



Fakulteta za zdravstvo **Angele Boškin**
Angela Boškin Faculty of Health Care

Diplomsko delo
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje
ZDRAVSTVENA NEGA

**LETNI RAZGOVORI KOT ORODJE
MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V DELOVNI
ORGANIZACIJI - PREGLED LITERATURE**

**ANNUAL PERFORMANCE REVIEWS AS A
TOOL FOR MOTIVATING EMPLOYEES IN A
WORK ORGANISATION: A LITERATURE
REVIEW**

Mentorica:
Marta Smodiš, viš. pred.

Kandidatka:
Maruša Žele Čirković

Jesenice, april, 2025

ZAHVALA

Ob zaključku študija bi se rada zahvalila mentorici Marti Smodiš, viš. pred., za strokovno pomoč, usmerjanje, nasvete ter podporo pri nastajanju diplomskega dela. Zahvala gre tudi recenzentki diplomskega dela doc. dr. Saneli Pivač.

Posebna zahvala gre mojemu partnerju, ki mi je vsa leta stal ob strani ter me vedno podpiral. Hvala mojima otrokoma za potrpljenje, ko je bila mami veliko odsotna. Hvala moji družini ter tašči za vse spodbudne besede in varstvo otrok, da je moje šolanje potekalo nemoteno. Zahvalila bi se najboljši prijateljici Petri, ki me je spodbujala k vpisu na fakulteto ter mi vsa leta šolanja stala ob strani. Zahvala gre tudi Domu upokojencev Podbrdo, ki mi je finančno omogočil šolanje ter vsem sodelavkam za spodbudne besede.

Brez vas ne bi dosegla tega, kar sem. Hvala.

»The only limit to the height of yours achievements is the reach of your dreams and the willingness to work hard for them.« (Michelle Obama)

POVZETEK

Teoretična izhodišča: Letni razgovor je pomemben dejavnik delovnega procesa, ki vpliva na kakovost dela zaposlenih v zdravstveni organizaciji. Namen diplomskega dela je bil podrobneje raziskati letne razgovore in motivacijo za zaposlene, predvsem v zdravstvu.

Cilj: Cilj diplomskega dela je opredeliti pomen letnih razgovorov, ki naj bi predstavljali motivacijo za zaposlene v delovni organizaciji.

Metoda: Izveden je bil pregled domače in tuje literature v podatkovnih bazah SpringerLink, CINAHL, PubMed ter COBISS. Uporabljene ključne besede so bile kombinirane z Boolovim operaterjem IN (ang. AND): »letni razgovor«, »motivacija«, »zaposleni«, »motiviranje zaposlenih«, »vodja«, »priprava na letni razgovor«. Vključitveni kriteriji so bili recenzirani članki, objavljeni med 2014 in 2024 in prosto dostopno polno besedilo člankov v slovenskem ali angleškem jeziku.

Rezultati: Od skupno 2383 člankov smo v končno analizo vključili 19 virov, ki so po vsebini ustrezali. Identificirali smo 49 kod. Združene so v 2 vsebinski kategoriji: Priprava vodij na letni razgovor za motiviranje zaposlenih in Pomen letnih razgovorov za zaposlene v delovni organizaciji.

Razprava: Raziskava je pokazala, da kakovost postopkov ocenjevanja uspešnosti neposredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki so vključeni v pregledno in pravično ocenjevanje, so bolj motivirani za doseg ciljev organizacije, hkrati pa se zmanjšuje negotovost glede pričakovanj in nagrajevanja. Te ugotovitve potrjujejo, da ocenjevanje uspešnosti ni le formalnost, ampak ključni dejavnik, ki usklajuje osebne cilje zaposlenih z dolgoročnimi cilji organizacije. Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočile na preučevanje dolgoročnih učinkov različnih metod ocenjevanja uspešnosti.

Ključne besede: razvoj kadrov, delovna uspešnost, povratna informacija, organizacijska kultura

SUMMARY

Background: The annual appraisal is an important factor in the work process that influences employees' quality of work in a healthcare organization. The purpose of this thesis was to explore annual appraisals and employee motivation, particularly in the healthcare sector.

Goals: The objective of the thesis is to define the importance of annual appraisals, which are intended to serve as a source of motivation for employees within an organization.

Methods: A review of domestic and international literature was conducted using the databases SpringerLink, CINAHL, PubMed, and COBISS. The selected keywords were combined using the Boolean operator AND: "annual appraisal", "motivation", "employees", "employee motivation", "leader", "preparation for annual appraisal". Inclusion criteria were peer-reviewed articles published between 2014 and 2024 and freely accessible full-text articles in Slovenian or English.

Results: Out of a total of 2,383 articles, 19 sources that met the content criteria were included in the final analysis. A total of 49 codes were identified. These were grouped into two thematic categories: 1.) preparation of leaders for annual appraisals to motivate employees, and 2.) the importance of annual appraisals for employees in the workplace.

Discussion: The research showed that the quality of performance evaluation processes directly affects employee satisfaction. Employees involved in transparent and fair evaluations are more motivated to achieve organizational goals while experiencing reduced uncertainty about expectations and rewards. These findings confirm that performance evaluation is not merely a formality but a key factor in aligning employees' personal goals with the long-term goals of the organization. Future research could focus on examining the long-term effects of various performance evaluation methods.

Key words: human resource development, work performance, feedback, organizational culture

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 PRIPRAVA IN POTEK LETNEGA RAZGOVORA.....	3
1.2 POMEN LETNEGA RAZGOVORA.....	6
2 EMPIRIČNI DEL.....	8
2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA.....	8
2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	8
2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	8
2.3.1 Metode pregleda literature.....	9
2.3.2 Strategija pregleda zadetkov.....	9
2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature	10
2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature	10
2.4 REZULTATI	12
2.4.1 PRISMA diagram	12
2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in temah	13
2.5 RAZPRAVA.....	21
2.5.1 Omejitve raziskave	30
2.5.2 Doprinos za stroko in nadaljnje raziskovalno delo.....	30
3 ZAKLJUČEK	32
4 LITERATURA	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo medicinskih sester z delom ...	2
Slika 2: PRISMA diagram.....	12

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati pregleda literature.....	9
Tabela 2: Hierarhija dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu	11
Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov	13
Tabela 4: Razporeditev kod po temah	20

SEZNAM KRAJŠAV

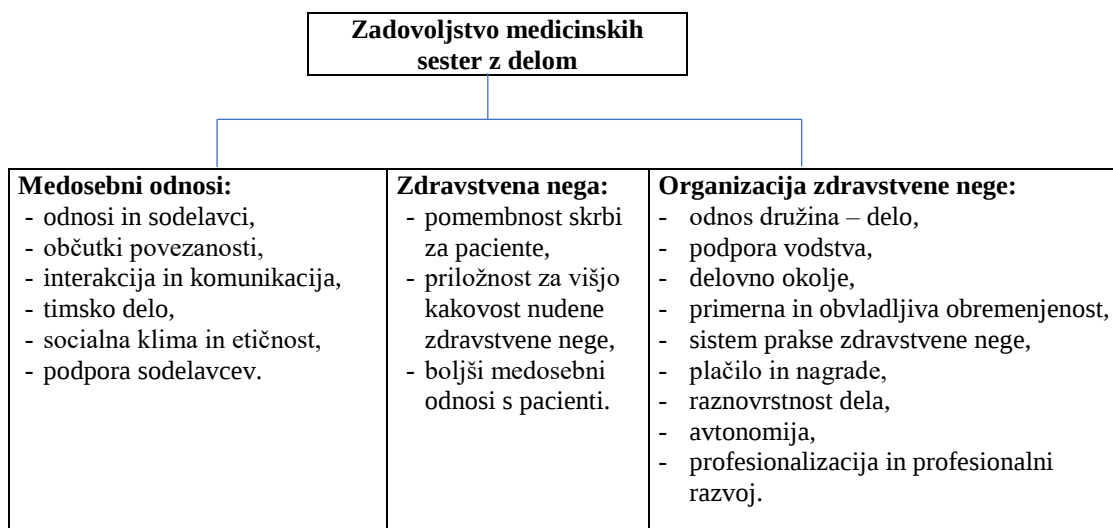
CINAHL	Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature
CI	Confidential Interval (Interval zaupanja)
OPRAS	Open Performance Review and Appraisal System (Sistem ocenjevanja uspešnosti)
PMDS	Performance Management and Development System (Sistem za obvladovanje uspešnosti in razvoja)
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta Analysis
RS	Republika Slovenija

1 UVOD

Letni razgovor je lahko opisan kot temeljit dialog med vodjo in zaposlenim, namenjen razpravi o vseh vidikih, ki bi lahko izboljšali njun odnos, delovne pogoje ter pomagali povečati motivacijo in uspešnost zaposlenega, kar vodi k uresničevanju ciljev in poslanstva organizacije. Zakon o javnih uslužbencih (2007) po 105. členu opredeljuje, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev ter vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem. Vsebina razgovora se nanaša na njegovo delo v preteklem letu, kot tudi na njegov karierni razvoj, ki je odvisen od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih kvalitete ter od rezultatov dela. Gre predvsem za orodje in priložnost, ker lahko vodja in zaposleni razvijeta zaupen odnos, občutek odgovornosti in sproščeno sodelovanje ter razpravljata o možnostih za izboljšanje motivacije, rezultatov in splošne uspešnosti na delovnem mestu (Pintar, 2014).

Na podlagi letnih razgovorov, ki so eno izmed merilnih orodij zaposlenih, lahko zaposleni sledijo svoji uspešnosti in doseženim ciljem. Poleg tega letni razgovor omogoča vodji, da oceni uspešnost svojega zaposlenega (Chahar, 2020). Redni letni razgovor omogoča vpogled med dejansko uspešnostjo ter pričakovano uspešnostjo. Prav tako omogoča, da si vodja ter zaposleni vzameta čas za pogovor o preteklem ter prihajajočem letu. Pomembno je, da se na razgovor z obeh strani gleda pozitivno (Baird, et al., 2020). Priporočljivo je, da se vodje redno izobražujejo na področju vodenja in s tem pridobivajo znanja o načinu vodenja ter pravilni komunikaciji z zaposlenimi. Poleg tega mora biti delovna organizacija pozorna pri izbiri vodje, saj je zelo pomembno, kako oseba na tem področju deluje (Al-Thawabiya, et al., 2023). Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta ključna dejavnika za uspeh organizacije. Vodje morajo temeljito spremljati in prepoznati vse dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti podjetja, predvsem pa morajo biti pozorni na ta dva dejavnika. Zaposleni so ključen element organizacije in zato je bistveno, da so ustrezno motivirani ter zadovoljni s svojim delom in odnosom znotraj organizacije. Pomembno je, da vodje razumejo, da imajo ključen vpliv na motivacijo zaposlenih, že samo s svojo samozavestjo in empatijo ter učinkovito komunikacijo (Kušar, 2014). Motiviranje zaposlenih predstavlja vodji težko nalogo, saj je zahteven in dolgotrajen

proces, pri tem mora vodja dobro poznati svoje zaposlene, saj le s tem lahko ugotovi, kaj zaposlenega motivira. V večini primerov zaposlenim motivacija pomeni višji vir dohodka, nekaterim pa je zgolj za lastno zadovoljstvo. Slika 1 prikazuje dejavnike, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo medicinskih sester z delom.



