), sledijo sposobnost komuniciranja (4,6), objektivnost (4,6) ter sposobnost vodenja (4,6), kot najmanj pomembne veščine vodij pa so ocenili strokovnost (4,5), organiziranost (4,4) ter socialni čut (4,2). Iz zapisanega lahko zaključimo, da so za zaposlene ključnega pomena sposobnost komuniciranja vodje in z njim povezanimi dejavniki poslušanja.

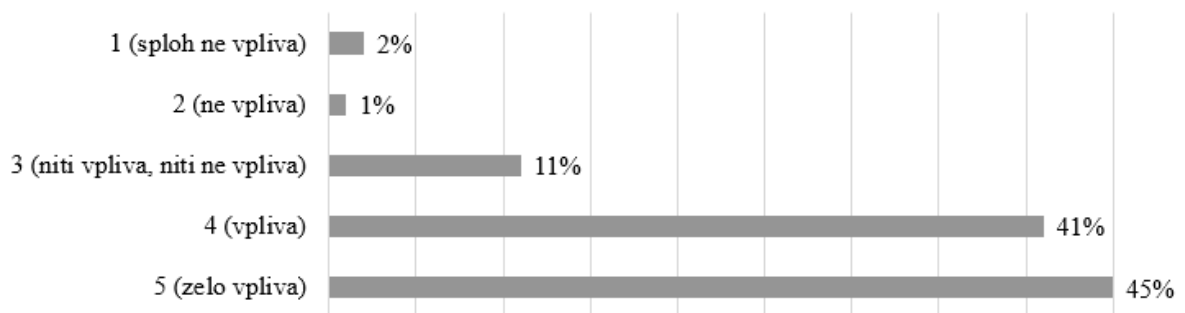
Ocenite svoje zadovoljstvo s spodaj navedenimi veščinami vašega vodje pri izvedbi rednih letnih razgovorov



Slika 19: Zadovoljstvo z uporabo veščin pri vodji

Slika 19 prikazuje odgovore glede ocen zadovoljstva navedenih veščin, ki jih vodja za redni letni razgovor uporablja. Anketirani so veščine vodje lahko ocenili od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen. Anketirani nobeni izmed veščin vodje niso namenili ocene 4 ali 5, kar bi pomenilo, da so z veščino vodje zadovoljni ali zelo zadovoljni. Anketirani so največji pomen namenili sposobnosti komuniciranja, sposobnosti poslušanja ter strokovnosti. Sledijo socialni čut in objektivnost, sposobnost vodenja, organiziranost ter realizacija dogovora.

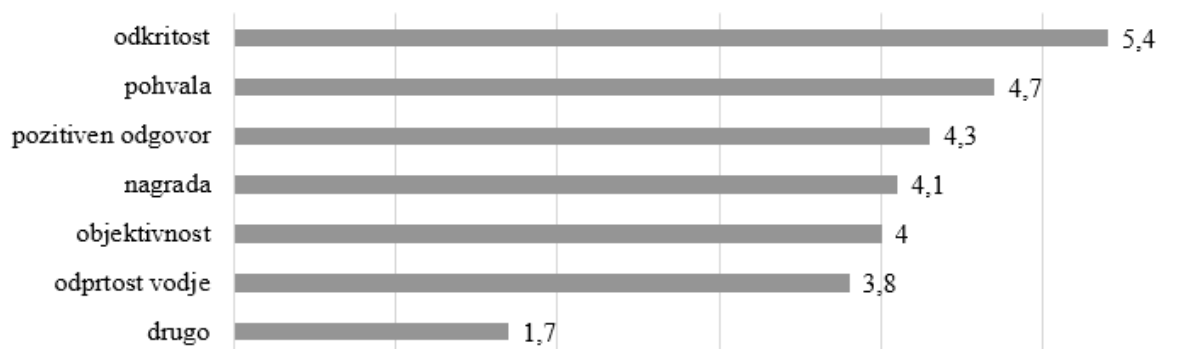
Ali menite, da pri rednih letnih razgovorih povratna informacija vašega vodje vpliva na vašo motivacijo pri nadaljnjem opravljanju delovnih nalog?



Slika 20: Vloga povratne informacije na motivacijo za nadaljnjo delo

Iz slike 20 lahko razberemo rezultate, ki se navezujejo na vpliv povratne informacije vodje na motivacijo zaposlenih za njihovo nadaljnje delo. 86 % vseh vprašanih je mnenja, da povratna informacija vodje vpliva ali zelo vpliva na motivacijo pri nadaljnjem delu, 11 % je neopredeljenih, 3 % pa so mnenja, da povratna informacija nanje pri nadaljnjem delu ne vpliva.