Slika 1: Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo medicinskih sester z delom
(Prosen, 2010)

Z dodatno stimulacijo zaposlene lahko motiviramo, s tem pa povečamo bolj učinkovito delo, kar za ustanove predstavlja boljše rezultate in večji ugled. Motivacija ima tudi velik vpliv na vsakega posameznika, kar se odraža v njegovem delovanju in kvaliteti dela. Za organizacijo pa je potrebno, da ima postavljene cilje, ki jih bo zaposleni poskušal doseči (Benčina, 2016). Na letnem razgovoru je priložnost, da zaposleni izrazijo, kaj jim je všeč, kaj bi bilo potrebno spremeniti ter kaj jih moti. Vodja pa predstavi realne možnosti sodelovanja in napredovanja. S tem pa smo si že zastavili okvirne cilje tako za zaposlenega kot za samo organizacijo (Baird, et al., 2020). Ključnega pomena je, da vodja prepozna prednosti izvedbe letnega razgovora in da ga ne izvaja le zato, ker se to pričakuje. V resnici lahko vodja iz samega pogovora pridobi veliko koristnih informacij, v nekaterih primerih celo več kot zaposleni. Pri tem bolje spozna svoje sodelavce, njihova pričakovanja, želje in poglede, kar mu omogoča boljše razumevanje njihovega dela in prispevka k organizaciji. Zaposleni pridobijo povratno informacijo in nasvete, ki jim pomagajo pri razvoju njihovih sposobnosti in samostojnosti. S tem dobijo tudi širši

vpogled nad zmogljivostmi v organizaciji in posameznih oddelkih, kar omogoči tudi načrtovanje ukrepov za izboljšanje dela. Prav tako so izboljšave na področju kadrovske politike, kjer so boljše baze podatkov o zaposlenih, njihovih željah in pričakovanjih. Delo v organizaciji je bolj kvalitetno, saj zaposleni čutijo zadovoljstvo in podporo s strani vodstva (Pintar, 2014).

1.1 PRIPRAVA IN POTEK LETNEGA RAZGOVORA

Izvajanje letnih razgovorov v organizacijah igra ključno vlogo pri krepitvi odnosov med vodji in zaposlenimi, saj spodbuja boljšo komunikacijo in večje medsebojno razumevanje. Letni razgovori so pomembno orodje za spremljanje napredka zaposlenih, določanje ciljev ter odpravo morebitnih težav, ki se lahko pojavijo med delom. Ta proces je mogoče razdeliti v štiri ključne faze, ki omogočajo sistematičen pristop in optimizacijo učinkovitosti razgovorov. Prva faza zajema pripravo vodij na razgovore z zaposlenimi, pri čemer je ključno določiti jasne cilje ter zagotoviti ustrezno organizacijo pogovorov. Druga faza se nanaša na samo izvedbo razgovora, kjer je v ospredju izmenjava mnenj in povratnih informacij med vodjo in zaposlenim. Tretja faza zajema spremljanje dogovorov, ki so bili sprejeti med pogovorom ter izvajanje potrebnih ukrepov za doseg postavljenih ciljev. Četrta faza se nanaša na obdobje, ki sledi do naslednjega letnega razgovora, kjer se ocenjuje napredek in načrtujejo nadaljnji koraki za izboljšanje učinkovitosti in razvoja zaposlenih (Pintar, 2014). Ministrstvo za javno upravo (2023) priporoča, da se letni razgovori izvajajo v terminih, ki omogočajo kakovostno izvedbo ob rednih delovnih nalogah. Pomembno je načrtovati termine, ki vključujejo obdobja z najmanj nepredvidenimi nalogami, saj to zmanjša motnje v delovnem procesu. Kakovost izvedbe razgovorov je močno povezana s primernim časom dneva in prostorom za pogovor, saj ti dejavniki vplivajo na vzdušje in kakovost izmenjave mnenj. Ob tem pa mora biti priprava na razgovor, tako s strani vodij kot zaposlenih, temeljita in premišljena. Slaba priprava lahko vodi do nezadostnih rezultatov, tako za posameznika kot za organizacijo (Pucelj, 2016). Za doseg učinkovitega letnega razgovora je ključnega pomena, da so tako vodje kot zaposleni pripravljeni na pogovor, ki bo temeljito obravnaval vsa pomembna vprašanja. Vodja mora zagotoviti dovolj časa za pogovor, da lahko obe strani izmenjata svoja mnenja, predloge in stališča. Vse to pripomore k dosegi

jasnih dogovorov, ki bodo osnova za nadaljnji napredek zaposlenega. Med pogovorom je izjemno pomembno, da so izražena mnenja spoštovana, da se zagotovi odprta in iskrena komunikacija ter da se vsi pomisleki jasno izpostavijo. Tak pristop zagotavlja jasnost glede ciljev in omogoči boljši razvoj zaposlenega ter organizacije (Ministrstvo za javno upravo, 2023). Pri načrtovanju letnih razgovorov je pomembno, da vodje vnaprej določijo konkretne primere, ki podpirajo oceno uspešnosti zaposlenega. Posploševanje, kot je le pohvala ali kritika, ne prinaša vedno želenih rezultatov, saj zaposleni potrebujejo konkretne povratne informacije, ki so podprte z dejanskimi dosežki. Razgovor mora biti strukturiran tako, da se zaposleni ne počutijo ocenjevani zgolj na podlagi splošnih komentarjev, temveč obravnavani skozi konkretne dosežke. Pri tem je pomembno, da se v razgovoru zastavljajo odprta vprašanja, ki omogočajo razpravo o konkretnih izzivih, s katerimi se zaposleni soočajo. Vodja in zaposleni morata doseči soglasje glede ciljev, kar zagotavlja učinkovitost pogovora. Prav tako je pomembno, da se izbere ustrezen prostor, ki omogoča mirno in neprekinjeno komunikacijo, saj to pripomore k večji učinkovitosti pogovora (Nutakor, 2019). Raziskava Benčina (2016) je pokazala, da se moramo pri izvajanju letnih razgovorov bolj osredotočiti na motivacijo zaposlenih. Povečanje motivacije pogosto temelji na izboljšanju odnosov med zaposlenimi, boljši razporeditvi delovnega časa in pravičnem nagrajevanju za dodatno delo. Tudi izobraževanje na področju komunikacije je pomembno za izboljšanje medosebnih odnosov v organizaciji. Zaposleni pogosto menijo, da je za bolj kakovostno delo treba vložiti več truda in časa, vendar so nagrade, kot so plačilo in ustrezne delovne razmere, prav tako ključni dejavniki motivacije (Pucelj, 2016). Raziskava, ki so jo izvedli Eldesoky in sodelavci (2021), je prav tako pokazala, da zaposleni, ki čutijo podporo in motivacijo s strani svojih vodij, pogosto iščejo priložnosti za usposabljanje na drugih delovnih mestih. Vendar pa so ta usposabljanja pogosto povezana z materialnimi nagradami. Raziskave kažejo, da zaposleni pogosto čutijo pomanjkanje priznanja za njihov trud in delo, saj so redko pohvaljeni s strani svojih vodij. Zato je v letnem razgovoru ključnega pomena, da se pogovor začne in zaključi na pozitiven način, saj to vpliva na nadaljnjo produktivnost in motivacijo zaposlenih. Če pogovor poteka v prijetnem vzdušju, bo to spodbudilo odprto komunikacijo in večjo pripravljenost na sodelovanje (Majcen, 2003).

Pomemben vidik letnega razgovora je tudi zagotavljanje, da zaposleni čutijo, da so njihove izkušnje in dosežki priznani. Komuniciranje o dosežkih in postavljenih ciljih med vodjo in zaposlenim omogoča obema, da se osredotočita na ključne razvojne točke in napredek. Pomembno je, da vodja v zaključku razgovora zaposlenega spodbudi, saj bo to povečalo motivacijo za doseg postavljenih ciljev. Letni razgovor tako lahko pomembno pripomore k večji zavzetosti zaposlenih, njihovemu profesionalnemu razvoju in izboljšanju delovnih procesov znotraj organizacije (Prosen, 2010). Poleg tega pa ni mogoče spregledati pomena poklicnih kompetenc v zdravstvu. Kompetence, ki se odražajo v sposobnosti uporabe znanja v praksi, so ključnega pomena za zagotavljanje kakovostne zdravstvene nege. V tem kontekstu so pomembni tako medosebni odnosi kot tudi razumevanje in spoštovanje potreb zaposlenih ter njihovih osebnih vrednot. Te vrednote vključujejo dosežek, dobronamernost, skladnost, hedonizem in zadovoljstvo ter številne druge vrednote, ki oblikujejo osebno in profesionalno izpolnitev zaposlenih (Koch, et al., 2014). V zdravstvu je zadovoljstvo zaposlenih tesno povezano z medosebnimi odnosi, kakovostjo zdravstvene nege, organizacijo dela ter podporo vodstva. Zdravstvena nega, ki vključuje skrb za paciente, boljše medosebne odnose z njimi ter podporo vodstva, pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in boljšim rezultatom pri delu. Organizacija zdravstvene nege mora zagotavljati primerne pogoje za delo, pravično plačilo, profesionalni razvoj in avtonomijo pri delu, kar so ključni dejavniki za visoko zadovoljstvo zaposlenih (Prosen, 2010). Razumevanje pomena letnih razgovorov za profesionalni razvoj zaposlenih in njihov vpliv na povečanje zadovoljstva in motivacije je ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije. Pomen priznavanja dosežkov, usmerjanje h konkretni povratni informaciji in zagotavljanje podpore zaposlenim so osnovni gradniki, ki zagotavljajo učinkovito delovanje letnih razgovorov. Pri tem pa je še posebej pomembno, da se vodje zavedajo vpliva kakovostne komunikacije na zaposlene, saj pozitivno vzdušje med pogovorom pripomore k večji produktivnosti in večjemu občutku pripadnosti organizaciji. Povečanje motivacije zaposlenih preko rednih letnih razgovorov pomeni dolgoročne koristi za organizacijo, vključno z večjo zvestobo zaposlenih, višjo stopnjo zadovoljstva in boljšo organizacijsko kulturo (Majcen, 2003). Poklicne kompetence in kakovost delovnih razmer se odražajo tudi v zdravstvu, kjer je za zagotavljanje odlične oskrbe ključnega pomena usklajevanje potreb zaposlenih z organizacijskimi cilji. Zdravstvena nega, ki se osredotoča na

izboljšanje odnosov znotraj ekipe in z bolniki, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter pozitivno prispeva k njihovim dosežkom. Zdravstvene organizacije morajo zagotoviti delovne pogoje, ki omogočajo strokovno rast, zagotavljajo pravično plačilo in nudijo podporo zaposlenim, saj to prispeva k višji ravni zadovoljstva in boljšim rezultatom (Koch, et al., 2014).

1.2 POMEN LETNEGA RAZGOVORA

Spodbujanje razvoja zaposlenih je ključnega pomena za povečevanje njihove zavzetosti, zadovoljstva in motivacije, kar se neposredno odraža v večji učinkovitosti organizacije. Ko podjetje zaposlenim omogoča razvoj in izpopolnjevanje njihovih veščin, ne le povečuje njihov strokovni potencial, temveč krepi tudi samozavest in občutek pripadnosti. Letni razvojni razgovori so osrednje orodje za zagotavljanje tega napredka, saj omogočajo oceno sposobnosti zaposlenih, dvosmerno komunikacijo ter prepoznavanje njihovih potencialov in želja za nadaljnji karierni razvoj. Razvojni pogovori spodbujajo odprt dialog med zaposlenimi in vodji, kjer zaposleni lahko izrazijo svoje poglede, ideje in predloge, medtem ko vodje ponujajo povratne informacije ter usmeritve za prihodnost. Takšni pogovori niso zgolj ocena uspešnosti, temveč priložnost za izmenjavo informacij, ki krepijo sodelovanje in transparentnost znotraj organizacije. Zaposleni ob tem dobijo občutek, da so slišani in cenjeni, kar povečuje njihovo motivacijo in povezanost z organizacijo. Samoocenjevanje, ki je pogosto del razvojnih pogovorov, zaposlenim omogoča kritičen razmislek o njihovem dosedanjem delu, prepoznavanje prednosti, slabosti in področij za izboljšave. To spodbuja osebno in poklicno rast ter odgovornost za lasten razvoj. Vodje pa s temi vpogledi lažje prepoznajo potrebe po dodatnem usposabljanju ali prilagoditvah delovnih nalog, kar dolgoročno vodi do večje produktivnosti in zadovoljstva. Poleg tega razvojni pogovori gradijo temelje za vzajemno zaupanje med vodji in zaposlenimi, saj spodbujajo odprto komunikacijo o izzivih, težavah in priložnostih. To vodi k boljšemu razumevanju delovnega vzdušja ter iskanju učinkovitih rešitev za morebitne težave. Ko zaposleni razumejo, kako njihovo delo prispeva k širšim ciljem organizacije, se lažje poistovetijo z njenim poslanstvom in strategijo, kar krepi njihovo zavzetost in usmerjenost k doseganju rezultatov. Letni razgovori omogočajo tudi sledenje razvojnim ciljem, ki so bili določeni v preteklosti. To

vključuje pregled dosežkov, načrtov za izobraževanje in izboljšav ter opredelitev novih ciljev za prihodnje obdobje. Kontinuiteta v spremljanju napredka zagotavlja, da zaposleni ostajajo osredotočeni na svoj razvoj, hkrati pa vodjem omogoča, da spremljajo učinkovitost svojih usmeritev in podpore. Razvoj zaposlenih je torej ključno orodje za doseganje trajnostne rasti in uspeha organizacije. Zaposleni, ki so zavzeti, motivirani in podprti, so bolj produktivni in pripravljeni prispevati k skupnim ciljem, kar hkrati zmanjšuje potrebo po iskanju zunanjih kadrov in omogoča ohranjanje strokovnega znanja znotraj podjetja (Ministrstvo za javno upravo, 2023).

V diplomskem delu bomo na podlagi pregleda literature raziskali, kako letni razgovori prispevajo k motivaciji zaposlenih in njihovem zadovoljstvu v delovni organizaciji. Poseben poudarek bomo namenili pripravi vodij na letne razgovore ter ključnim dejavnikom, ki vplivajo na učinkovitost tega procesa.

2 EMPIRIČNI DEL

Diplomsko delo temelji na pregledu domače in tuje literature. V empiričnem delu bodo predstavljeni namen in cilji diplomskega dela, raziskovalna vprašanja ter raziskovalna metodologija.

2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

Namen diplomskega dela je s sistematičnim pregledom literature raziskati ter predstaviti pomen letnih razgovorov, ki naj bi predstavljali motivacijo za zaposlene v delovni organizaciji.

Cilja diplomskega dela:

- Raziskati pripravo vodij na letni razgovor, ki bi motiviral zaposlene.
- Ugotoviti pomen letnih razgovorov za zaposlene v delovni organizaciji.

2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Na podlagi ciljev smo razvili raziskovalna vprašanja. S pomočjo pregleda domače in tuje literature smo odgovorili na naslednji raziskovalni vprašanji:

1. Kako poteka priprava vodij na letni razgovor, ki bo motivacija za zaposlene?
2. Kakšen pomen imajo letni razgovori za zaposlene v delovni organizaciji?

2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

V diplomskem delu je bil izveden pregled domače in tuje strokovne in znanstvene literature. V pregled je bila vključena literatura, ki se navezuje na letne razgovore ter ustreza predhodno določenim kriterijem.

2.3.1 Metode pregleda literature

Izveden je bil pregled domače in tuje literature v različnih podatkovnih bazah, kjer smo iskali ustrezne članke, ki dosegajo naše kriterije ter jih analizirali. Za iskanje literature smo uporabili podatkovne baze: PubMed, COBISS, Google Scholar in SpringerLink. Pri tem smo uporabili naslednje ključne besede v slovenskem jeziku: letni razgovor, motivacija, zaposleni, motiviranje zaposlenih, vodja, priprava na letni razgovor in v angleškem jeziku: regular annual interview, motivation, employees, motivating employees, leadership, preparation for the regular annual interview. V podatkovnih bazah smo postavili naslednje omejitvene kriterije: dostopnost celotnega besedila v angleškem ali slovenskem besedilu in objava članka med letoma 2014 in 2024. V primeru pomembne literature bomo časovni razpon prispevkov razširili na večje obdobje. Iskali smo le strokovne in znanstvene članke. Uporabili smo Boolov operator AND (sl. IN) in OR (sl. ALI).

2.3.2 Strategija pregleda zadetkov

V strategijo iskanja člankov smo vključili članke v podatkovnih bazah v obdobju od januarja 2014 do junija 2024 ter literaturo iz leta 2010 in 2003, ki smo jo vključili zaradi še vedno aktualnih vsebin. Vključili smo izvirne, pregledne znanstvene članke, strokovne članke ter prosto dostopno celotno besedilo. Faze pregleda literature so v diplomskem delu predstavljene s pomočjo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta – Analysis) diagrama (Page, et al., 2021) in tabelarično. Rezultati pregleda po bazah so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Rezultati pregleda literature

Podatkovne baze	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
Google učenjak	»preparation for the regular annual interview«, »leadership«, »motivation«, employees«	905	5
	»regular annual interview«, »employees«, »motivating employees«, »leadership«	983	
	»priprava na letni razgovor«, »vodja«, »motivacija«,	3	

Podatkovne baze	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
	»zaposleni« »letni razgovor«, »zaposleni«, »motiviranje zaposlenih«, »vodja«	4	
Springerlink	»preparation for the regular annual interview« AND »leadership« AND (»motivation« OR »motivating employees«) AND »employees« »regular annual interview« AND »employees« AND (»motivation« OR »motivating employees«) AND »leadership«	79 82	5
CINAHL	»preparation for the regular annual interview« AND »leadership« AND (»motivation« OR »motivating employees«) AND »employees« »regular annual interview« AND »employees« AND (»motivation« OR »motivating employees«) AND »leadership«	56 61	3
PubMed = Medline	»preparation for the regular annual interview« AND »leadership« AND (»motivation« OR »motivating employees«) AND »employees« »regular annual interview« AND »employees« AND (»motivation« OR »motivating employees«) AND »leadership«	98 101	6
COBISS	»priprava na letni razgovor«, »vodja«, »motivacija«, »zaposleni« »letni razgovor«, »zaposleni«, »motiviranje zaposlenih«, »vodja«	5 6	0
Skupaj		2383	19

2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

Po izboru člankov za končno analizo je sledilo preučevanje vsebine in identifikacija ključnih ugotovitev posameznega vira. Izvedli smo tematsko analizo po usmeritvah Aveyard (2014), ki je temeljila na principu kvalitativne vsebinske analize podatkov. Uporabili smo tehniko odprtega kodiranja in oblikovanja vsebinskih tem. Potek pridobivanja in reduciranja zadetkov smo predstavili v diagramu PRISMA (Page, et al., 2021).

2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

Izbor literature je temeljil na dostopnosti, vsebinski ustreznosti in aktualnosti člankov. Za oceno verodostojnosti in moči izbranih vključenih virov smo uporabili hierarhijo dokazov, ki vključuje osem nivojev, povzetih po avtorjih Polit in Beck (2021). V

raziskovalnem procesu se hierarhija dokazov uporablja kot merilo za ocenjevanje zanesljivosti virov, pri čemer se raziskave razvrščajo glede na raziskovalne metode, uporabljene za pridobivanje dokazov (Polit & Beck, 2021). Tabela 2 prikazuje umestitev raziskav, ki smo jih uporabili v pregledu literature. V končni pregled literature smo umestili en sistematičen pregled literature metaanaliz, eno posamezno randomizirano klinično raziskavo, eno nerandomizirano klinično, tri sistematične preglede neeksperimentalnih (opazovalnih) raziskav, enajst opazovalnih raziskav in dve kvalitativni raziskavi.

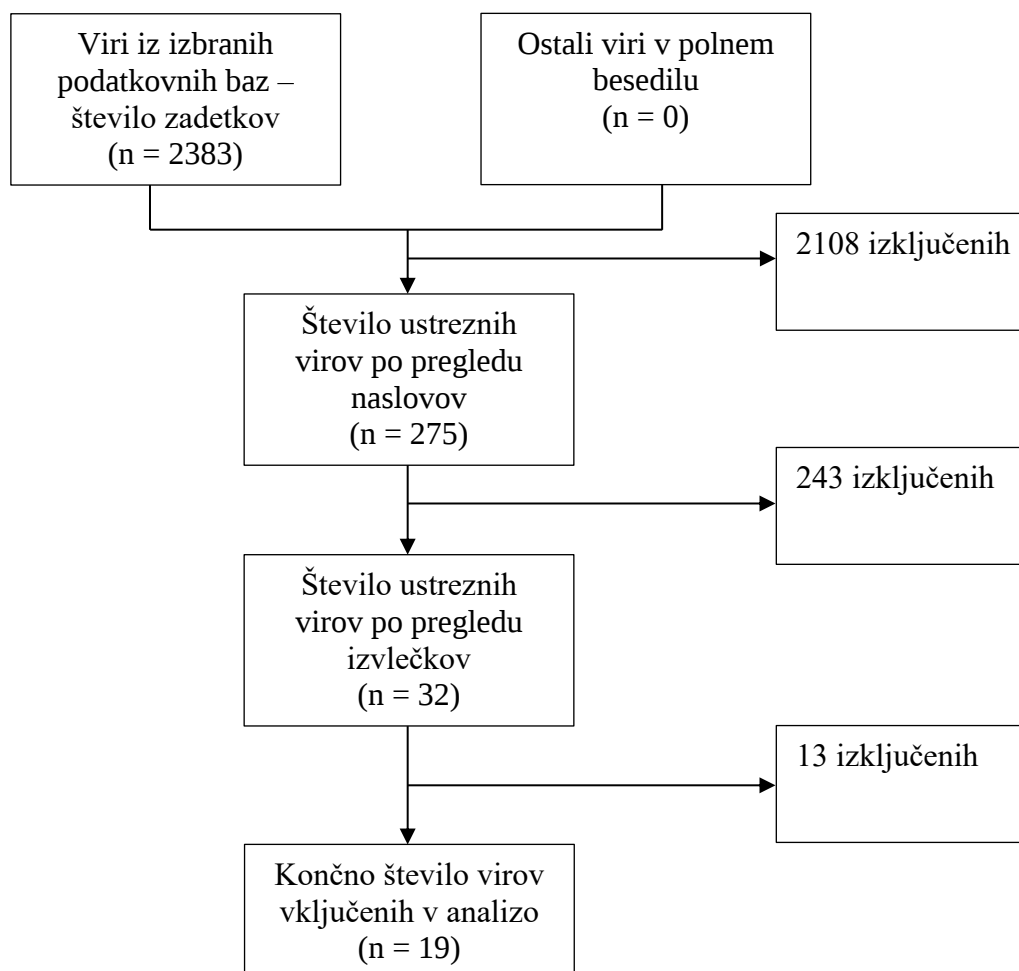
Tabela 2: Hierarhija dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu

Hierarhija dokazov	Število vključenih virov	Avtor/ji (letnice)
Nivo 1 Sistematični pregledi / metaanalize randomiziranih kliničnih raziskav	1	Restivo, et al. (2022).
Nivo 2 Posamezne randomizirane klinične raziskave	1	Bigdeli, et al. (2019).
Nivo 3 Nerandomizirane klinične raziskave (kvazi eksperiment)	1	Mazzetti & Schaufeli (2022).
Nivo 4 Sistematični pregledi neeksperimentalnih (opazovalnih) raziskav	3	Madlabana, et al. (2020); Homauni, et al. (2021); Krijgsheld, et al. (2022).
Nivo 5 Neeksperimentalne/opazovalne raziskave	11	Lutwama, et al. (2015); Došenović (2016); Mashego & Skaal (2016); Moradi, et al. (2017); Diamantidis & Chatzoglou (2018); Fawzy Zaki, et al. (2018); Mwita & Andrea (2019); Agalya, et al. (2022); Hamdeen Marwa, et al. (2022); Bratina (2023); Arambašić (2024).
Nivo 6 Sistematični pregledi/metasinteze kvalitativnih raziskav	/	/
Nivo 7 Kvalitativne/opisne raziskave	2	Rapin, et al. (2023); Ndlovu, et al. (2024).
Nivo 8 Neraziskovalni viri (mnenja, ...)	/	/

2.4 REZULTATI

2.4.1 PRISMA diagram

Slika 2 predstavlja PRISMA diagram, ki prikazuje postopek pridobitve končnega števila virov (Page, et al., 2021). Skupaj smo pridobili 2383 virov v polnem besedilu. V prvem koraku smo izključili 2108 virov na podlagi pregleda naslovov, s čimer smo zmanjšali število virov na 275. V nadaljevanju smo pregledali izvlečke teh virov, pri čemer smo izločili 243 virov, ki niso ustrezali našim kriterijem. V natančen pregled, kjer smo prebrali celotno besedilo, smo uvrstili 32 virov. Po podrobnem vsebinskem pregledu teh virov smo v končno analizo vključili 19 virov.