Kaj vas pri povratni informaciji vašega vodje pri rednem letnem razgovoru najbolj motivira oziroma spodbuja za nadaljnjo uspešno delo?



Slika 21: Pomembnost veščin za dvig motivacije pri povratni informaciji s strani vodje

Pri vprašanju glede pomembnosti veščin za dvig motivacije pri povratni informaciji s strani vodje so anketirani mnenja, da je najpomembnejša veščina odkritost (5,4), sledijo pohvala (4,7) in pozitiven odgovor (4,3), nagrada (4,2), objektivnost (4), odprtost vodje (3,8) ter druge veščine (1,7), ki v zaposlenih vzbudijo motivacijo za nadaljnjo delo.

Anketirani so določili tudi druge veščine, ki po njihovem mnenju pripomorejo k dvigu motivacije pri povratni informaciji vodje. Kot ključne so izpostavili: iskrenost, zanimanje za delo zaposlenega, realnost vodje, pozitiven odnos do dela, poslušanje, sodelovanje vodje z zaposlenimi, spodbujanje in motiviranje, usmerjanje s strani nadrejenega, nepristranskost, spodbujanje, pravičnost, socialni čut, poštenost in kooperativnost.

5 SKLEP

Redni letni razgovori predstavljajo možnost komuniciranja med vodjem in zaposlenim izven rednega delovnega procesa. Razgovori omogočajo, da se lahko tako eden kot drugi odkrito pogovorita o vseh pomanjkljivostih in možnostih napredka v procesu dela ter da sprejmeta odločitve, ki jih bosta v prihodnje upoštevala bodisi v procesu izvedbe dela bodisi v procesu vodenja.

V sklopu raziskave smo želeli ugotoviti pomen rednih letnih razgovorov in vrednotenje le-teh s strani zaposlenih. Iz anketnih vprašalnikov, ki so zajemali 96 anketiranih, zaposlenih v podjetju X, smo povzeli in pridobili rezultate ter glavne značilnosti poznavanja in vrednotenja rednih letnih razgovorov. Ugotovili smo, da se je večina anketiranih v sklopu svojega zaposlovanja že srečala z rednimi letnimi razgovori ter da slednjim pripisujejo pomembnost in koristnost, predvsem pa izkazujejo zadovoljstvo glede njihove realizacije. Zaposlenim je zelo pomembna povratna informacija vodje oziroma izvajalca rednega letnega razgovora, poudarjajo pa tudi pomen sposobnosti poslušanja in komuniciranja vodje v odnosu do zaposlenih.

Anketirani so v sklopu raziskave redne letne razgovore ocenili kot zelo koristne. Slednje pomeni, da jim zaposleni v podjetju X namenjajo velik pomen, a hkrati z njimi niso zadovoljni, kar je lahko posledica slabe izvedbe rednih letnih razgovorov, slabega sistema ali zgolj subjektivnega odnosa zaposlenih do vodje, ki redne letne razgovore izvaja. Dobra polovica anketiranih (56 %) je namreč usposobljenost vodje ocenila kot delno usposobljeno.

Glavni pomen izvedbe rednih letnih razgovorov so anketirani dali priložnosti za pogovor z vodjo, priložnosti za osebni razvoj, priložnosti za napredovanje. Zanimiv pa je podatek, da je večina anketiranih za najmanj pomemben dejavnik izvedbe razgovorov izbrala možnost pogajanja glede plače. Zaposleni v podjetju X imajo po analizi raziskave odgovorov dobro zastavljen sistem plač, hkrati pa se kaže pomanjkanje direktnega komuniciranja med vodjo in zaposlenimi, kar so tudi izpostavili pri ovrednotenju odgovorov.

Vsem zaposlenim je zelo pomembna povratna informacija vodje po končanem rednem letnem razgovoru, kjer je moč opredeliti, da si zaposleni želijo nefinančne stimulacije, kot so odkritost, pohvala ter pozitiven odgovor na dogovorjene stvari. Slednje pomeni, da so zaposleni finančno zadostno stimulirani in da je potrebna večja pozornost vodje in uprave pri nefinančnih nagradah oziroma večjem in boljšem osebnem odnosu.

Zaključimo lahko torej, da ima redni letni razgovor v očeh večine zaposlenih velik pomen pri odnosu z vodjem ter je koristen pri oblikovanju strategije in uporabe ugotovitev za večje zadovoljstvo zaposlenih v procesu dela.