Slika 2: PRISMA diagram
(Page, et al., 2021)

2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in temah

Tabela 3 prikazuje razporeditev rezultatov po avtorju, letu objave, raziskovalnem dizajnu, vzorcu in ključnih spoznanjih.

Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov

Avtor (ji)	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Došenović	2016	Kvantitativna raziskava	53 medicinskih sester, Slovenija	Letni razgovori so prisotni v večini zdravstvenih organizacij, kjer potekajo v pozitivnem in mirnem okolju. Pogovor med vodjo in zaposlenim je dvosmeren, kar pomeni, da imajo zaposleni možnost izraziti svoje mnenje in predloge, ki jih vodje upoštevajo. Vodje redko pohvalijo zaposlene, vendar poudarijo njihove dobre lastnosti ter predlagajo spremembe. Ena izmed glavnih pomanjkljivosti je, da si vodje zanje vzamejo premalo časa, kljub temu, da pridejo pripravljeni.
Arambašić	2024	Kvantitativna raziskava	24 zaposlenih, Slovenija	Zaposleni izpostavijo, da bi bilo bolje, da se na razgovor povabi z vabilom, ki bi vseboval dnevni red. S tem bi se lahko zaposleni na to pripravili. Največja težava je, da se po samem razgovoru ne naredi nobene spremembe. To ima slab vpliv na zaposlene, saj s tem dobijo občutek, da niso slišani. Potrebno je, da se sam razgovor na koncu analizira.
Bratina	2023	Kvantitativna raziskava	48 medicinskih sester, Slovenija	Rezultati so pokazali statistično značilno razliko v splošnem mnenju o rednih letnih razgovorih med zaposlenimi v zdravstveni negi, ki so že imeli redni letni razgovor in tistimi, ki ga še niso imeli ($p < 0,05$). Zaposleni, ki so že imeli redni letni razgovor, imajo o njem bolj pozitivno mnenje v primerjavi s tistimi, ki te izkušnje še niso imeli. Prav tako je bilo ugotovljeno, da je večina anketirancev (69,8 %), ki so že opravili redni letni razgovor, zadovoljna z njegovim vodenjem, potekom in rezultati.

Avtor (ji)	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				Med njimi se 39,5 % strinja in 55,8 % popolnoma strinja, da je redni letni razgovor povečal njihovo motivacijo za delo.
Restivo, et al.	2022	Sistematični pregled in metaanaliza randomiziranih kliničnih raziskav	21 člankov	Vodstvene intervencije so pokazale pozitiven vpliv na zdravstvene izide, kot sta uspešnost in upoštevanje smernic. Učinkovitost vodstvenih intervencij v raziskavah pred in po posegu je bila 14 % (95 % Confidential Interval (CI) 10–18 %), medtem ko je bila korelacija med vodstvenimi intervencijami in zdravstvenimi izidi v presečnih raziskavah 0,22 (95 % CI 0,15–0,28). Večja učinkovitost je bila zaznana v Južni Ameriki ($\beta = 0,56$; 95 % CI 0,13–0,99), zasebnih bolnišnicah ($\beta = 0,60$; 95 % CI 0,14–1,06) in pri medicinskih specializacijah ($\beta = 0,28$; 95 % CI 0,02–0,54). Raziskava predlaga izboljšanje vodstvene kulture in uvedbo kurikulumov za vodstvene spretnosti v medicinskih študijah.
Homauni, et al.	2021	Sistematični pregledi neeksperimentalnih (opazovalnih) raziskav	11 člankov, Iran	Pregled literature je pokazal, da so ključne dimenzije ocenjevanja uspešnosti zaposlenih v zdravstvenih organizacijah namen, metode, kazalniki in uporaba rezultatov ocenjevanja. Poudarjena je bila pomembnost človeških virov v zdravstvenem sektorju, pri čemer je ključno črpanje mednarodnih izkušenj za razvoj idealnih programov ocenjevanja uspešnosti. Velik poudarek je bil namenjen vključevanju zaposlenih v vse faze procesa ocenjevanja uspešnosti.
Bigdeli, et al.	2019	Randomizirana klinična raziskava	71 medicinskih sester, dve bolnišnici, udeleženci so bili naključno dodeljeni v intervencijsko in kontrolno skupino, Iran	Raziskava je pokazala, da pred intervencijo ni bilo statistično značilnih razlik v povprečnih rezultatih ocene uspešnosti med intervencijsko in kontrolno skupino ($p = 0,91$). Po izvedbi intervencije pa so bili rezultati ocene uspešnosti medicinskih sester v intervencijski skupini statistično značilno višji v primerjavi s kontrolno skupino

Avtor (ji)	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				($p = 0,007$). To pomeni, da uporaba ocenjevanja uspešnosti z intervjujem pripomore k izboljšanju ocen uspešnosti medicinskih sester, kar kaže na pomembnost vključitve strukturiranega ocenjevalnega procesa za povečanje njihove uspešnosti.
Mashego & Skaal	2016	Kvantitativna raziskava	117 zaposlenih v zdravstveni negi, Južna Afrika	Raziskava je pokazala, da so imeli vsi udeleženci povprečno razumevanje postopkov sistema za obvladovanje uspešnosti in razvoja (Performance Management and Development System (PMDS)) (65,8 %), vključno z razumevanjem njegovega namena in vloge vodij. Vendar pa je bil ugotovljen razkorak med teoretičnim znanjem in dejansko sposobnostjo izvajanja PMDS, ki je znašala le 52 %. Poleg tega so bile ugotovljene pomanjkljivosti, kot so pomanjkanje smernic PMDS, pomanjkanje usposabljanja, tako za vodje kot tudi za zaposlene. Da bi izboljšali znanje in sposobnost nadzorovanja PMDS, je priporočeno izvajanje ustrezne uvodne izobrazbe za vodje ter redno usposabljanje v službi, dostopnost referenčnih gradiv in smernic PMDS ter usposabljanje vodij za učinkovito uporabo teh gradiv.
Ndlovu, et al.	2024	Kvalitativna raziskava	5 fokusnih skupin, v vsaki je bilo 5 medicinskih sester s strokovnimi znanji, Južna Afrika	V raziskavi je bilo ugotovljeno, da zaupni odnosi med vodstvom in medicinskimi sestrami igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju prilagojenega sistema obvladovanja uspešnosti. Usposabljanje tako medicinskih sester kot vodij, vzpostavitev učinkovitega sistema nagrajevanja za visoko uspešne zaposlene ter zagotavljanje poštenega in preglednega procesa, ki naslavlja izzive in spodbuja priložnosti, lahko prispevajo k ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja. Medicinske sestre potrebujejo podporo svojih neposrednih vodij in višjega vodstva.

Avtor (ji)	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				Vključevanje medicinskih sester v načrtovanje in izvedbo sistema obvladovanja uspešnosti omogoča vzpostavitev ustreznih odnosov ter učinkovito reševanje morebitnih omejitev in izzivov.
Moradi, et al.	2017	Presečna raziskava	75 vodij in 313 medicinskih sester, Iran	Raziskava je pokazala, da so vodje imele višjo povprečno oceno zaznave trenutnega sistema ocenjevanja uspešnosti (56,8) v primerjavi z medicinskimi sestrami (51,4). Statistično je bila ugotovljena pomembna razlika v zaznavi sistema ocenjevanja uspešnosti med vodji in medicinskimi sestrami ($p = 0,004$). Analizirane so bile zaznave obeh skupin glede metod ocenjevanja uspešnosti, posledic tega procesa ter njegove nujnosti. Rezultati so pokazali, da so vodje na splošno imeli bolj pozitivno mnenje o trenutnem sistemu ocenjevanja uspešnosti kot zaposleni.
Diamantidis & Chatzoglou	2018	Neeksperimentalna / opazovalna raziskava	163 zaposlenih. Za zbiranje podatkov sta bila zasnovana in uporabljena dva strukturirana vprašalnika. Prvi vprašalnik je bil namenjen zaposlenim, drugi pa kadrovskim direktorjem, Grčija	Raziskava je pokazala, da sta delovno okolje in podpora s strani vodstva najmočnejša dejavnika, ki vplivata na uspešnost zaposlenih, tako neposredno kot posredno. Poleg tega sta prilagodljivost in notranja motivacija prav tako pomembna dejavnika, ki neposredno vplivata na uspešnost. Model raziskave lahko razloži 27 % variance uspešnosti zaposlenih v prvi analizi in 42 % v drugi analizi, kar kaže na pomembnost vključenih dejavnikov v modelu.
Mwita & Andrea	2019	Neeksperimentalna / opazovalna raziskava	105 zaposlenih v kadrovskem sektorju zdravstvene nege, Tanzanija	Raziskava je pokazala, da zdravstveni delavci v Tanzaniji slabo razumejo uporabo sistema ocenjevanja uspešnosti (Open Performance Review and Appraisal System (OPRAS)). Participativno postavljanje ciljev predstavlja izziv zaradi pomanjkanja avtonomije zaposlenih, medtem ko je implementacija ciljev otežena zaradi omejenih virov v

Avtor (ji)	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				zdravstvenih ustanovah. Za izboljšanje izvajanja sistema je priporočeno usposabljanje zaposlenih in spodbujanje participativnega postavljanja ciljev s strani vodij. Poleg tega bi morala vlada povečati proračun za zdravstvo, da bi okrepili delovno uspešnost zaposlenih.
Mazzetti & Schaufeli	2022	Nerandomizirana klinična raziskava	1048 zaposlenih, ki so bili vključeni v 90 delovnih ekip, Italija	Raziskava je pokazala, da osebni viri, kot so optimizem, odpornost, samozavest in prilagodljivost, delno vplivajo na to, kako angažirano vodenje povečuje angažiranost zaposlenih. Poleg tega so skupne percepcije angažiranega vodenja v timih pozitivno vplivale na uspešnost timov. Ta vpliv pa so v celoti posredovali timski viri, kot so povratne informacije, zaupanje v vodstvo, komunikacija in sodelovanje pri odločanju. Timski viri so imeli tudi pomemben vpliv na individualno angažiranost. Ugotovitve nakazujejo, da bi usposabljanje vodij, da spodbujajo, krepijo in povezujejo svoje zaposlene, lahko močno izboljšalo motivacijo in angažiranost ter pripomoglo k uspehu timov pri doseganju skupnih ciljev.
Madlabana, et al.	2020	Sistematični pregledi neeksperimentalnih (opazovalnih) raziskav	21 člankov, Južna Afrika	Sistemi za upravljanje uspešnosti so ključni za učinkovito delovanje zdravstvenih organizacij. Slaba implementacija teh sistemov lahko negativno vpliva na zaznavanje pravičnosti in odgovornosti ter poveča fluktuacijo kadrov in slabe klinične izide. Raziskava se osredotoča na izboljšanje praks upravljanja uspešnosti medicinskih sester, da bi zagotovili ustrezno usposabljanje in nagrajevanje. Rezultati bodo pomagali pri iskanju najboljših praks in prepoznavanju vrzeli v obstoječem znanju.
Lutwama, et al.	2015	Presečna raziskava	276 zdravstvenih delavcev, Uganda	Raziskava je pokazala, da se upravljanje delovne uspešnosti v

Avtor (ji)	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				zdravstvenem sektorju v preučeni ugodnosti okolišnih izvaja le delno in z več pomanjkljivostmi. Ugotovljeno je bilo, da postavljanje ciljev pogosto ni ustrezno načrtovano, medtem ko kazalniki in standardi uspešnosti niso jasno opredeljeni ali poznani zaposlenim in vodjem. Prav tako urniki ocenjevanja uspešnosti niso bili dosledno spoštovani, kar je negativno vplivalo na spremljanje dosežkov. Poleg tega so bile ugotovljene omejene možnosti za karierni razvoj, pomanjkanje povratnih informacij in neučinkoviti mehanizmi nagrajevanja. Te ugotovitve poudarjajo nujnost izboljšanja sistema upravljanja uspešnosti za izboljšanje delovne motivacije in splošnih rezultatov v zdravstvenem sektorju.
Agalya, et al.	2022	Presečna raziskava	135 medicinskih sester, Indija	Raziskava je pokazala, da je učinkovitost ocenjevanja delovne uspešnosti tesno povezana z leti delovnih izkušenj in dolžino zaposlitve v ustanovi. Rezultati kažejo pozitivno povezavo med starostjo in skupnim rezultatom ocenjevanja, saj se učinkovitost povečuje s starostjo zaposlenih. Test Kruskal-Wallis je potrdil pomembno povezavo med leti delovne dobe in oceno uspešnosti. Večina (91,9 %) medicinskih sester je bila zadovoljna z obstoječim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti, vendar so nekatere izrazile potrebo po izboljšavah, ki bi bolj jasno ločile uspešne in manj uspešne zaposlene.
Hamdeen Marwa, et al.	2022	Presečna raziskava	250 medicinskih sester, Egipt	Medicinske sestre so izkazale visoko stopnjo zaznave pravičnosti v ocenjevanju delovne uspešnosti, pri čemer je bila povprečna ocena za medosebno pravičnost 86,2 %, za porazdelitveno pravičnost pa 79,4 %. Delovna angažiranost je bila prav tako visoka, z najvišjo povprečno oceno 89,5 % na

Avtor (ji)	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				področju predanosti. Več kot dve tretjini medicinskih sester (67,6 %) je poročalo o visoki ravni delovne angažiranosti. Statistična analiza je razkrila značilno pozitivno korelacijo med zaznavo pravičnosti ocenjevanja delovne uspešnosti in delovno angažiranostjo ($r = 0,370$, $p < 0,001$).
Fawzy Zaki, et al.	2018	Presečna raziskava	141 medicinskih sester in 55 zdravstvenih administratorjev Egipt	Ključna spoznanja raziskave so pokazala, da trenutni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti medicinskih sester ni učinkovit in da potrebuje izboljšave. Sestavljen je bil nov sistem ocenjevanja, ki vključuje pet ključnih komponent: (1) navodila za uporabo sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, (2) obrazec za načrtovanje delovne uspešnosti, (3) obrazec za ocenjevanje delovne uspešnosti (vključno z obdobjem ocenjevanja, ključnimi elementi, standardi, povzetek rezultatov in končna ocena), (4) načrt za izboljšanje delovne uspešnosti in (5) pojasnitev kriterijev za ocenjevanje standardov. Rezultati so pokazali, da je bil sistem v preteklem obdobju na splošno ocenjen kot neučinkovit, saj so medicinske sestre izrazile nestrinjanje z vsemi dimenzijami učinkovitosti obstoječega sistema. Razviti sistem pa naj bi prispeval k izboljšanju kakovosti oskrbe in motivacije medicinskih sester v bolnišnicah.
Rapin, et al.	2023	Kvalitativna raziskava	98 zdravstvenih delavcev, ki so bili opazovani, vključeni v fokusne skupine ali polstrukturiran intervju, Kanada	Ključna spoznanja raziskave so pokazala, da povratne informacije o delovni uspešnosti kliničnih ekip, kljub uporabi enotnega modela v bolnišnici, močno variirajo glede na različne dejavnike. Ti vključujejo strukture odločanja, prakse povratnih informacij in uporabo tehničnih orodij. Kljub spremembam ni prišlo nujno do izboljšav v klinični praksi. Spremembe so bile bolj

Avtor (ji)	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				povezane z izvajanjem projektov ali z rezultati kazalnikov.
Krijgsheld, et al.	2022	Sistematični pregledi neeksperimentalnih (opazovalnih) raziskav	92 člankov, Nizozemska	Raziskava je pokazala, da so v zdravstvu štiri ključne dimenzije, ki določajo uspešnost pri delu: naloge, kontekstualna uspešnost, adaptivna uspešnost in kontraproduktivno vedenje. Dimenziji nalog in kontekstualne uspešnosti sta najbolj raziskani, medtem ko sta adaptivna uspešnost in kontraproduktivno vedenje manj preučeni. Avtorji predlagajo, da se v prihodnjih raziskavah posveti več pozornosti prav tem dvema dimenzijama, saj sta pomembni v hitro spreminjajočih se zdravstvenih okoljih.

Iz tabele 4 je razvidno, da smo v procesu kodiranja identificirali 49 kod, ki smo jih glede na vsebinsko povezanost združili v dve temi:

- priprava vodij na letni razgovor za motiviranje zaposlenih in
- pomen letnih razgovorov za zaposlene v delovni organizaciji.

Tabela 4: Razporeditev kod po temah

Tema	Kode	Avtorji
Priprava vodij na letni razgovor za motiviranje zaposlenih	Vodje - letni razgovor - motivacija zaposlenih - priprava vodij – komunikacija - povratne informacije - analiza razgovora - dnevni red - vabilo na razgovor - spremembe v organizaciji - dvosmeren pogovor - aktivno poslušanje - vodenje timov - usposabljanje vodij - pomanjkanje časa - pozitivno delovno okolje - timski viri - vpliv vodij na uspešnost - zaupanje v vodstvo - spremljanje uspešnosti - kultura vodenja - angažiranost vodij - vodstvene spretnosti, usposabljanje za vodje - delovna uspešnost - usmerjanje k izboljšavam - evaluacija razgovora - postavljanje ciljev - kritične povratne informacije - nagrajevanje uspešnosti - zaslužene pohvale - struktura razgovora - ključni kazalniki uspešnosti - proces ocenjevanja uspešnosti. n = 35	Lutwama, et al. (2015); Došenović (2016); Mashego & Skaal (2016); Moradi, et al. (2017); Diamantidis & Chatzoglou (2018); Fawzy Zaki, et al. (2018); Bigdeli, et al. (2019); Mwita & Andrea (2019); Restivo, et al. (2022); Bratina (2023); Rapin, et al. (2023); Arambašić (2024); Ndlovu, et al. (2024).

Tema	Kode	Avtorji
Pomen letnih razgovorov za zaposlene v delovni organizaciji	Letni razgovori - motivacija zaposlenih - zadovoljstvo z razgovori - ocenjevanje uspešnosti - nagrajevanje uspeha - povratne informacije - samopodoba zaposlenih - usmerjanje v karierno rast - povečanje angažiranosti - timska dinamika - spremembe v organizaciji - učinkovitost ocenjevanja - osnovna podpora - zaupanje med vodstvom in zaposlenimi - struktura razgovora - vrednotenje uspešnosti - dosežki zaposlenih - evalvacija vodenja - analiza rezultatov - določen napredek - vključevanje zaposlenih v proces - transparentnost v procesu - obvladovanje izzivov - zaposleni kot partnerji - razumevanje postopkov ocenjevanja - postavljanje ciljev - usklajenost z organizacijskimi cilji - podpora zaposlenim - razvijanje kariernih priložnosti - posameznikovo osebno zadovoljstvo - usklajevanje pričakovanj. n = 32	Došenović (2016); Mashego & Skaal (2016); Moradi, et al. (2017); Diamantidis & Chatzoglou (2018); Fawzy Zaki, et al. (2018); Madlabana, et al. (2020); Homauni, et al. (2021); Agalya, et al. (2022); Mazzetti & Schaufeli (2022); Restivo, et al. (2022); Bratina (2023); Rapin, et al. (2023); Ndlovu, et al. (2024); Hamdeen Marwa, et al. (2022).

2.5 RAZPRAVA

Letni razgovori so ključni del kadrovske politike v organizacijah, saj omogočajo oceno uspešnosti zaposlenih, omogočajo povratne informacije in pomagajo pri usklajevanju ciljev med zaposlenimi in vodstvom (Homauni, et al., 2021). S pregledom literature smo se osredotočili na dva ključna vidika: prvi je priprava vodij na letne razgovore, ki je ključnega pomena za zagotavljanje učinkovitega dialoga in povečanje motivacije zaposlenih, drugi pa vpliv letnih razgovorov na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Preučili smo, kako priprava na letni razgovor vpliva na njegov potek in izid ter kako ti razgovori pripomorejo k večji zavzetosti in uspešnosti zaposlenih.

Na podlagi pregleda literature smo ugotavljali, kako poteka priprava vodij na letni razgovor, ki bo motivacija za zaposlene. Bratina (2023) je v raziskavi ugotovil, da so zaposleni pogosto nezadovoljni z načinom priprave vodij na letne razgovore, predvsem zaradi prepoznega obveščanja in pomanjkanja jasne strukture pogovora. Priprava vodij je ključnega pomena, saj vključuje načrtovanje jasnih ciljev in usmeritev, prav tako pa zahteva, da se vodje poglobljeno seznani z dosežki, izzivi in pričakovanji svojih zaposlenih. Brez tega je težko vzpostaviti konstruktiven dialog, ki bi prispeval k

motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. Kot poudarjajo Rapin, et al. (2023) in Ndlovu, et al. (2024), je ustrezno menedžersko znanje nujno, saj vodja le tako lahko razvije strategije, ki podpirajo profesionalni razvoj zaposlenih in vzpostavljajo okolje zaupanja. Arambašić (2024) je v raziskavi ugotovil, da se vodje v podjetju pripravljajo na letne razgovore, vendar se v nekaterih primerih pojavijo pomanjkljivosti pri sami pripravi. Na primer, v nekaterih oddelkih je bila prisotna pomanjkljiva priprava na teme razgovora, kar je vplivalo na zaznavanje teh pogovorov kot manj pomembnih. Ugotovitve so pokazale, da je pomembno, da vodje pripravijo specifična vprašanja in teme, ki bodo obravnavane na razgovoru ter da ustvarijo sproščeno vzdušje, ki omogoča odprt in konstruktiven pogovor. Arambašić (2024) navaja, da so zaposleni v večini primerov ocenili, da so vodje za letne razgovore dovolj pripravljeni, vendar je kljub temu v nekaterih oddelkih manjkalo pripravljenosti, kar je zmanjšalo učinkovitost teh razgovorov in vplivalo na motivacijo zaposlenih. Bigdeli in sodelavci (2019) opozarjajo, da je pomanjkanje priprave vodij pogosto povezano z neuspešnimi razgovori, kar zmanjšuje motivacijo in ustvarja občutek nezadostne podpore med zaposlenimi. Bratina (2023) je prav tako ugotovil, da kakovost priprave neposredno vpliva na komunikacijo med vodjo in zaposlenimi. Vodje, ki niso ustrezno pripravljeni, pogosto težje vzpostavijo iskren dialog in dosežejo konkretne rezultate. Mwita in Andrea (2019) dodajata, da je priprava na razgovor za vodje lahko zahtevna naloga, saj zahteva usklajevanje več nalog, vendar je ključna za uspešno izvedbo razgovorov. Ustrezno načrtovan razgovor vodjem omogoča boljši vpogled v pričakovanja zaposlenih in njihove potrebe, kar lahko služi kot osnova za nadaljnjo izboljšavo delovnih procesov. Dober vodja mora prav tako zagotoviti, da zaposleni prejmejo vabila na razgovore pravočasno, kar jim omogoča pripravo na vsebino pogovora.

Bratina (2023) ugotavlja, da je pravočasno obveščanje pogosto zanemarjeno, kar negativno vpliva na izkušnjo zaposlenih med razgovori. Poleg tega raziskave kažejo (Mwita & Andrea, 2019; Bratina, 2023), da je za uspešen razgovor potrebno več kot le osnovno razumevanje vodstvenih tehnik. Gre za aktivno in proaktivno pripravo, ki vključuje analizo preteklih rezultatov, postavljanje jasnih ciljev in vzpostavitev pozitivnega odnosa med zaposlenimi in vodjem. V raziskavi Bigdelija in sodelavcev (2019) je bilo ugotovljeno, da pravilno izvedeni letni razgovori, ki vključujejo jasno

postavljene cilje in redne povratne informacije, pomembno vplivajo na uspešnost zaposlenih. Priprava vodij na te razgovore vključuje ne le ocenjevanje preteklih rezultatov, temveč tudi določanje ciljev za prihodnost, ki so usklajeni s potrebami in željami zaposlenih. Vodje, ki aktivno vključujejo zaposlene v proces postavljanja ciljev in povratnih informacij, prispevajo k večji motivaciji in angažiranosti zaposlenih. Pomembno je, da se vodje osredotočijo na objektivne vidike delovne uspešnosti, ne pa na splošne percepcije ali osebne lastnosti zaposlenih, saj to zmanjšuje tveganje za pristranskost in povečuje zaupanje v vrednost procesa. Ko so povratne informacije jasno opredeljene in usmerjene v izboljšanje konkretnih področij, na katerih lahko zaposleni delajo, se povečuje njihova zavzetost in pripravljenost za doseg zastavljenih ciljev. S tem, ko vodje zagotovijo podporo in stalno komunikacijo, se zaposlenim omogoči, da se nenehno razvijajo in izboljšujejo, kar povečuje njihovo zadovoljstvo in motivacijo za delo. Raziskava Mashego in Skaal (2016) je pokazala, da je uspešna izvedba sistema za obvladovanje uspešnosti in razvoja tesno povezana z usposobljenostjo vodij in njihovo pripravljenostjo za izvajanje tega sistema. Pomembno je, da so vodje ustrezno usposobljeni za izvajanje sistema za obvladovanje uspešnosti in razvoja, saj pomanjkanje znanja in usposabljanja lahko vodi do suboptimalne uporabe tega orodja, kar vpliva na točnost ocenjevanja in posledično na motivacijo zaposlenih. Zlasti so rezultati raziskave pokazali, da so mnogi nadrejeni, zlasti strokovni medicinski delavci, poročali, da niso prejeli ustreznega usposabljanja za izvajanje sistema za obvladovanje uspešnosti in razvoja, kar je zmanjšalo njihovo sposobnost učinkovitega ocenjevanja in mentoriranja zaposlenih. Kljub temu pa so menedžerji poročali, da so bili usposobljeni, kar je pokazalo, da usposabljanje igra pomembno vlogo pri povečanju učinkovitosti ocenjevanja in izboljšanju uspešnosti zaposlenih. Podobno kot pri letnih razgovorih je tudi pri izvajanju PMDS ključnega pomena, da vodje niso le usposobljeni za uporabo orodja, ampak da imajo tudi jasno razumevanje njegovih ciljev in standardov. To znanje omogoča učinkovito komunikacijo z zaposlenimi, postavljanje realnih ciljev in zagotavljanje konstruktivnih povratnih informacij, kar povečuje motivacijo in angažiranost zaposlenih ter prispeva k večji produktivnosti in kakovosti dela. Tudi raziskava Ndlova in sodelavcev (2024) je pokazala, da ima priprava vodij na letni razgovor ključno vlogo pri motivaciji in uspešnosti zaposlenih. Učinkovit sistem ocenjevanja uspešnosti je odvisen od sposobnosti vodij, da postavijo jasna pričakovanja, zagotovijo konstruktivne povratne

informacije in sodelujejo z zaposlenimi pri določanju ciljev. Kot so pokazali rezultati, so vodje, ki se osredotočijo na ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in zagotavljanje ustrezne podpore, bolj uspešni pri spodbujanju zaposlenih k doseganju visokih standardov uspešnosti. Pomen usposabljanja vodij za pravilno uporabo orodij za ocenjevanje je prav tako ključen, saj le usposobljeni vodje lahko učinkovito prepoznajo področja za izboljšanje in zagotovijo pravočasno povratno informacijo, kar povečuje motivacijo in angažiranost zaposlenih. Ko so vodje sposobni usklajevati cilje z zaposlenimi in zagotavljati ustrezno podporo za njihov razvoj, se povečuje njihova zavzetost in produktivnost, kar neposredno vpliva na izboljšanje kakovosti dela in dosego organizacijskih ciljev.

Raziskava Mwita in Andrea (2019) o upravljanju uspešnosti zaposlenih v tanzanijskih javnih zdravstvenih ustanovah razkriva ključne pomanjkljivosti v procesu ocenjevanja, ki negativno vplivajo na motivacijo in uspešnost zaposlenih. Ena od glavnih težav je pomanjkanje sodelovanja pri postavljanju ciljev, kar zmanjšuje angažiranost zaposlenih. Poleg tega so zaposleni pogosto neuspešni pri doseganju svojih ciljev zaradi pomanjkanja virov in podpore, kot so mentorstvo in ustrezni materiali. Pomanjkljivost pri zagotavljanju pravočasnih povratnih informacij zmanjšuje zaupanje v celoten postopek in zmanjšuje motivacijo za izboljšanje uspešnosti. Poleg tega je povezava med ocenjevanjem uspešnosti in nagradami šibka, kar zmanjšuje motivacijski učinek nagrad. Za izboljšanje sistema je priporočljivo vzpostaviti bolj participativen pristop pri postavljanju ciljev, zagotavljanje potrebne podpore in redno ter pravočasno povratno obveščanje. To bi lahko povečalo angažiranost zaposlenih, njihovo motivacijo in uspešnost na delovnem mestu. Raziskava Lutwame in sodelavcev (2015) je pokazala, da je za uspešno izvedbo letnih razgovorov ključna pravočasna priprava vodij, jasna komunikacija ter postavljanje realnih in dosegljivih ciljev. Zaposleni so nezadovoljni, kadar niso pravočasno obveščeni o razgovorih ali kadar pogovori niso strukturirani, kar lahko zmanjša njihovo motivacijo. Učinkovita priprava vodij vključuje ne le ocenjevanje preteklega uspeha, ampak tudi spodbujanje rasti zaposlenih z določitvijo dolgoročnih ciljev in zagotavljanjem konstruktivnih povratnih informacij. Pomembno je, da vodje ustvarijo okolje, kjer se zaposleni počutijo podprte in vključene v postavljanje ciljev. Vodje, ki spodbujajo odprt dialog in redno spremljajo napredek, uspešneje ohranjajo

visoko motivacijo v timu. Kljub temu, da mnogi razgovori potekajo brez zadostne priprave, bi bilo ključno, da organizacije vlagajo v usposabljanje vodij za izvedbo kakovostnih razgovorov, kar bi prispevalo k večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Na podlagi pregleda literature smo želeli opredeliti, kakšen pomen imajo letni razgovori za zaposlene v delovni organizaciji. Bratina (2023) je v raziskavi pokazal, da letni razgovori pomembno prispevajo k motivaciji zaposlenih, saj izboljšujejo komunikacijo in krepijo zaupanje med zaposlenimi in vodji. Pogovori so priložnost za zaposlene, da izrazijo svoje poglede, predloge in želje, medtem ko vodjem ponujajo povratne informacije in smernice za nadaljnji razvoj. Kot poudarjajo Fawzy Zaki in sodelavci (2018), so letni razgovori ključni za doseganje organizacijskih ciljev, saj omogočajo boljše razumevanje med zaposlenimi in vodji ter povečujejo zavzetost zaposlenih. Bigdeli in sodelavci (2019) opozarjajo, da imajo letni razgovori pomembno vlogo pri prepoznavanju potreb po dodatnem izobraževanju in usposabljanju, kar vodi k večji delovni uspešnosti in dolgoročnemu zadovoljstvu zaposlenih. Bratina (2023) dodaja, da zaposleni, ki še niso imeli letnega razgovora, verjamejo, da bi jim ta omogočil boljše razumevanje svojih ciljev in priložnosti v organizaciji. Prav tako bi razgovori lahko pripomogli k izboljšanju odnosov med zaposlenimi in vodji ter ponudili prostor za odkrit pogovor o kariernem napredku. Pomemben vidik letnih razgovorov je tudi povečanje motivacije zaposlenih.

Bratina (2023) navaja, da zaposleni, ki so že imeli letni razgovor, poročajo o večji motivaciji za delo, kar kaže na učinkovitost tega orodja. Lutwama in sodelavci (2015) izpostavljajo, da so finančne spodbude pomemben dejavnik za motivacijo, vendar mora biti poudarek tudi na nematerialnih vidikih, kot so priznanje, komunikacija in priložnosti za osebni razvoj. Letni razgovori so priložnost, da vodje prepoznajo trud zaposlenih in jih spodbudijo k doseganju novih ciljev. Raziskava prav tako kaže, da letni razgovori niso zgolj formalnost, temveč ključno orodje za krepitev odnosov in spodbujanje zaupanja v delovni organizaciji. Vodje lahko z iskrenim pristopom in aktivnim poslušanjem prispevajo k večji pripadnosti zaposlenih organizaciji, kar potrjujejo tudi Restivo in sodelavci (2022). Letni razgovori tako predstavljajo pomemben most med zaposlenimi in

organizacijskimi cilji, saj združujejo osebni razvoj posameznika in uspešnost organizacije kot celote. Povratne informacije, ki jih zaposleni prejmejo med letnimi razgovori, imajo ključno vlogo pri njihovem osebnem in poklicnem razvoju, saj neposredno vplivajo na motivacijo, uspešnost in zadovoljstvo pri delu (Homauni, et al., 2021).

Raziskave (Homauni, et al., 2021; Krijgsheld, et al., 2022) so pokazale, da so učinkovite povratne informacije tiste, ki vključujejo tako pozitivne kot konstruktivne vidike, saj zaposlenim pomagajo razumeti svoje močne in šibke točke. Pomembno je, da so povratne informacije specifične, pravočasne in osredotočene na tiste vidike, ki jih zaposleni lahko izboljšajo, saj to spodbuja njihov občutek odgovornosti in angažiranosti. Redno zagotavljanje povratnih informacij pomaga zaposlenim, da prepoznajo področja za izboljšave, kar vodi k večji produktivnosti in uspešnosti. Poleg tega so rezultati letnih razgovorov dragocen vir informacij za določanje potreb po izobraževanju in usposabljanju, ki pripomorejo k nadaljnjemu strokovnemu razvoju. Prav tako omogočajo vodjem, da prepoznajo potenciale za napredovanje zaposlenih ali področja, kjer je potrebna dodatna podpora. Z vključevanjem zaposlenih v proces povratnih informacij se povečuje tudi njihovo zaupanje v organizacijo, kar posledično vodi k večji zavzetosti in dolgoročnemu uspehu organizacije. Raziskava Restiva in sodelavcev (2022) o učinkovitosti vodstvenih intervencij v zdravstvenih nastanitvah potrjuje ključno vlogo vodstvenih slogov pri izboljšanju uspešnosti zaposlenih ter izboljšanju skladnosti z zdravstvenimi smernicami in protokoli. Različni vodstveni slogi, kot so transakcijski, transformacijski in karizmatični, so imeli različen vpliv na dosego zastavljenih ciljev v različnih zdravstvenih nastavitvah. Ta ugotovitev potrjuje, da učinkovitost vodstvenih intervencij ni enoznačna, temveč je tesno povezana z naravo in specifičnostmi delovnega okolja, v katerem se izvajajo. V zasebnih zdravstvenih ustanovah, kjer so ekonomski cilji enako pomembni kot kakovost oskrbe, so transakcijski in karizmatični vodstveni slogi bolj učinkoviti pri izboljšanju zmogljivosti zaposlenih. Transakcijski slog, ki temelji na nagradah in kaznih, spodbuja dosego kratkoročnih ciljev, medtem ko karizmatični vodstveni slog povečuje motivacijo in angažiranost zaposlenih. Ti slogi prispevajo k boljšemu timske delu in večji zavzetosti za organizacijske cilje. Na kirurških oddelkih so ti slogi manj učinkoviti zaradi specifičnih delovnih razmer, kot so visok stres, dolg delovni čas in omejen čas za odločanje. V takih okoljih rigidni vodstveni slogi otežujejo

prilagajanje in zmanjšanje stresa, zato so bolj fleksibilni slogi, kot je transformacijski vodstveni slog, ki spodbuja odgovornost, bolj primerna izbira za izboljšanje komunikacije in sodelovanja. Te ugotovitve nakazujejo, da mora biti izbor vodstvenega sloga skladen z naravo delovnega okolja in specifičnimi potrebami tistega dela zdravstvene organizacije. Pri izbiri ustreznega vodstvenega sloga je treba upoštevati tako cilje organizacije kot tudi psihološke in fizične zahteve, ki jih nalaga okolje, v katerem zaposleni delujejo.

Raziskava Moradija in sodelavcev (2017) je pokazala, da letni razgovori, ki vključujejo ustrezno izvedeno ocenjevanje uspešnosti, pomembno vplivajo na motivacijo in uspešnost zaposlenih. Ključno je, da so cilji, metode in kriteriji jasno opredeljeni ter da se povratne informacije zagotavljajo na pravi način. Rezultati so pokazali, da so vodje, ki so dobro seznanjeni s pričakovanji zaposlenih in organizacijskimi cilji, bolj uspešni pri spodbujanju zaposlenih k doseganju višjih standardov uspešnosti. Pomembno je, da so ocene objektivne in transparentne, saj to povečuje zaupanje zaposlenih v postopek ocenjevanja in zagotavlja boljše rezultate. Poleg tega raziskava izpostavlja, da so zaposleni bolj motivirani, če imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje in kako bodo ocenjeni. Kljub temu pa je bila v raziskavi izpostavljena tudi negativna zaznava nekaterih zaposlenih glede učinkovitosti ocenjevanja, zlasti kadar so rezultati ocenjevanja slabo uporabljeni za nadaljnji razvoj zaposlenih. To kaže na potrebo po boljši komunikaciji med vodji in zaposlenimi ter večji usklajenosti med ocenami in nadaljnjimi koraki, kot so usposabljanja, napredovanja ali izboljšave delovnih procesov. Poleg tega je pomembno, da se na letnih razgovorih obravnava tudi vpliv ocenjevanja na zaposlene, ne le na osnovi rezultatov, temveč tudi na njihovo motivacijo in angažiranost. Ugotovitve kažejo, da lahko letni razgovori pozitivno vplivajo na izboljšanje odnosov med vodji in zaposlenimi, kar povečuje zavzetost zaposlenih za doseg organizacijskih ciljev. Vendar pa so bili rezultati raziskave, ki kažejo na pomanjkanje motivacije pri nekaterih zaposlenih, tudi opozorilo za potrebo po izboljšanju postopka ocenjevanja in zagotavljanju, da bodo zaposleni v celoti vključeni v proces postavljanja ciljev ter povratnih informacij. Zato bi bilo smiselno, da se proces ocenjevanja uspešnosti ne uporablja le kot merilo uspešnosti, ampak kot orodje za osebni in poklicni razvoj zaposlenih, ki bo vodil do večje zavzetosti in uspešnosti v prihodnosti. To zahteva od

vodij, da se bolj osredotočijo na razvoj posameznikov in zagotavljanje podpore pri doseganju njihovih ciljev.

V raziskavi sta Diamantidis in Chatzoglou (2018) izpostavila pomembnost podpore vodij, ki ima neposreden vpliv na uspešnost in motivacijo zaposlenih. Pomanjkanje podpore vodi v negativne učinke na organizacijsko okolje, kar zmanjšuje motivacijo, proaktivnost in prilagodljivost zaposlenih ter vpliva na uspešnost. Vodje morajo zagotoviti ravnotežje med podporo in usmerjanjem, da ne pride do izgube fokusa zaposlenih. Prekomerna podpora lahko zmanjša odgovornost in produktivnost. Ustrezna priprava vodij na letne razgovore je ključna za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja. Vodje, ki podpirajo zaposlene, aktivno spodbujajo prilagodljivost, motivacijo in proaktivnost, kar vodi v boljše rezultate in dosego organizacijskih ciljev. Učinkovito usposabljanje, ki je usklajeno s potrebami podjetja, pripomore k večji uspešnosti zaposlenih. Prav tako mora biti povratna informacija jasna in konstruktivna, saj povečuje angažiranost zaposlenih in spodbuja dolgoročni uspeh organizacije. Rezultati raziskave Mazzetti in Schaufeli (2022) potrjujejo, da angažirano vodenje pozitivno vpliva na učinkovitost ekipe in delovno angažiranost. Vodje, ki so zaznani kot navdihujoči, krepilni in povezovalni, vplivajo na povečanje psihološkega kapitala zaposlenih, kar povečuje njihovo angažiranost. Zaposleni postanejo bolj optimistični, odporni, samozavestni in prilagodljivi, kar jim omogoča boljše soočanje s težavami in dosego ciljev. Poleg tega je v timih z angažiranimi voditelji prisoten večji obseg timskih virov, kot so povratne informacije, zaupanje v vodstvo in sodelovanje pri odločanju, kar ustvarja odprto in podporno okolje za rast in razvoj zaposlenih. Raziskava je pokazala tudi dvojen vpliv angažiranega voditeljstva: na individualni ravni preko izboljšanja psihološkega kapitala zaposlenih in na ekipni ravni preko povečanja timskih virov, kar posledično povečuje učinkovitost in angažiranost. Ti rezultati potrjujejo ugotovitve prejšnjih raziskav, ki so dokazale dolgotrajen vpliv angažiranega voditeljstva na motivacijo in uspešnost zaposlenih. Organizacije bi morale spodbujati vodje, da sprejmejo prakse angažiranega voditeljstva, kot so spodbujanje odprte komunikacije, vključevanje zaposlenih v odločanje in zagotavljanje konstruktivnih povratnih informacij, kar prispeva k večji učinkovitosti in angažiranosti zaposlenih.

Raziskava Agalya in sodelavcev (2022) je pokazala, da je zadovoljstvo zaposlenih z ocenjevanjem uspešnosti ključno za izboljšanje produktivnosti in kakovosti dela. Zadovoljni zaposleni, vključeni v jasen, pregleden in strukturiran proces ocenjevanja, kažejo večjo zavzetost pri doseganju ciljev organizacije, višjo stopnjo motivacije za delo in boljšo delovno uspešnost. Takšen proces omogoča jasna pričakovanja in konkretne povratne informacije, kar zmanjšuje negotovost zaposlenih glede njihove vloge in nagrajevanja. Kljub tem prednostim pa številne raziskave (Fawzy Zaki, et al., 2018; Hamdeen, et al., 2021; Krijgsheld, et al., 2022; Rapin, et al., 2023), vključno z našo, razkrivajo pomembne izzive v procesih ocenjevanja uspešnosti. Ti izzivi vključujejo pomanjkanje jasnih smernic za izvajanje ocenjevalnega procesa, nezadostno usposobljenost vodij za vodenje razgovorov ter pomanjkljivo komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. Ti dejavniki pogosto vodijo do nezadovoljstva zaposlenih, zmanjšane angažiranosti in občutka nepravičnosti.

Dobre prakse, kot so postavljanje jasnih, merljivih in dosegljivih ciljev, redno in ciljno usmerjeno usposabljanje vodij ter aktivno vključevanje zaposlenih v proces ocenjevanja, so dokazano učinkovite pri povečanju motivacije in angažiranosti. Vendar pa naša raziskava razkriva, da pomanjkanje strukturiranosti in nejasnosti pri izpolnjevanju obrazcev zmanjšujejo učinkovitost ocenjevalnega procesa. Slabe povratne informacije ali njihova odsotnost negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, zmanjšujejo njihovo zavzetost ter lahko dolgoročno poslabšajo kakovost dela. Poleg tega je analiza pokazala, da so ocenjeni podatki o uspešnosti pogosto uporabljeni za identifikacijo potreb po usposabljanju, napredovanju in nagrajevanju, vendar njihov potencial za dolgoročno izboljšanje kakovosti dela ostaja premalo izkoriščen. Vodje bi morali bolj sistematično obdelati rezultate ocenjevanja ter na podlagi teh pripraviti strategije, usmerjene v razvoj zaposlenih in optimizacijo delovnih procesov.

Za povečanje učinkovitosti ocenjevalnega sistema je potrebno izboljšati komunikacijo med vodji in zaposlenimi, jasno opredeliti cilje ter spodbujati vključevanje zaposlenih v proces. Ključnega pomena je tudi zagotavljanje strukturiranega in rednega usposabljanja za vodje in zaposlene, kar bi zmanjšalo nesporazume in povečalo zaupanje v proces ocenjevanja. Raziskava potrjuje, da jasnost postopkov, razvoj kompetenc in spodbujanje

sodelovanja neposredno vplivajo na motivacijo in produktivnost zaposlenih ter dolgoročno prispevajo k uspešnosti organizacije. S tem bi lahko organizacije dosegale trajnostne izboljšave v delovnih praksah ter povečale zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev.

2.5.1 Omejitve raziskave

Pri izvedbi pregleda literature so bile prisotne določene omejitve, ki lahko vplivajo na širšo uporabnost in veljavnost ugotovitev. Prva omejitev je časovni okvir pregleda, ki je bil omejen na obdobje med letoma 2014 in 2024. Zaradi tega so bile izključene raziskave, objavljene pred ali po tem obdobju, kar pomeni, da nekatere ključne raziskave izven tega okvira morda niso bile upoštevane, čeprav bi lahko prispevale k bolj celovitemu razumevanju obravnavane teme. Poleg tega na obravnavanem področju ni bilo veliko novejših literature, kar je vodilo v uporabo starejših raziskav, da bi zapolnili vrzeli v dostopnih podatkih. Nekateri pomembni viri so bili dostopni zgolj v plačljivih bazah podatkov, kar je omejilo obseg pregledanih raziskav. Zaradi tega so bile izključene nekatere relevantne raziskave, ki bi lahko pripomogle k večji popolnosti pregleda literature. Nazadnje, metodološke razlike med vključenimi raziskavami predstavljajo še eno omejitev. Raziskave, vključene v pregled, so uporabile različne metodološke pristope, kar je otežilo primerljivost in združevanje rezultatov. Te razlike lahko vplivajo na konsistenco in jasnost sklepov.

2.5.2 Doprinos za stroko in nadaljnje raziskovalno delo

Raziskava prinaša pomemben doprinos k razumevanju učinkov ocenjevanja uspešnosti v delovnih organizacijah. Z analizo praks in metod, ki se uporabljajo pri ocenjevanju zaposlenih, raziskava prispeva k boljši usmerjenosti v oblikovanju učinkovitih sistemov ocenjevanja, ki so lahko ključni za povečanje motivacije, zadovoljstva zaposlenih in posledično njihovega delovnega uspeha. Rezultati raziskave poudarjajo pomen ustrezno strukturiranega ocenjevanja, ki vključuje jasne cilje, redno povratno informacijo in pravično nagrajevanje, kar omogoča izboljšanje kakovosti dela in doseganje organizacijskih ciljev. Poleg tega raziskava odpira nove priložnosti za nadaljnje

raziskovanje na področju ocenjevanja uspešnosti. Eden izmed ključnih področij za nadaljnje raziskovanje je raziskava vpliva različnih metod ocenjevanja na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v različnih sektorjih in organizacijskih okoljih. V prihodnjih raziskavah bi bilo koristno raziskati dolgoročne učinke različnih pristopov k ocenjevanju na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost organizaciji ter na dejanske spremembe v delovnem uspehu. Z vključitvijo novih pristopov in metodologij lahko nadaljnje raziskave prispevajo k optimizaciji sistemov ocenjevanja uspešnosti, ki bodo bolje podpirali razvoj zaposlenih in izboljšanje organizacijskih rezultatov.

3 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo preučevali pomen letnih razgovorov kot orodja za motivacijo zaposlenih v delovni organizaciji, s posebnim poudarkom na zdravstvenem sektorju. Letni razgovori so ključnega pomena za doseg visokih standardov storitev, izboljšanje produktivnosti in spodbujanje profesionalnega razvoja zaposlenih. Ugotovitve raziskave potrjujejo, da učinkoviti postopki ocenjevanja, ki vključujejo jasna merila, redno spremljanje napredka, konstruktivne povratne informacije ter pravično nagrajevanje, bistveno prispevajo k povečanju motivacije in angažiranosti zaposlenih. Takšni postopki spodbujajo večjo zavzetost pri doseganju organizacijskih ciljev, izboljšanje kakovosti storitev in razvoj kompetenc, kar je še posebej pomembno v zdravstvenih organizacijah, kjer so visoki standardi oskrbe ključni za uspešno delovanje. Na podlagi pregleda literature smo ugotovili, da kakovost postopkov ocenjevanja uspešnosti neposredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki so vključeni v pregledno in pravično ocenjevanje, so bolj motivirani za doseg ciljev organizacije, hkrati pa se zmanjšuje negotovost glede pričakovanj in nagrajevanja. Te ugotovitve potrjujejo, da ocenjevanje uspešnosti ni le formalnost, ampak ključni dejavnik, ki usklajuje osebne cilje zaposlenih z dolgoročnimi cilji organizacije. Z nadaljnjim razvojem in preučevanjem teh sistemov bi lahko povečali njihovo učinkovitost in prispevali k večji uspešnosti organizacij. To bi še posebej koristilo v kritičnih sektorjih, kot je zdravstvo, kjer so visoki standardi nujni za zagotavljanje kakovostne oskrbe. Učinkoviti sistemi ocenjevanja uspešnosti niso le koristni za izboljšanje delovne uspešnosti, temveč lahko prispevajo tudi k dolgoročni stabilnosti in napredku v organizacijah, kar bo posledično pripomoglo k boljši kakovosti storitev ter povečanju zadovoljstva tako zaposlenih kot uporabnikov storitev.

4 LITERATURA

Agalya, S., Preethi, S., Ramya, S., Aravinth, K., Roshni, M. & Kaveri, P., 2022. The effectiveness of performance appraisal on nursing employees in a tertiary care hospital, chengalpattu district. *International Journal of Academic Medicine and Pharmacy*, 4(5), pp. 188-193. 10.47009/jamp.2022.4.5.40.

Al-Thawabiya, A., Singh, K., Al-Lenjawi, B.A. & Alomari, A., 2023. Leadership styles and transformational leadership skills among nurse leaders in Qatar, a cross-sectional study. *NursingOpen*, 10(6), pp. 3440-3446.

Arambašić, N., 2024. *Redni letni razgovori v podjetju GHP GROUP D.O.O.: magistrsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Aveyard, H., 2014. *Doing a literature review in health and social care: A practical guide*. London: McGraw-Hill Education.

Baird, K., Tung, A. & Su, S., 2020. Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(8), pp. 451-474.

Benčina, B., 2016. Motiviranje zaposlenih. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 33(1), pp. 27-47.

Bigdeli, A., Adel-Mehraban, M. & Namnabati, M., 2019. The Effect of the Appraisal Interview on Nurses' Performance in Neonatal Intensive Care Units. *Iranian journal of nursing and midwifery research*, 24(6), pp. 428-431. 10.4103/ijnmr.IJNMR_14_19.

Bratina, K., 2023. *Pomen rednih letnih razgovorov na motivacijo v zdravstveni negi: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.

Chahar, B., 2020. Performance appraisal systems and their impact on employee performance: the moderating role of employee motivation. *Information Resources Management Journal*, 33(8), pp. 17-32.

Diamantidis, A. & Chatzoglou, P., 2018. Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), pp. 171-193. 10.1108/IJPPM-01-2018-0012.

Došenović, M., 2016. Vloga in pomen letnih delovnih razgovorov v zdravstveni ustanovi. In: J. Starc, ed. *Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU. Novo mesto, 14. in 15. april 2016*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, pp. 98-106.

Eldesoky, E., El Shaer, A. & El Said, N., 2021. *Organizational Culture, Individual Innovation and their relation to Nursing Staff's Work Engagement*. Egypt: Mansura University.

Fawzy Zaki, I., Ezz-Eldin Fekr, N. & Abd El-Hamed, M., 2018. Developing Performance Appraisal System for Staff Nurses At Selected Hospitals in El-Minya Governorate in Egypt. *International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences*, 6(1), pp. 33-46.

Hamdeen Marwa, S., Elewa, A. & Mohamed Salwa, A., 2022. Staff nurse's perception about performance-appraisal fairness and its relation to their work engagement. *Egyptian Nursing Journal*, 19(1), pp. 71-76. 10.4103/enj.enj_53_21.

Homauni, A., Mosadeghrad, A.M. & Jaafari-pooyan, E., 2021. Employee performance appraisal in health care organizations: a systematic review search. *Journal of organizational behaviour research*, 6(2), pp. 109-121. 10.51847/ZmP2aP2UUs.

Koch, S.H., Proynova, R., Paech, B. & Wetter, T., 2014. The perfectly motivated nurse and the others: workplace and personal characteristics impact preference of nursing tasks. *Journal of Nursing Management*, 22(8), pp. 1054-1064.

Krijghsheld, M., Tummers, L.G. & Scheepers, F.E., 2022. Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), pp. 1-17. 10.1186/s12913-021-07357-5.

Kušar, A., 2014. Kako motivirati zaposlene? *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), pp. 10-21.

Lutwama, G.W., Roos, J.H. & Dolamo, B.L., 2015. Assessing the implementation of performance management of health care workers in Uganda *BMC Health Services Research*, 17(13), pp. 1-12. 10.1186/1472-6963-13-355.

Madlabana, C.Z., Mashamba-Thompson, T.P. & Petersen, I., 2020. Performance management methods and practices among nurses in primary health care settings: a systematic scoping review protocol. *Systematic reviews*, 9(1), pp. 40-46. 10.1186/s13643-020-01294-w.

Majcen, M., 2003. *Vodenje letnega pogovora s sodelavcem*. [pdf] Vlada Republike Slovenije. Available at: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/Letni-pogovor/Prirocnik-vodenje-letnega-pogovora-s-sodelavcem-dec.-2003.pdf> [Accessed 15 April 2024].

Mashego, R.H. & Skaal, L., 2016. Knowledge and practices of supervisors on the performance management and development system at rural primary health care facilities in the Limpopo Province. *African journal of primary health care & family medicine*, 8(1), pp. 1-5. 10.4102/phcfm.v8i1.1236.

Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B., 2022. The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PloS one*, 17(6), e0269433. 10.1371/journal.pone.0269433.

Ministrstvo za javno upravo, 2023. *Upravljanje kadrov*. [online] Available at: <https://www.gov.si teme/upravljanje-kadrov/#e25089> [Accessed 10 March 2024].

Moradi, T., Adel Mehraban, M. & Moeini, M., 2017. Comparison of the Perceptions of Managers and Nursing Staff Toward Performance Appraisal. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 22(2), pp. 128-134. 10.4103/ijnmr.IJNMR_142_15.

Mwita, K. & Andrea, P., 2019. Assessment of employee performance management in Tanzania public health facilities. *Journal of Management Research and Analysis*, 6(4), pp. 169-173. 10.18231/j.jmra.2019.035.

Ndlovu, S., van Wyk, N.C. & Leech, R., 2024. Professional nurses' perspectives of an ideal performance management process. *Health SA = SA Gesondheid*, 29(1), pp. 90-95. 10.4102/hsag.v29i0.2595.

Nutakor, S.D.A., 2019. *Employee perceptions of fairness in performance appraisals and job satisfaction*. Walden: UniversityProQuest Dissertations Publishing.

Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L.A., Stewart, L., Thomas, J., Tricco, A., Welch, V.A., Whiting, P. & Moher, D., 2021. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International Journal of Surgery*, 88(1), pp. 105-106.

Pintar, M.G., 2014. *Redni letni pogovor (s sodelavcem)*. [online] Available at: <https://ecg.si/clanki/> [Accessed 15 April 2024].

Polit, D.F. & Beck, C.T., 2021. *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice*. 10th ed. Philadelphia: Lippincott, Williams & Wilkins.

Prosen, M., 2010. Zadovoljstvo z delom v zdravstveni negi: indikatorji zadovoljstva medicinskih sester. *Obzornik zdravstvene nege*, 44(2), pp. 71-80.

Pucelj, B., 2016. *Letni razgovor kot orodje za motiviranje zaposlenih: zaključna strokovna naloga*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Rapin, J., Gendron, S., Mabire, C. & Dubois, C.A., 2023. Feedback on clinical team performance: how does it work, in what contexts, for whom, and for what changes? A critical realist qualitative multiple case study. *BMC Health Services Research*, 23(1), pp. 1-16. 10.1186/s12913-023-09402-x.

Restivo, V., Minutolo, G., Battaglini, A., Carli, A., Capraro, M., Gaeta, M., Odone, A., Trucchi, C., Favaretti, C., Vitale, F. & Casuccio, A., 2022. Leadership Effectiveness in Healthcare Settings: A Systematic Review and Meta-Analysis of Cross-Sectional and Before-After Studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10995. 10.3390/ijerph191710995.

Zakon o javnih uslužbencih, 2007. Uradni list Republike Slovenije št. 63/07.