V nalogi smo si zastavili dve raziskovalni vprašanji, na kateri bomo v nadaljevanju podali odgovore in obrazložitve.

RV 1: Ali sta možnost napredovanja ter pogovora z nadrejenim najpomembnejša dejavnika rednih letnih razgovorov?

Slabe tri četrtine vseh anketiranih (74 %) je mnenja, da je možnost pogovora z nadrejenim v sklopu rednih letnih razgovorov najpomembnejši dejavnik razgovora, hkrati pa je le 38 % anketiranih mnenja, da je možnost napredovanja pomemben dejavnik razgovora. Kot pomembnejši dejavnik od napredovanja je 67 % vseh anketiranih ocenilo možnost osebnega razvoja, 43% vseh anketiranih pa je izbralo odgovor: priložnost za dodatna izobraževanja.

Skladno z zapisanim ter na podlagi ugotovljenega v raziskavi lahko zaključimo, da je najpomembnejši dejavnik rednega letnega razgovora v izbranem podjetju zgolj pogovor z nadrejenim.

RV 2: Kakšen pomen dajejo zaposleni letnim razgovorom z ozirom na pomen, ki so jim ga pripisali v preteklosti?

Zaposleni so v sklopu raziskave redne letne razgovore ocenili kot pomembne za lasten razvoj ter nadaljnje delo v podjetju. Kot lahko iz rezultatov raziskave ugotovimo, sta za anketirane izrednega pomena medsebojna komunikacija in pogovor z vodjem, hkrati pa so večini sposobnosti komunikacije in pogovora pri neposrednem vodji, ki opravlja razgovore, ocenili kot najpomembnejši. Kar 81 % vseh anketiranih je bilo mnenja, da so redni letni razgovori koristni ter da jim povratna informacija vodje po opravljenem rednem letnem razgovoru predstavlja pomemben faktor za motivacijo pri izvedbi operativnih procesov.

Glede na to, da je večina anketiranih (kar 78 %) letni razgovor v podjetju opravila zgolj enkrat ali nikoli, pa ne moremo potegniti korelacije glede njihovih stališč o primerljivosti sedanjih in preteklih razgovorov. Skladno z zapisanim lahko zaključimo, da so zaposleni glede zadovoljstva z izvedbo rednih letnih razgovorov neopredeljeni, a jim hkrati dajejo velik pomen in jih ocenjujejo kot koristne za delovni proces. Slednje tudi sovпада z oceno vodje glede izvedbe rednega letnega razgovora, le-tega pa ocenjujejo kot delno usposobljenega. Glede na raziskano predlagamo, da se redni letni razgovori v podjetju X izvajajo vsaj dvakrat letno, saj bi s tem pridobili več medsebojne komunikacije, predvsem pa bi gradili na medosebnem odnosu, kar je glede na pridobljene rezultate tudi ključni problem oziroma ključna pomanjkljivost pri odnosu vodja–zaposleni, kar so zaposleni tudi izpostavili pri vprašanju o pomembnosti neposredne komunikacije med vodjem in zaposlenim. Slednje sovпада s teoretičnimi izhodišči, ki so bila predstavljena v nalogi in ki kot glavno vodilo rednih letnih razgovorov opisujejo prav medsebojno komunikacijo, posluš vodje ter evalvacijo in realizacijo dogovorjenih izhodišč po končanem rednem letnem razgovoru.

LITERATURA

- Balzer Riley, J. 2012. *Communication in Nursing – Empathy*. 7th ed. St. Louis, MO: Elsevier/Mosby.
- Berlogar, J. 2001. *Osební in družbeniki vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Brečević, D. 2000. Letni razgovor. V *Povezovanje ljudi in organizacije: zbornik referatov/XV. posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj*, ur. Ivan Kežar, 77. Bled: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Brečko, D. 2009. *Pripravi se na letni razgovor: priročnik za zaposlene*. Ljubljana: Planet GV.
- Cappelli, P. in A. Tavis. 2016. *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution> (Oktober, 2016).
- Certo, C. in T. S. Certo. 2009. *Modern Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cimerman, M., S. Jerman, R. Klarič, B. Ložar in Z. Sušan. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly in R. Konopaske. 2003. V: *Organizations: Behavior Structure Processes*. New York: McGraw – Hill.
- Greene, Richard . 1991. *Nov način komunikacije: Praktični nasveti za boljše poslovno in družinsko sporazumevanje*. Ljubljana: Alpha Center.
- Hitt, M. A., J. S. Black in L. W. Porter. 2009. *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Hodgetts, R. M. 1991. *Organizational Behavior: Theory and Practice*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Kavčič, B. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kenny G. 2016. *Fixing performance Appraisal is about more than ditching annual reviews*. <https://hbr.org/2016/02/fixing-performance-appraisal-is-about-more-than-ditching-annual-reviews> (02.02.2016).
- Konečnik Kotnik, K. 2007. *Uspešnost rednih letnih razgovorov z zaposlenimi v javni upravi*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Kunc, P. 2003. *Letni razgovori po teoriji izbire*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Lešnik, J. 2012. *Vpliv komunikacije in letnih razgovorov na motivacijo zaposlenih*. Diplomsko naloga, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne vede Celje.
- Lipičnik, B. in Možina, S. 1993. *Psihologija v podjetjih*, Ljubljana, Državna založba Slovenije.
- Majcen, M. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba
- Majcen, M. 2002. Pozabljena zaupnost na štiri oči. V *Manager* (5): 51–54.
- Majcen M. 2004. *Redni letni razgovori – priročnik za vodje*. Ljubljana: GV založba.
- Martin, M. 2013. *How performance Appraisal is Helpful for Business Improvement*. [Http://smallbusiness.chron.com/](http://smallbusiness.chron.com/).

- Mercer, S. W. in W. J. Reynolds. 2002. Empathy and Quality of care. V *British Journal of General Practice* 52: S9-S13.
- Mescon, Michael H., M. Albert in F. Khedouri. 1998. *Management*. Third edition. New York: Harper & Row publisher Inc.
- Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. 2010. *Kako izvedemo letni razgovor: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mijalič in partner.
- Mihaljčič, Z. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
- Možina, S., B. Kavčič, M. I. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus in R. Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., J. Bernik in A. Svetic 2004. *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, S., M. Tavčar in A. N. Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., M. Tavčar in A. N. Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
- Nadoh, J. 2004. Organizacijsko komuniciranje: Več pozornosti odločevalskim procesom. V *Industrijska demokracija* 8 (1): 3–7.
- Nidorfer-Šiškovič, M. 2003. *Komuniciranje univerze v Ljubljani z javnostmi*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Pickton, D. 2001. *Integrated marketing communications*. London: Prentice Hall.
- Piggott-Irvine, E. 2003. Key features of appraisal effectiveness. V *The International Journal of Educational Management* 17 (6): 172–180.
- Račnik, M. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozaložba Marjan Račnik.
- Rakovec-Felser, Z. 2009. *Psihologija telesnega bolnika in njegovega okolja*. Maribor: Založba Pivec.
- Rižnar, P. 2004. Razgovori med vodjo in sodelavci. V *Večer*.
- Robbins, S. P. 2005. *Essentials of Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stamos, V. in M. Lunaček. 2012. *Pomembnost empatije*. <https://www.deepdyve.com/lp/degruyter/pomembnost-empatije-eNasbKS6yA> (01.10.2012).
- Škerbinek, L. 1991. Empatija. V *Obzornik zdravstvene nege* (25): 51–57.
- Tschudin, V. 2004. *Etika v zdravstveni negi – razmerja skrbi*. Ljubljana: Educy d. o. o.
- Ucman, I. 2003. *Koncepti in veščine komunikacije*. Novo mesto: Leila.
- Ule, M. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ule, M. 2010. *Pomen empatije in dobre komunikacije z zdravstvenim osebjem za zdravje bolnika*. Jesenice: Visoka šola za zdravje.
- Walsh, K. in Fisher D. 2005. Action inquiry and performance appraisal. V *The learning organization* 12 (1): 26–41.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

moje ime je Edita Blažič in sem študentka Fakultete za management na Primorskem. Pred vami je anketni vprašalnik, ki se nanaša na raziskovalni del moje zaključne projektne naloge, katere naslov je »Redni letni razgovori kot večšina vodenja: primer podjetja X«. Z nalogo želim raziskati področje rednih letnih razgovorov v našem podjetju.

Anketa je anonimna, podatki bodo uporabljeni zgolj za raziskovalne namene zaključne projektne naloge.

Uporabljeni izrazi, ki se nanašajo na osebe in so zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženski in moški spol.

Za vaše sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem.

1. Spol
 - a) moški
 - b) ženski

2. V katero starostno skupino spadate?
 - a) do 30 let
 - b) od 31 do 40 let
 - c) od 41 do 50 let
 - d) 51 let in več

3. Delovna doba v podjetju
 - a) do 5
 - b) od 6 do 10 let
 - c) od 11 do 15 let
 - d) od 16 do 20 let
 - e) od 21 do 25 let
 - f) od 26 do 30 let
 - g) 31 let in več

4. Izobrazba
 - a) **V.** stopnja – srednješolska izobrazba
 - b) **VI/1.** stopnja – višješolski program, višješolski strokovni program
 - c) **VI/2.** stopnja – specializacija po višješolskih programih, visokošolski strokovni (1. bol. st.), visokošolski strokovni program, univerzitetni program (1. bol. st.)
 - d) **VII.** stopnja – specializacija po visokošolskih strokovnih programih, univerzitetni program, magisterij stroke (2. bol. st.)
 - e) **VIII/1.** stopnja – specializacija po univerzitetnih programih, magisterij znanosti

Priloga 1

- f) **VIII/2.** stopnja – doktorat znanosti, doktorat znanosti (3. bol. st.)
5. Položaj v podjetju
- višje vodstvo
 - vodje posameznih organizacijskih enot
 - operativni delavci
6. Področje dela
- področje komercialnega poslovanja
 - področje podpore poslovanju
 - področje splošnega poslovanja
7. Ali ste že sodelovali pri rednem letnem razgovoru?
- da
 - ne
8. Kolikokrat ste v zadnjih treh letih sodelovali na rednem letnem razgovoru?
- nikoli
 - enkrat
 - dvakrat
 - trikrat
 - več kot trikrat
9. Koliko časa je trajal redni letni razgovor med vami in vodjo?
- manj kot eno uro
 - do dve uri
 - več kot dve uri
10. Kako koristno se vam zdi izvajanje rednih letnih razgovorov?
- zelo koristno
 - koristno
 - niti koristno niti nekoristno
 - nekoristno
 - zelo nekoristno
11. Ali ste s sistemom rednih letnih razgovorov zadovoljni?
- zelo nezadovoljen
 - nezadovoljen
 - niti zadovoljen niti nezadovoljen
 - zadovoljen
 - zelo zadovoljen
12. Kaj vam pomenijo redni letni razgovori?
- dodatno obveznost, zahtevo službe za razvoj človeških virov
 - priložnost za napredovanje
 - priložnost za izobraževanje
 - priložnost za pogovor z vodjo

Priloga 1

- e) priložnost za pogajanje glede plače
- f) priložnost za osebni razvoj
- g) drugo_____

13. Kako ocenjujete usposobljenost vašega vodje za izvajanje rednih letnih razgovorov?

- a) zelo usposobljen
- b) delno usposobljen
- c) zelo neusposobljen

14. Katere so tiste veščine vodje, ki so po vašem mnenju pomembne za kvalitetno izvedbo rednih letnih razgovorov? (Ocenite od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno.)

- a) sposobnost komuniciranja
- b) sposobnost poslušanja
- c) sposobnost vodenja
- d) organiziranost
- e) strokovnost
- f) socialni čut
- g) objektivnost
- h) realizacija dogovora

15. Ocenite svoje zadovoljstvo s spodaj navedenimi veščinami vašega vodje pri izvedbi rednih letnih razgovorov. (Ocenite od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen; 2 – nezadovoljen; 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen; 4 – zadovoljen; 5 – zelo zadovoljen.)

veščine vodenja	1 - zelo nezadovoljen	2 - nezadovoljen	3 - delno zadovoljen	4 - zadovoljen	5 - zelo zadovoljen
sposobnost komuniciranja					
sposobnost poslušanja					
sposobnost vodenja					
organiziranost					
strokovnost					
socialni čut					
objektivnost					
realizacija dogovora					

16. Ali menite, da pri rednih letnih razgovorih povratna informacija vašega vodje vpliva na vašo motivacijo pri nadaljnjem opravljanju delovnih nalog?

- a) sploh ne vpliva
- b) ne vpliva
- c) niti vpliva niti ne vpliva
- d) vpliva
- e) zelo vpliva

Priloga 1

17. Kaj vas pri povratni informaciji vašega vodje pri rednem letnem razgovoru najbolj motivira oziroma spodbuja za nadaljnje uspešno delo? (Razvrstite po pomembnosti od 1 do 7, kjer pomeni 1 – zelo nepomembno, 5 – zelo pomembno.)

Objektivnost

Pozitiven odgovor

Nagrada

Pohvala

Odkritost

Odprtost vodje

Drugo

Če ste odgovorili z drugo, navedite, kaj je tisto, kar vas motivira: