



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

Diplomsko delo
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje
ZDRAVSTVENA NEGA

**POMEN LETNIH RAZGOVOROV
ZAPOSLENIH V ZDRAVSTVENI NEGI –
PREGLED LITERATURE**

**IMPORTANCE OF ANNUAL PERFORMANCE
REVIEWS WITH NURSING STAFF: A
LITERATURE REVIEW**

Mentorica: Marta Smodiš, viš. pred.

Kandidat: Bine Zakotnik

Jesenice, april, 2026

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici Marti Smodiš, viš. pred. za podporo in pomoč pri izdelavi diplomskega dela. Zahvaljujem se recenzentki izr. prof. dr. Saneli Pivač ter lektorici Maji Gričar, mag. prof. slov.

Prav tako se zahvaljujem družini in prijateljem ter znancem za vso podporo med študijem in pisanjem diplomskega dela.

POVZETEK

Teoretična izhodišča: Letni razgovor predstavlja način odprte komunikacije in orodje pri vodenju zaposlenih v zdravstveni negi. Na letnem razgovoru vodja pridobi podrobne informacije o delu zaposlenega, njegova mnenja, stališča ter o uresničevanju ciljev preteklega in prihodnjega dela. Namen diplomskega dela je bil raziskati pomen letnega razgovora za zaposlene v zdravstveni negi.

Cilj: Cilj diplomskega dela je s pomočjo literature raziskati pomen letnih razgovorov za zaposlene v zdravstveni negi.

Metoda: Raziskava temelji na kvalitativni raziskovalni metodi. Za iskanje podatkov smo uporabili podatkovne baze: PubMed, COBISS+, Google Učenjak in Wiley. Uporabili smo ključne besede v slovenskem jeziku: »letni razgovor«, »medicinska sestra« in »zdravstvena nega« ter v angleškem jeziku: »performance appraisal«, »nurse« in »nursing«. Uporabili smo Boolov logični operator IN (ang. AND). Kriteriji za iskanje literature so bili recenzirani članki, objavljeni med 2014 in 2024 ter brezplačen in popoln dostop do člankov.

Rezultati: Od skupno 148784 člankov smo pregledali 19 virov v polnem besedilu. V končnem besedilu smo uporabili 14 virov, ki so po vsebini ustrezali naši raziskavi. Identificirali smo 39 kod, ki smo jih združili v tri vsebinske kategorije: pozitivne posledice letnih razgovorov zaposlenih v zdravstveni negi, pomen letnih razgovorov za zaposlene v zdravstveni negi ter nepravilnosti in pomanjkljivosti pri letnem razgovoru.

Razprava: Za uspešno izvedbo letnega razgovora je ključnega pomena, da vodja razume njegov dejanski namen in koristi ter ga ne izvaja zgolj iz formalnih obveznosti. Ugotovili smo, da ima letni razgovor pozitivne in negativne učinke. Letni razgovor lahko učinkuje na motivacijo zaposlenih, komunikacijo med zaposlenimi, na delo in zadovoljstvo ter prav tako na zaupanje med vodjo in zaposlenim. S svojo kompleksnostjo komuniciranje učinkuje še posebej v zdravstveni negi.

Ključne besede: medicinske sestre, razvoj kadrov, komunikacija

SUMMARY

Theoretical background: Performance appraisal is an open communication tool for managing nursing employees, among others. It consists of thorough information about the employee's performance, their opinions and goals, and of meeting their past and future performance goals. The aim of this literature review was to explore the importance of performance appraisal of nursing employees.

Goals: The aim of our literature review was to explore the importance of performance appraisal of nursing employees.

Methods: A qualitative research design was adopted. For gathering data, we used databases PubMed, Google Scholar, COBISS+, and Wiley Online Library. The keywords used for collecting data in Slovene were: "letni razgovor", "medicinska sestra", and "zdravstvena nega"; and in English: "performance appraisal", "nurse", and "nursing". We used the Boolean logical operator AND. The filtering criteria for searching literature were peer-reviewed articles published between 2014 and 2024 and freely accessible full-text articles in Slovenian and English.

Results: We revised 19 articles in full-text and included 14 articles in the final analysis. A total of 39 codes were identified and grouped into three main categories: 1) positive outcomes of performance appraisals for nursing employees; 2) importance of performance appraisals for nursing employees; and 3) limitations and shortcomings of performance appraisals.

Discussion: For successful implementation of performance appraisal, it is crucial that the manager understands its actual purpose and benefits and does not conduct it solely out of formal obligation. We found that the performance appraisal had both positive and negative effects. It may increase nurses' motivation, improve communication between employees, increase trust between employees and their manager, improve nurses' work, and increase their satisfaction.

Keywords: nurse, staff development, communication

KAZALO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD | 1 |
| 2 | EMPIRIČNI DEL..... | 10 |
| 2.1 | NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA | 10 |
| 2.2 | RAZISKOVALNA VPRAŠANJA..... | 10 |
| 2.3 | RAZISKOVALNA METODOLOGIJA..... | 10 |
| 2.3.1 | Metode pregleda literature..... | 10 |
| 2.3.2 | Strategija pregleda zadetkov | 11 |
| 2.3.3 | Opis obdelave podatkov pregleda literature | 11 |
| 2.3.4 | Ocena kakovosti pregleda literature | 12 |
| 2.4 | REZULTATI..... | 13 |
| 2.4.1 | PRISMA diagram | 13 |
| 2.4.2 | Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah | 14 |
| 2.5 | RAZPRAVA | 23 |
| 2.5.1 | Omejitve raziskave | 31 |
| 2.5.2 | Doprinos za stroko ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo..... | 31 |
| 3 | ZAKLJUČEK | 32 |
| 4 | LITERATURA | 33 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Temeljni elementi diskusije pri letnem razgovoru med vodjo in sodelavcem.... | 4 |
| Slika 2: PRISMA diagram..... | 13 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Rezultati pregleda literature..... | 11 |
| Tabela 2: Hierarhija dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu | 12 |
| Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov | 14 |
| Tabela 4: Razporeditev kod po temah | 22 |

SEZNAM KRAJŠAV

PRISMA Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta Analysis

1 UVOD

Letni razgovor je oblika odprte komunikacije, ki daje zaposlenemu občutek aktivnega sodelovanja in zaupanja. Zaposleni morajo dobiti občutek slišnosti in zaupnosti s strani vodje. Zaposleni si prizadeva za samouresničevanje v poklicni izbiri, saj na tak način izraža in razvija svoje osebne sposobnosti, ki so neločljivo povezane z osebnim življenjem. To se kaže tudi na karierni poti in se razteza skozi celotno delovno dobo zaposlenega. Uspeh na karierni poti je odvisen od vsakega posameznika. Zanimanje za zaposlene je tesno povezano z izboljšanjem organizacijske učinkovitosti in s tem tudi uspešnosti organizacije. Vsak posameznik si oblikuje načrt za osebni razvoj, ki ga skuša doseči (Košir & Jecel, 2014). Avtor Lewis (2020) navaja, da bo proces privabljanja in izbiranja zaposlenih temeljil na zagotavljanju raznolikosti v organizacijah. Privabljanje kadrov in izbiranje kadrov bo temeljilo na virtualnem načinu dela, meni 70 % strokovnjakov. Organizacije, ki se temu načinu procesov še niso prilagodile, bodo to morale narediti v bližnji prihodnosti, da bodo ostale konkurenčne. Temu sledi tudi pomembna vloga in uporaba umetne inteligence (Upright Human, n.d.).

Letni razgovor je strukturiran pogovor med zaposlenim in njegovim neposrednim vodjo. Pogovor poteka o dosežkih zaposlenega v preteklem letu, o morebitnih nedokončanih nalogah ali projektih, o glavnih zadolžitvah in odgovornostih. Treba ga je izvajati na nivoju celotne organizacije, ne glede na hierarhijo delovnega mesta, ki ga zaposleni zasedajo. Na letnem razgovoru se zaposlenemu predstavi politiko, cilje in strategijo v organizaciji. Zaposleni poda lastna mnenja, ideje, zamisli, predloge ter želje. Zaposleni in vodja skupaj oblikujeta sklepe, zaključke, načrte in ugotovitve za prihodnost. Po opravljenem letnem razgovoru se rezultati uporabijo za nadaljnje načrtovanje kariere zaposlenega, načrtovanja izobraževanj, izpopolnjevanj, usposabljanj zaposlenega, upravljanja organizacijske kulture in klime, merjenje zadovoljstva in motivacije zaposlenih (Mihalič, 2010).

Avtor Mihalič (2010) navaja najpomembnejše namene izvajanja rednih letnih razgovorov, kot so: poglobitev zaupanja med zaposlenimi in vodjo, sistematičen pregled dela in dosežkov, prepoznavanje potencialov, sposobnosti in veščin, dodatno motiviranje

in spodbujanje zaposlenega, načrtovanje razvoja rasti zaposlenega in vodje, spoznavanje ambicij, ciljev in občutkov zaposlenega, medsebojna izmenjava idej in predlogov, poglobljen pogovor o vlogi zaposlenega, načrtovanje nalog, izobraževanj, izboljšanje komuniciranja med zaposlenim in vodjo, skupno odkrivanje priložnosti in nevarnosti, poglobljanje obojestranske odgovornosti, odkrivanje vzrokov za pretekle in sedanje uspehe, pridobitev novih informacij o delu sodelavca in tima, izboljšanje in krepitev medsebojnih odnosov, povečanje participacije zaposlenega pri odločanju, boljše razumevanje lastnega dela in delovnega mesta, povečanje stopnje zadovoljstva posameznika in poglobitev sodelovanja. Temeljni cilji letnih razgovorov so: izboljšanje dela posameznika, delovnih rezultatov in organizacije kot celote, izboljšati kakovost dela vseh zaposlenih, vodenja in medsebojnih odnosov, odkrivati želje zaposlenih, potencialne zaposlenih in razvijati občutek pripadnosti organizaciji.

V Priročniku za vodje, javne uslužbenke in kadrovske službe Ministrstva za javno upravo (2023) je navedeno, da se je skladno s smernicami na področju ravnanja in razvojnega dela pri zaposlenih vsebina in ime letnega razgovora prenovila ter informacijsko podkrepila. Ime, ki se uporablja za letni razgovor, je razvojni pogovor. Opisani so tudi cilji razvojnega pogovora:

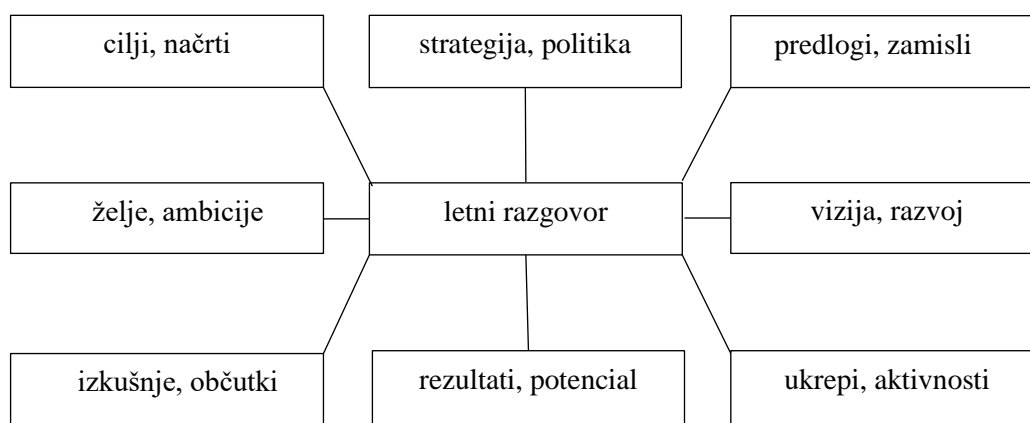
- odprt in sproščen pogovor med vodjo in zaposlenim ter graditev zaupanja,
- načrt kariernega razvoja zaposlenega na podlagi znanj, veščin in interesa,
- pridobitev informacij o delu v skupini, zadovoljstvo, vrednote, upoštevanje in poznavanje vizije organizacije ter doseganje skupnih ciljev,
- pregled realizacij iz preteklega leta,
- motivacija za nove delovne naloge,
- opredelitev novih ciljev ter
- usposabljanje v okviru izobraževanj.

Opisuje tudi točke razvojnega pogovora, kot so: osnovni podatki, delo v preteklem obdobju, delo v prihodnjem obdobju, kompetenca in strokovna usposobljenost, interesi in ambicije za karierni razvoj, prihodnje razvojne aktivnosti, predlogi ter pobude vodje.

Mihalič (2010) opisuje potek letnega razgovora. Na prvem mestu morajo vodje poskrbeti, da so letni razgovori vabljeni zaposlenim, in da se jih z veseljem letno udeležujejo. Pred izvedbo samega letnega razgovora mora vodja povabiti zaposlenega na letni razgovor. Potrebno je, da je povabilo izraženo pisno in ustno, prav tako pa mora biti zaposleni seznanjeni z načrtovanim terminom vsaj en mesec pred razgovorom. Na samem letnem razgovoru mora vodja poskrbeti, da zaposleni udobno sedi, in da oba sedita na isti strani mize. Če bi sedela nasproti, to lahko deluje konfrontacijsko. Vodja začne z neformalnim delom, in sicer zaposlenemu ponudi kavo ali sok, povpraša po počutju, družini in podobno. Letni razgovor se začne s kratkim klepetom o nevtralni in vsakodnevni temi, da se oba sprostita. Vodja nato izrazi svoje zadovoljstvo nad tem, da se je sodelavec odzval povabilu. Po neformalnem delu se začne formalni del in vodja predstavi sodelavcu strateški koncept. Predstavi splošno stanje v organizaciji, politiko in cilje organizacije, prav tako pa uresničevanje razvojne strategije in načrte za prihodnost. Vodja povpraša zaposlenega o njegovem pogledu na organizacijo in organizacijsko enoto, kako vidi sebe v timu in kakšna so njegova opažanja v organizaciji. Skupaj razpravljata o širšem trenutnem stanju, nato preideta na obravnavanje zaposlenega. Z usmerjenimi vprašanji vodja zaposlenega vodi k temu, da odkrito razmisli in pove svoje poglede na opravljanje dela, na svoje naloge in dosežke ter kako ocenjuje lastno zadovoljstvo in učinkovitost. Zaposleni pojasni, kaj je prispevalo k njegovim uspehom ali oviralo njegovo delo, kako si predstavlja svoj nadaljnji karierni razvoj ter kakšne želje ima glede nalog, učenja, usposabljanja in pridobivanja novih znanj. Prav tako izpostavi težave, svoje ambicije, želje po večji ali manjši odgovornosti, pogoje dela ter svoje izkušnje pri sodelovanju s sodelavci. Pogovor se dotakne tudi zaznanih priložnosti in tveganj, delovnih težav, občutenj, motivacijskih dejavnikov in vsega drugega, kar pomembno vpliva na njegovo delo. Zaposleni ima tako možnost izraziti svoje mnenje o nalogah ter vodji predstaviti, kaj se dogaja v njegovem timu ali oddelku in podati predloge za izboljšanje sodelovanja ter procesov. Ko zaposleni poda svoj pogled, predstavi svoja opažanja tudi vodja, in sicer, kako vidi njegovo delo, dosežke in morebitne pomanjkljivosti. Pojasni, kakšna znanja in kompetence bo zaposleni potreboval v prihodnje, na kakšna pričakovanja mora biti pozoren in na katerih področjih bi še lahko napredoval. Osvetli tudi razloge za pretekle napake, predstavi mu možne priložnosti za napredovanje, predlaga izboljšave pri sodelovanju v timu ter nakazuje poti za nadaljnji strokovni in osebni razvoj. Vodja se

osredotoča na podporo in motivacijo, hkrati pa pojasni, kako si predstavlja večjo uspešnost zaposlenega v prihodnje. Pri tem ves čas uporablja pozitiven, spoštljiv ton, daje priznanje za dosežke in poudari, kako pomemben je prispevek zaposlenega za tim. Po potrebi vodja poda tudi kritične povratne informacije in jasno izrazi pričakovanja. Iskrenost in odprtost sta nujni, zato oba razpravljata o vseh vsebinah, pomembnih za delo in delovno mesto. Vodja spodbuja zaposlenega, da zastavlja vprašanja in brez zadržkov spregovori o svojih pogledih. Cilj je, da je pogovor konstruktiven, da ne zdrsne v ocenjevanje ali negativno vzdušje. V zaključnem delu razgovora oba primerjata svoje poglede in predloge ter poiščeta skupne rešitve. Skupaj oblikujeta sklepe, določita cilje za prihodnje obdobje, pripravita načrt dela in nalog, načrt pridobivanja kompetenc, izobraževanj in celotnega razvojnega napredka zaposlenega. Dogovorita se tudi o možnostih in pogojih napredovanja. Oba povzameta ključne ugotovitve in pripravita zapisnik o razgovoru, v katerem so jasno opredeljena dogovorjena pričakovanja, cilji in načrti. Pogovor se sklene v spodbudnem ozračju, z medsebojno zahvalo in zadovoljstvom nad opravljenim razgovorom (Mihalič, 2010).

Na sliki 1 so predstavljeni temeljni elementi diskusije pri letnem razgovoru med vodjo in sodelavcem.



Slika 1: Temeljni elementi diskusije pri letnem razgovoru med vodjo in sodelavcem
(Mihalič, 2010)

Marič, et al. (2013) izpostavljajo, da je za uspešnejše izide pri letnem razgovoru potreben

visoko razvit organizacijski okvir. Vloga vodje je v procesu letnega razgovora pomembna, kajti pridobiva informacije, ki so relevantni za izboljšanje organizacije. Zakon o javnih uslužbencih (2007) v 105. členu določa, da je dolžnost nadrejenega, da spremlja delo, strokovno usposobljenost in kariero uslužbencev v javnem sektorju ter vsaj enkrat letno opravi razgovor z vsakim javnim uslužbencem v zvezi s to tematiko. Ministrstvo za zdravje navaja rezultate števila opravljenih letnih razgovorov od leta 2018 do leta 2021. Po statističnih podatkih je bilo največ letnih razgovorov opravljenih v letu 2018, najmanj pa v letu 2020 (Ministrstvo za javno upravo, 2024).

Košir in Jecel (2014) navajata, da imajo redni letni razgovori prednosti in slabosti. Prednost je v odprti komunikaciji, deljenju znanja in skupnem sodelovanju, ki je ključ za doseganje ciljev letnega razgovora. Do negativnih posledic prihaja večinoma zaradi pomanjkanja časa nadrejenega, strah zaposlenega pred vodjem in neiskreni razgovori. V Priročniku za vodje, javne uslužbence in kadrovske službe Ministrstva za javno upravo (2023) so predstavljene najpogostejše napake pri izvajanju letnih razgovorov, kot so:

- vodja pogovora govori večino časa,
- iskanje prave resnice v pogovoru,
- opravičevanje glede ocene
- in pojasnjevanje rezultatov in podajanje nasvetov.

Vodja na podlagi svojih osebnostnih lastnosti, znanja, stila in načina vodenja vodi skupino ljudi in na njih deluje neposredno. Od vodje so odvisni odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih in klima v timu. Dober vodja se zaveda, da mora svoje veščine prilagajati glede na spremembe, ki nastajajo v organizaciji (Laznik, 2022). Olanrewaju in Okorie (2019) navajata, da lastnosti vodje vplivajo na učinkovitost organizacije in na dolgi rok določajo uspešnost organizacije. Med lastnosti dobrega vodje se štejejo dostopnost in vdanost, nepristranskost in skromnost, pozornost, zaupanje in sposobnost, prijaznost in dostojanstvo, samozavest, izvirnost in poštenost, odgovornost in zanesljivost. Marič, et al. (2013) izpostavljajo tudi razvoj pozitivnih psiholoških kvalitete vodje, kot so samozavest, upanje, zaupanje, optimizem in fleksibilnost.

Sfantou, et al. (2017) navaja različne stile vodenja in kot najbolj primerne ter

učinkovitega označuje tistega, ki promovira pozitivne izide in konceptualizira management kot sodelovalen ter večplasten dinamičen proces. V kliničnem okolju se najbolj priporoča transformacijski slog vodenja. Vodja s takšnim načinom vodenja ustvarja klimo zaupanja, ki učinkuje na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na kakovost zdravstvene nege (Kodele & Peršolja, 2023). Tudi vodja potrebuje povratno informacijo, pohvalo in pričakovanja od zaposlenih. Tak način vodenja zaposlenih izboljša njihovo motiviranost ter kakovost dela (Laznik, 2022). Moon, et al. (2019) ugotavlja, da vodja, ki uporablja transformacijski način vodenja, izvaja intelektualno spodbujanje in upošteva zaposlene ter jih obravnava in vrednoti kot posameznike. Po drugi strani pa Restivo, et al. (2022) poudarjajo, da imajo vodstveni slogi ključen vpliv na delovno uspešnost zaposlenih. Ugotavljajo, da različni vodstveni pristopi – med njimi transakcijski, transformacijski in karizmatični – različno prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev glede na specifične značilnosti posameznih kliničnih okolij. Učinkovitost vodstvenih intervencij ni univerzalna, temveč izrazito odvisna od konteksta, v katerem se izvajajo. Izbira vodstvenega sloga mora biti usklajena s specifičnimi značilnostmi delovnega okolja in potrebami posameznih organizacijskih enot. Pri tem je treba upoštevati tako organizacijske prioritete kot tudi psihološke in fizične zahteve, ki oblikujejo delo zaposlenih v zdravstveni dejavnosti (Restivo, et al., 2022). Lukhanin, et al. (2022) navajajo, da je potrebno vsem zaposlenim zagotoviti podporo, izvajati redna izobraževanja, preusposabljanja in usposabljanja tako vodstvenih kot ostalih delavcev ter izboljševati in ohranjati komunikacijski proces med vodstvom in zaposlenimi, da se kontinuirano ohranja zaupanje.

Komunikacija je osrednja socialna dejavnost ljudi, ki je lahko (ne)namerna, (ne)zavedna in (ne)prepoznavna. Večino življenja posvečamo komunikaciji. S svojo kompleksnostjo komuniciranje učinkuje na naše življenje in ima velik pomen v vseh življenjskih okoljih, prav posebej pa v delovnem okolju. S komunikacijo se na delovnem mestu zastavijo in tudi dosega cilji organizacije. Uspešnost organizacije je sorazmerna z uspešnostjo komuniciranja med zaposlenimi. Vodje s pomočjo komunikacije vodijo skupine, organizirajo in načrtujejo. Komunikacija je pomemben psihosocialni dejavnik, ki učinkuje na delovno okolje in medosebne odnose. Pri izvajanju komunikacije je najbolj pomemben prejemnik, ki dobiva informacije (Pesjak, 2019). Informacije so podatki,

obvestila in opisi v vseh možnih oblikah. Informacija izzove akcijo in napove nekaj novega, povečuje znanje in zmanjšuje negotovost. Na podlagi informacij pride lahko do pomembnih odločitev. Sprejemnik kot oseba pa sporočilo sprejme (Ferjan, 2017). Avtor Lapornik (2017) navaja, da se s pomočjo povratne informacije spodbudi komunikacijo, ki jo uporabljamo, ko želimo vzdrževati visok nivo komunikacije. Pomembno je, da stalno poteka, in da pri tem sodelujejo vsi zaposleni. Navaja tudi značilnosti kakovostne povratne informacije, ki je lahko:

- koristna (mora izboljšati prejemnikovo delovanje),
- opisna (mora opisovati in ne ocenjevati ali biti takšna, da se jo napačno interpretira),
- konkretna (prilagojena prejemniku in se je ne more posplošiti),
- resnična (opiše realno stanje),
- takojšna in zaželena.

Avtor Lapornik (2017) navaja, da je uspešna komunikacija izvedena takrat, ko dosežemo cilj. Zanja so značilne naslednje lastnosti:

- jasna in ciljna (podati je potrebno informacije, ki so jasne in namenjene prejemniku),
- spoštljiva (ohranjamo in upoštevamo dostojanstvo vseh vključenih),
- dvosmerna (aktivno sprejemanje in oddajanje),
- odprta in tekoča,
- iskrena, tvorna in pozitivno naravnana.

Pri vodenju skupine oziroma tima je priporočeno, da se uporablja komunikacija, ki vzpostavlja povezanost med vsemi člani tima. Uporablja se dvostranska, demokratična in nehierarhična oblika poslovnega komuniciranja. Vodja mora prilagajati obliko in način komunikacije glede na namen, vlogo in poslanstvo skupine prav tako pa na trenutne razmere. Način in oblika komuniciranja v timu morata vzpostavljati in ohranjati profesionalnost, zmanjševati in odpravljati medsebojna nesoglasja in zmanjševati strah pred odkritim podajanjem mnenj in predlogov. Vodja s pomočjo komunikacije ohranja delovno vzdušje in ohranja avtoriteto (Mihalič, 2019).

Letni razgovor je način poslovnega komuniciranja, ki je vedno polformalno, sproščeno, prijateljsko in predvsem demokratično. Obstajajo priporočila in navodila glede komunikacije na letnem razgovoru, kot so: vodja mora obravnavati zaposlenega kot enakopravnega sogovornika, vodja in zaposleni uporabljata prijazen in samozavesten ton glasu, čas govora obeh sogovornikov mora biti približno enak. Vodja mora pozorno poslušati sogovornika, govoriti mora navdušeno, spodbudno in ambiciozno. Provokacije niso del letnega razgovora, saj velja pravilo spoštljivega in profesionalnega komuniciranja. Zaželeno je izražanje mnenj in predlogov ter ne sodb ali ocen. Vodja mora komunicirati kot zaveznik, prav tako pa mora izraziti zaupanje in naklonjenost sodelavcu. Pogovor mora biti iskren in ne sme zaiti iz osrednje teme pogovora (Mihalič, 2010).

Za uspešno izvedbo letnega razgovora je ključnega pomena, da vodja razume njegov dejanski namen in koristi ter ga ne izvaja zgolj iz formalnih obveznosti. Takšen razgovor vodji omogoča pridobitev številnih dragocenih informacij. Med pogovorom ima vodja priložnost poglobljeno spoznati svoje sodelavce, njihova pričakovanja, cilje in razmišljanja, kar prispeva k boljšemu razumevanju njihove vloge ter njihovega prispevka k uspešnosti organizacije. Zaposlenim pa letni razgovor predstavlja pomembno priložnost za prejem konstruktivne povratne informacije in strokovnih usmeritev, ki spodbujajo razvoj njihovih kompetenc, samostojnosti in nadaljnje strokovne rasti. Sistematično izvajanje letnih razgovorov vodstvu omogoča širši vpogled v zmogljivosti organizacije, kar prispeva k učinkovitejšemu načrtovanju ter izvajanju ukrepov za izboljšanje delovnih procesov in doseganju strateških ciljev. Poleg tega se s tem izboljšuje tudi področje kadrovske politike, saj se oblikujejo zanesljivejše baze podatkov o zaposlenih, njihovih kariernih usmeritvah, željah in pričakovanjih. Posledično se krepi kakovost dela v organizaciji, saj zaposleni občutijo večje zadovoljstvo, pripadnost ter podporo s strani vodstva, kar spodbuja pozitivno organizacijsko kulturo in dolgoročni razvoj podjetja (Pintar, 2014).

Avtor Mihalič (2010) navaja v raziskavi povezavo med motivacijo in letnimi razgovori, Košir in Jecel (2014) pa povezavo med letnimi razgovori in zadovoljstvom na delovnem mestu, prav tako Mrak in Medvešček Smrekar (2016) navajata, da je letni razgovor z zaposlenimi lahko eden izmed kazalcev zadovoljstva zaposlenih. Ugotavljamo, da ima

letni razgovor velik pomen za zaposlenega in vodjo.

2 EMPIRIČNI DEL

Diplomsko delo temelji na deskriptivni metodi pregleda domače in tuje literature.

2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

Namen diplomskega dela je s pregledom literature in obstoječih raziskav proučiti pomen letnih razgovorov pri zaposlenih v zdravstveni negi.

Cilj diplomskega dela je:

- Raziskati pomen letnih razgovorov pri zaposlenih v zdravstveni negi.

2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

- RV: Kakšen pomen imajo letni razgovori pri zaposlenih v zdravstveni negi?

2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

V diplomskem delu smo izvedli pregled domače in tuje strokovne literature.

2.3.1 Metode pregleda literature

Na podlagi raziskovalnega dizajna pregleda strokovne in znanstvene literature smo izvedli kvalitativno analizo podatkov, pregled literature v slovenskem in angleškem jeziku. Za iskanje podatkov smo uporabili podatkovne baze PubMed, COBISS in WILEY in brskalnik Google Učenjak.

Za iskanje literature smo uporabili ključne besede v slovenskem jeziku: letni razgovor, medicinske sestre, zdravstvena nega in v angleškem jeziku: performance appraisal, nurse ter nursing. Uporabili smo Boolov operator AND.

Literaturo smo iskali v obdobju od leta 2014 do leta 2024. Zaradi pomanjkanja novejših literature smo morali vključiti starejšo literaturo, katere vsebine so še danes aktualne (Zakon o javnih uslužbencih, 2007; Mihalič, 2010; Marič, et al., 2013; Mihalič, 2014; Košir & Jecel, 2014). Pri iskanju literature smo upoštevali literaturo, ki je ustrezala vsebini, brezplačen dostop do člankov in do celotnega besedila ter članke z recenzijo v slovenskem in angleškem jeziku.

2.3.2 Strategija pregleda zadetkov

Na področju strategije iskanja zadetkov smo vključili članke v podatkovnih bazah v obdobju od leta 2014 do 2024. Vključeni so bili pregledni znanstveni članki, strokovni članki ter prosto dostopno celotno besedilo. Za prikaz pridobljenih rezultatov iskanja slovenske in tuje literature smo uporabili PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta – Analysis) diagram (Page, et al., 2021). V tabeli 1 so predstavljeni rezultati pregleda literature.

Tabela 1: Rezultati pregleda literature

| Podatkovna baza | Ključne besede | Število zadetkov | Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu |
|-----------------|-------------------------------------|------------------|--|
| PubMed | Performance appraisal AND nurse | 291 | 3 |
| | Performance appraisal AND nursing | 1.091 | 0 |
| COBISS+ | Letni razgovor IN medicinska sestra | 90 | 7 |
| | Letni razgovor IN zdravstvena nega | 85 | 2 |
| WILEY | Performance appraisal AND nurse | 74.373 | 0 |
| | Performance appraisal AND nursing | 54.972 | 0 |
| Google Učenjak | Letni razgovor IN medicinska sestra | 182 | 1 |
| | Performance appraisal AND nursing | 17.700 | 1 |
| Skupaj | | 148.784 | 14 |

2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

Pri izboru literature, ki smo jo uporabili za končno analizo, smo uporabili vire, ki so bili v polnem besedilu in so bili povezani z našo vsebino. Izključili smo literaturo, ki ni bila primerna in se je izključevala od vsebine. Literaturo smo iskali glede na ustreznost in dostopnost. Vsebinsko analizo podatkov smo uredili po usmeritvah avtorjev Kordeš in Smrdu (2015). Z natančnim branjem člankov smo identificirali kode, ki so ustrezale

vsebini in so bile povezane z našo temo raziskovanja ter vključili v kategorije. Pridobivanje in reduciranje zadetkov je prikazano v PRISMA diagramu (Page, et al., 2021).

2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

Literaturo smo izbirali glede na dostopnost, ustreznost po vsebini in aktualnosti. Vire smo vključili v nivoje hierarhije dokazov, ki ima 8 nivojev povzetih po avtorjih Polit in Beck (2021) in se uporablja kot merilo za ocenjevanje zanesljivosti virov in razvrščanje glede na raziskovalne metode. V tabeli 2 je prikaz umestitve raziskav, ki smo jih uporabili v pregledu literature. V končni pregled je bila vključena ena posamezna randomizirana klinična raziskava, dvanajst neeksperimentalnih raziskav in en sistematični pregled kvalitativne raziskave.

Tabela 2: Hierarhija dokazov v znanstvenoraziskovalnem delu

| Hierarhija dokazov | Število vključenih virov | Avtorji (letnice) |
|---|--------------------------|---|
| Nivo 1 Sistematični pregledi / metaanalize randomiziranih kliničnih raziskav | 0 | |
| Nivo 2 Posamezne randomizirane klinične raziskave | 1 | Bigdeli, et al., 2019. |
| Nivo 3 Nerandomizirane klinične raziskave (kvazi eksperiment) | 0 | |
| Nivo 4 Sistematični pregledi neeksperimentalnih (opazovalnih) raziskav | 0 | |
| Nivo 5 Neeksperimentalne/opazovalne raziskave | 12 | Aly, 2016; Došenović, 2016; Horvat, 2016; Križman, 2016; Petrovčič, 2016; Pliberšek, 2016; Ručigaj, 2016; Urbančič, 2016; Moradi, et al., 2017; Youssif, et al., 2017; Osmičević, 2021; Bratina, 2023. |
| Nivo 6 Sistematični pregledi/metasinteze kvalitativnih raziskav | 1 | Veseli Arslani, 2016. |

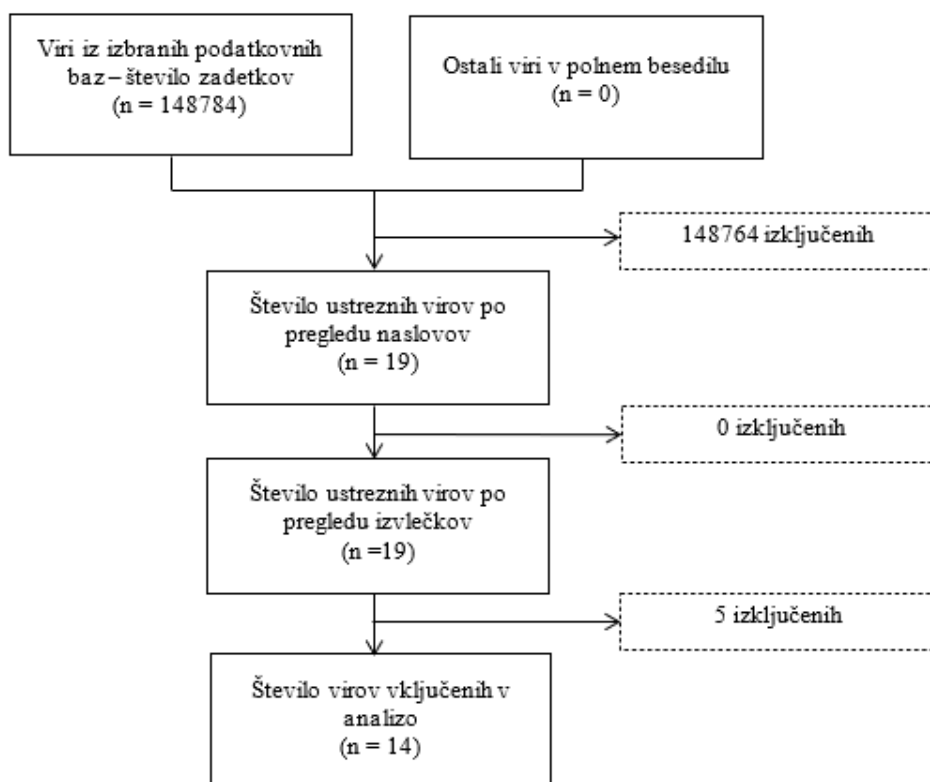
| Hierarhija dokazov | Število vključenih virov | Avtorji (letnice) |
|---|--------------------------|-------------------|
| Nivo 7 Kvalitativne/opisne raziskave | 0 | |
| Nivo 8 Neraziskovalni viri (mnenja, ...) | 0 | |

(Polit & Beck, 2021)

2.4 REZULTATI

Potek pridobivanja rezultatov smo prikazali s PRISMA diagramom (slika 2). Slika 2 prikazuje potek pridobivanja literature in izbire virov, ki smo jih uvrstili v pregled literature in so bili primerni za analizo. Na podlagi omejitvenih kriterijev in uporabo ključnih besed, smo pridobili veliko število virov – 148784. Po pregledu ustreznih naslovov in izvlečkov je ostalo število ustreznih virov 19. V končni analizi smo uporabili 14 virov.

2.4.1 PRISMA diagram



Slika 2: PRISMA diagram

(Page, et al., 2021)

2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

V tabeli 3 je prikaz podatkov o člankih, ki smo jih vključili v raziskavo. Tabela prikazuje avtorja članka, leto objave, raziskovalni dizajn, vzorec in ključna spoznanja članka.

Tabela 3: Tabelarični prikaz rezultatov

| Avtor / ji | Leto objave | Raziskovalni dizajn | Vzorec (velikost in država) | Ključna spoznanja |
|-----------------|-------------|---|-------------------------------|--|
| Aly | 2016 | Kvantitativna raziskava – presečno analitična raziskava | 323 medicinskih sester, Egipt | Rezultati raziskave kažejo, da ima zadovoljstvo medicinskih sester z letnim razgovorom pomemben statistično pozitiven učinek na motivacijo, delo in produktivnost medicinskih sester ($p < 0,01$). Zadovoljstvo zaposlenih z letnim razgovorom ima pomembno vlogo pri povečanju motivacije in izboljšanju produktivnosti. |
| Bigdeli, et al. | 2019 | Randomizirana klinična raziskava | 71 medicinskih sester, Iran | Izvajanje letnih razgovorov privede do povečanja rezultatov dela pri medicinskih sestrah in posledično izboljša kvaliteto in kvantiteto njihovega dela, znanja in profesionalnih spretnosti, povečanja kreativnosti, višanja izobrazbe in zadovoljstva na delovnem mestu. Medicinske sestre so seznanjene o svojih nalogah in morebitnih slabostih. Izboljšanje zadovoljstva medicinskih sester se kaže kot povečanje samozavesti medicinskih sester in njihovo aktivno sodelovanje pri letnem razgovoru prav tako pa večanje znanja vodij za izvajanje letnega razgovora. Uporaba ocenjevanja uspešnosti z intervjujem izboljša oceno uspešnosti medicinske sestre ($p = 0,007$). |
| Bratina | 2023 | Kvantitativna raziskava | 48 anketirancev, Slovenija | Zaposleni, ki so že izkusili letni razgovor, imajo boljše splošno mnenje in pogled na letni razgovor kot tisti, |

| Avtor / ji | Leto objave | Raziskovalni dizajn | Vzorec (velikost in država) | Ključna spoznanja |
|------------|-------------|-------------------------|----------------------------------|--|
| | | | | <p>ki ga še niso imeli ($p < 0,05$). Po rezultatih raziskave je letni razgovor lahko učinkovito komunikacijsko orodje med zaposlenimi in vodjo prav tako pa orodje za izboljšavo delovnih procesov v organizaciji. Zaposleni, ki so že imeli letni razgovor, se delno strinjajo (39,5 %) in popolnoma strinjajo (55,8 %), da se je z letnim razgovorom povečala motivacija za delo. Letni razgovor ima tako lahko učinek na izboljšanje motivacije za delo pri zaposlenem, povečanju zadovoljstva in prepoznavanju potreb zdravstvenih delavcev po izobraževanju in usposabljanju le-teh. Pomanjkanje znanja in veščin vodje za izvajanje letnih razgovorov je dejavnik, ki privede do slabšega zadovoljstva zaposlenih z letnim razgovorom.</p> |
| Došenović | 2016 | Kvantitativna raziskava | 69 medicinskih sester, Slovenija | <p>Letni razgovor je eden izmed najbolj primernih načinov vodenja. Obstajajo smernice za opravljanje letnega razgovora, vendar avtor poudarja pomembnost dokumentiranja letnega razgovora, ter da vodja zaposlenemu nameni dovolj časa. Vodja ustvari varno okolje, kjer izrazi napake zaposlenega in pove, kako jih odpraviti ter kakšne spremembe je treba uvesti. Avtor poudarja, da mora letni razgovor potekati sproščeno in v umirjenem okolju, pretok informacij je obojestranski. Raziskava poudarja, da nadrejeni pride na razgovor pripravljen, vendar si vzame premalo časa. Avtor izpostavi izboljšanje letnih</p> |

| Avtor / ji | Leto objave | Raziskovalni dizajn | Vzorec (velikost in država) | Ključna spoznanja |
|------------|-------------|-------------------------|---|---|
| | | | | razgovorov na način, da bi se vodje dodatno izobraževale na temo dobre komunikacije. |
| Horvat | 2016 | Kvantitativna raziskava | 40 zaposlenih na ginekološko – porodniškem oddelku, Slovenija | <p>Vodja in zaposleni menijo, da so letni razgovori potrebni in predvsem koristni. Večina zaposlenih se zaveda, da letni razgovori ne koristijo samo organizaciji, temveč tudi zaposlenemu in posledično vodji. 81 % zaposlenih letni razgovor jemljejo resno in so se nanj pripravili. Teme pogovora, ki so pomembne zaposlenim so: seznanjanje zaposlenega s cilji in vizijo organizacije, medosebni odnosi (s pacienti, med osebjem in vodjo), aktualni problemi, zadovoljstvo pri delu, delovni pogoji, pregled nalog in izobraževanje. Zaposleni menijo, da bi se na letnem razgovoru morale bolj poudariti teme o posameznih problemih na delovnem mestu, izobraževanju zaposlenega, pregled nalog in aktivnosti ter dolgoročno načrtovanje ciljev. Organizacija je združila klasični letni razgovor in ocenjevanje uspešnosti, vendar se vodja na ta način premalo osredotoči na namen letnega razgovora kot iskren pogovor s sodelavcem, zato zaposleni ne dobi občutka vrednosti v organizaciji in medosebni odnos zaposleni-vodja se ne izboljša.</p> <p>Avtor navaja, da po opravljenem letnem razgovoru zaposleni bolje spoznajo svojo vlogo v delovnem procesu, izrazijo mnenja, pripombe in ideje. Zaposleni pridobijo povratne informacije o opravljenem delu in</p> |

| Avtor / ji | Leto objave | Raziskovalni dizajn | Vzorec (velikost in država) | Ključna spoznanja |
|----------------|-------------|---|--|--|
| | | | | informacije, kaj se pričakuje od zaposlenega v prihodnosti. |
| Križman | 2016 | Kvantitativna raziskava | 67 zdravstvenih delavcev, Slovenija | Večina zaposlenih se na letni razgovor pripravi, vendar je priprava kratkotrajna in ne preveč poglobljena. Avtor navaja majhno motiviranost zaposlenih za nadaljnjo karierno pot, vendar zaposleni delajo enako zavzeto skozi celo leto in ne samo pred letnim razgovorom. Avtor poudarja, da vodje morajo spodbuditi zaposlene, da se le-ti kvalitetno pripravijo na letni razgovor. Ustanova bi morala poskrbeti za izobraževanje vodje za kvalitetno vodenje in izvajanje letnega razgovora. Zaposleni se najraje pogovarjajo o možnostih izobraževanja in napredovanja, delovnih pogojih, medosebnih odnosih in (ne) uspehih preteklega leta. Rezultati raziskave izpostavijo, da so zaposleni ocenjeni preveč subjektivno in premalo kritično. 64 % zaposlenih se je med razgovorom počutilo sproščeno. Doživljanje letnega razgovora s strani zaposlenih je odvisno od njihove priprave na razgovor, pričakovanja ocene in izkušnje glede uresničenja sprejetih dogovorov z vodjo. |
| Moradi, et al. | 2017 | Deskriptivna analitična kvantitativna raziskava | 75 vodij in 313 medicinskih sester, Iran | Letni razgovor je pomemben proces v organizaciji in z njim se doseže cilje organizacije. Vodje imajo pozitiven pogled na trenutni sistem letnega razgovora (56,8 %), medtem ko imajo zaposleni slabši pogled na letni razgovor (51,4 %). Opažena je bila pomembna |

| Avtor / ji | Leto objave | Raziskovalni dizajn | Vzorec (velikost in država) | Ključna spoznanja |
|------------|-------------|--|--|---|
| | | | | statistična razlika med zaznavanjem sistema letnega razgovora s strani vodij in medicinskih sester ($p = 0,004$). Več poudarka je potrebno nameniti metodi izvajanja letnega razgovora. |
| Osmičević | 2021 | Kvantitativna raziskava empiričnega raziskovanja | 123 zaposlenih v zdravstveni negi, Slovenija | Večina zaposlenih prepozna pomen letnega razgovora kot učinkovito podlago za letno načrtovanje in identificiranje potreb po izobraževanju in usposabljanju. Rezultati raziskave kažejo, da je lahko letni razgovor primerno orodje za doseganje ciljev organizacije. Vodje niso dovolj izobražene glede izvajanja letnih razgovorov po mnenju zaposlenih, zato avtor predlaga rezultate raziskave kot izhodiščno točko za ukrepe pri izboljšanju usposabljanj in izobraževanj vodij za izvajanje letnih razgovorov. |
| Petrovčič | 2016 | Kvantitativna raziskava | 100 zaposlenih delavcev, Slovenija | Ustanova je združila ocenjevalni in razvojni razgovor skupaj in jih izvaja redno. Zaznana je bila pomanjkljiva in enosmerna komunikacija. Zaposleni so bili zadovoljni s potekom in izvedbo letnega razgovora, vendar so navajali, da so njihove želje in nagnjenja neslišane in neuresničene. Zaposleni so se strinjali v 91,5 % pri oceni objektivne analize preteklega obdobja, sodelovanje pri oblikovanju ciljev 62,7 %, o občutku pomembnosti na letnem razgovoru 55,5 %, da jih razgovor motivira 54,2 %, obveščenost o izvajanju letnega razgovora 91,5 %, o namenu letnega razgovora 62 %, najmanjša ocena je bila pri motivaciji za |

| Avtor / ji | Leto objave | Raziskovalni dizajn | Vzorec (velikost in država) | Ključna spoznanja |
|------------|-------------|-------------------------|--|---|
| | | | | nadaljnje delo, in sicer v 35, 5 %. Teme, o katerih bi se zaposleni pogovarjali, so bile: analiza preteklega dela, pogovor o trajnem in kariernem razvoju zaposlenega, možnost napredovanja in izobraževanja zaposlenega. Avtor navaja, da letni razgovor lahko pomaga pri vzbujanju ideje o pripadnosti in pomembnosti zaposlenega v organizaciji. |
| Pliberšek | 2016 | Kvantitativna raziskava | 110 zaposlenih v zdravstveni negi, Slovenija | Avtor ugotavlja, da se letni razgovori ne izvajajo pravilno, in sicer se izvajajo v sklopu ocenjevanja uspešnosti. Zaposleni si razlagajo letni razgovor kot sestavni del ocenjevanja uspešnosti v 73 %. O možnostih napredovanja je z vodjo govorilo 66 % zaposlenih. Rezultati raziskave kažejo, da se večina zaposlenih zaveda pomena in ciljev letnega razgovora. Rezultati raziskave kažejo tudi, da pravilno izveden letni razgovor izboljša motivacijo zaposlenih, medsebojno komunikacijo, odnose med zaposlenimi, spoštovanje in razumevanje med zaposlenimi. Letni razgovor prav tako učinkuje na povečanje zadovoljstva zaposlenih in njihovega osebnega in kariernega razvoja (81 %). Polovica sodelujočih (55 %) je bila zadovoljna z letnim razgovorom. Avtor predlaga, da bi se vsi zaposleni morali strokovno izobraziti glede namena in ciljev letnega razgovora tako, da se pripravi strokovna izpopolnjevanja glede izvajanja letnega razgovora za vodje na vseh nivojih zavoda ter dosledno realizacijo le-teh. Druga |

| Avtor / ji | Leto objave | Raziskovalni dizajn | Vzorec (velikost in država) | Ključna spoznanja |
|------------|-------------|-------------------------|--------------------------------------|---|
| | | | | izboljšava je, da se uporabi ustrezno dokumentacijo in obrazce, ki omogočajo dosledno in učinkovito izvedbo letnega razgovora. Center za kakovost mora kontinuirano spremljati izvajanje letnih razgovorov. Prav tako pa se morajo vodje bolj posvetiti zaposlenemu, in sicer načrtovati in razvijati kariero zaposlenega v zdravstveni negi. |
| Ručigaj | 2016 | Kvantitativna raziskava | 71 zaposlenih v zdravstvu, Slovenija | Večina zaposlenih je bila na splošno zadovoljna z letnim razgovorom, prav tako so v veliki večini menili, da so letni razgovori koristni. Letni razgovori najbolj vplivajo na poslovanje in uspešnost organizacije. Vsi zaposleni v zdravstveni negi se trudijo upoštevati in uresničevati cilje, ki so si jih zadali na letnem razgovoru. Večina zaposlenih se strinja, da je letni razgovor orodje za izražanje osebnih želj in mnenj ter pridobitev povratnih informacij vodje glede uspešno doseženih ciljev zaposlenega. Zaposleni in vodje se trudijo, da letni razgovori pripomorejo k izboljšanju dela in medosebnih odnosov ter da služijo svojemu namenu. |
| Urbančič | 2016 | Kvantitativna metoda | 60 zaposlenih v zdravstvu, Slovenija | Oddelek še ni uvedel letnega razgovora. Dobra polovica zaposlenih je poznala pomen letnih razgovorov. Zaposleni so resno jemali tematiko letnega pogovora in so si želeli dobro pripraviti na razgovor. Večina anketiranih je menila, da so letni razgovori koristni in privedejo do izboljšav. Največ anketiranih je bilo mnenja, da je letni razgovor |

| Avtor / ji | Leto objave | Raziskovalni dizajn | Vzorec (velikost in država) | Ključna spoznanja |
|-----------------|-------------|---|----------------------------------|---|
| | | | | <p>priložnost pri reševanju problemov in priložnost za izražanje lastnih mnenj, želj in idej zaposlenega. Zaposlenim so prioritete tematike: zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami, pogovor o prihodnosti in zadajanje novih ciljev, medosebni odnosi ter težave na delovnem mestu. Večina zaposlenih meni, da bi letni razgovor pozitivno vplival na medosebni odnos z vodjo, ter da bi delovali motivacijsko na njihovo delo.</p> |
| Veseli Arslani | 2016 | Empirična metoda dela s pomočjo anketnega vprašalnika | 74 medicinskih sester, Slovenija | <p>Letni razgovori na oddelku še niso bili uvedeni. Zaznana je pomanjkljiva seznanjenost zaposlenih v zdravstveni negi z vsebino letnih razgovorov, vendar so pričakovanja zaposlenih glede letnih razgovorov pozitivna. Zaposleni dojemajo uvedbo letnih razgovorov kot zelo koristno in si od uvedbe letnega razgovora obetajo izboljšanje motivacije pri delu, izboljšanje možnosti za dodatno izobraževanje pri delu, pomoč pri razumevanju osebnega in kariernega razvoja. Avtor poudarja pomembnost enakopravnega obravnavanja vsakega zaposlenega, ter da mora biti pristop letnega razgovora celosten in zajeti vse tematike letnega razgovora.</p> |
| Youssif, et al. | 2017 | Empirično analitična raziskava | 400 medicinskih sester, Egipt | <p>Izvajanje letnega razgovora ni bilo učinkovito. Raziskava je pokazala, da je statistično pomembna povezava med sistemom izvajanja letnega razgovora in zadovoljstvom na delovnem mestu ($p < 0,001$).</p> |

V procesu kodiranja smo identificirali 39 kod, ki smo jih glede na vsebinsko povezanost združili v tri vsebinske kategorije (tabela 4):

- pozitivne posledice letnih razgovorov zaposlenih v zdravstveni negi,
- pomen letnih razgovorov za zaposlene v zdravstveni negi,
- pomanjkljivosti in nepravilnosti pri letnem razgovoru.

Tabela 4: Razporeditev kod po temah

| Kategorija | Kode (n=39) | Avtorji |
|---|---|--|
| Pozitivne posledice letnih razgovorov zaposlenih v zdravstveni negi | motivacija – zadovoljstvo na delovnem mestu – izboljšana komunikacija – razumevanje – spoštovanje – zaupanje – cilji organizacije – pripadnost organizaciji – pričakovanja zaposlenih – želje zaposlenih – povratne informacije – dokumentiranje. n = 12 | Aly, 2016; Došenović, 2016; Horvat, 2016; Križman, 2016; Petrovčič, 2016; Pliberšek, 2016; Urbančič, 2016; Veseli Arslani, 2016; Moradi, et al., 2017; Youssif, et al., 2017; Bigdeli, et al., 2019; Osmičević, 2021; Bratina, 2023. |
| Pomen letnih razgovorov za zaposlene | pomembne teme pogovora – pogled na letni razgovor – koristi letnega razgovora – pogovor o prihodnosti – izražanje lastnih mnenj – zadovoljstvo – motiviranost – uresničevanje ciljev – ocena uspešnosti – karierni razvoj – načrtovanje izobraževanja – doživljanje letnega razgovora – izboljšana produktivnost – zadovoljstvo z letnim razgovorom – povratne informacije. n = 15 | Horvat, 2016; Križman, 2016; Petrovčič, 2016; Pliberšek, 2016; Ručigaj, 2016; Urbančič, 2016; Veseli Arslani, 2016; Moradi, et al., 2017; Bigdeli, et al., 2019; Osmičević, 2021; Bratina, 2023. |
| Nepravilnosti in pomanjkljivosti pri letnem razgovoru | pomanjkanje časa – subjektivna ocena – pomanjkljivo znanje vodje – nepravilno izvajanje letnega razgovora – neusposobljena vodja – nezadovoljstvo z letnim razgovorom – nepripravljenost na letnem razgovoru – odpor vodje – enakopravna obravnava – omejen razvoj zaposlenih – moteči faktorji med razgovorom – neslišane želje zaposlenih. n = 12 | Aly, 2016; Došenović, 2016; Horvat, 2016; Križman, 2016; Petrovčič, 2016; Pliberšek, 2016; Ručigaj, 2016; Urbančič, 2016; Veseli Arslani, 2016; Moradi, et al., 2017; Youssif, et al., 2017; Bigdeli, et al., 2019; Osmičević, 2021; Bratina, 2023. |

2.5 RAZPRAVA

Namen diplomskega dela je na podlagi pregleda literature proučiti pomen letnih razgovorov pri zaposlenih v zdravstveni negi.

V prvi kategoriji smo identificirali pozitivne posledice letnih razgovorov zaposlenih v zdravstveni negi.

Avtorji (Aly, 2016; Križman, 2016; Pliberšek, 2016; Bratina, 2023) so ugotovili, da pravilno in kvalitetno izvedeni letni razgovori učinkujejo in izboljšujejo motivacijo zaposlenih za delo v zdravstveni negi. Horvat (2016) in Bratina (2023) ugotavljata, da so zaposleni, ki so že imeli letni razgovor, menili, da se jim je z letnim razgovorom povečala motivacija za delo. V raziskavah Veseli Arslani (2016) in Urbančič (2016), kjer letni razgovori še niso bili uvedeni, so se zaposleni v večini strinjali, da bi jih letni razgovor motiviral za delo oziroma si od uvedbe letnega razgovora obetajo izboljšanje motivacije pri delu. Bigdeli, et al. (2019) ugotavljajo, da pomanjkanje letnih razgovorov privede do upada motivacije pri zaposlenih. Tudi nivo zadovoljstva medicinske sestre z letnim razgovorom ima učinek na njeno motivacijo, delo in produktivnost (Aly, 2016). Baljoon, et al. (2018) v svoji raziskavi ugotavljajo mnogo različnih notranjih in zunanjih motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na delo medicinske sestre, vendar izpostavljajo, da so finančne spodbude pomemben dejavnik pri spodbujanju delovne motivacije. Tudi Urbančič (2016) je raziskoval najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na motivacijo za delo medicinskih sester: dobri medsebojni odnosi, komunikacija in sodelovanje, plačilo, pohvale za opravljeno delo, izobraževanje in možnost napredovanja. Osmičević (2021) navaja, da imata motivacijska dejavnika, kot sta osebni dohodek in dodatna finančna stimulacija statistično večjo veljavo od ostalih dejavnikov (dobro opravljeno delo, zadovoljen pacient, pohvala nadrejenega in dobri medosebni odnosi). Po drugi strani pa Aly (2016) ugotavlja, da imajo notranji motivacijski dejavniki statistično pozitivno korelacijo z učinkovitostjo in produktivnostjo medicinske sestre. Če povzamemo, je eden izmed namenov izvajanja letnega razgovora povečanje motivacije zaposlenega, zato sklepamo, da letni razgovor lahko služi svojemu namenu pri dvigu motivacije zaposlenih.

Zadovoljstvo na delovnem mestu je ena izmed prioriternih tem pogovora pri zaposlenih na letnem razgovoru (Horvat, 2016; Križman, 2016). Pliberšek (2016) in Bratina (2023) ugotavljajo, da so letni razgovori pomembni za povečanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. Skozi proces letnega razgovora vodja ugotovi talente in pomanjkljivosti zaposlenega, ga zna usmeriti in skupaj načrtovati realne cilje za prihajajoče obdobje (Pliberšek, 2016). Bigdeli, et al. (2019) ugotavlja, da izvajanje letnega razgovora pozitivno učinkuje na zadovoljstvo zaposlenega, ker zaposleni pridobi informacije o svojih nalogah in zadolžitvah. Rezultat uspešno opravljenega razgovora je poleg povečanja zadovoljstva zaposlenega na delovnem mestu pomembno povečanje samozavesti medicinskih sester, njihovo aktivno sodelovanje pri letnem razgovoru, prav tako pa se vodji veča znanje za izvajanje letnega razgovora (Bigdeli, et al., 2019). Osmičević (2021) dodaja, da je zadovoljstvo na delovnem mestu povezano tudi z delovnim okoljem. Youssif, et al. (2017) so ugotovili, da nepravilno izvajanje letnega razgovora privede do nizkega zadovoljstva medicinskih sester na delovnem mestu. Ugotavljajo, da se letni razgovori v organizaciji izvajajo zgolj iz formalnih razlogov, prav tako je prisotno pomanjkanje povratnih informacij in nedoseganje ciljev letnega razgovora, ki vplivajo na nizko zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Bratina (2023) v svoji raziskavi ugotavlja, da zaposleni menijo, da je letni razgovor učinkovito komunikacijsko orodje med zaposlenim in vodjo. Prav tako se zaposleni, ki še niso imeli letnega razgovora, v 100 % strinjajo, da bi letni razgovor izboljšal komunikacijo in zaupanje med zaposlenim in vodjo. Do podobnih ugotovitev prihajajo Moradi, et al. (2017), ki navajajo, da letni razgovor izboljša zaupanje med zaposlenim in vodjo. Tudi v raziskavi Pliberšek (2016) večina zaposlenih meni, da se s procesom letnega razgovora poveča zaupanje, razumevanje, izboljša se komunikacija in spoštovanje med zaposlenim in vodjo. Petrovčič (2016) ugotavlja, da pomanjkljiva komunikacija povzroči veliko škodo motivaciji, produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Odpravljanje in zmanjševanje komunikacijskih ovir in dvostranska komunikacija ter pravilna izbira komunikacijskih poti so načini, kako jo izboljšati. Določene informacije v organizaciji ne dosežejo končnega uporabnika in za izboljšanje komunikacije avtor predlaga, da bi se bolj poudarjalo aktivnosti med dvema letnima razgovoroma, sprotno reševanje problemov ter spremljanje ugotovitev o doseženem dosedanjem delu skozi celo leto.

Došenović (2016) v svoji raziskavi ugotavlja, da se komunikacija na letnem razgovoru izboljša tako, da vodja posluša predloge zaposlenega in s skupnimi močmi prideta do ugodnih rešitev. Poudarja, da obstajajo smernice, kako izvesti letni razgovor, vendar je najbolj pomembno, da si vodja vzame dovolj časa za zaposlenega, in da uporabi ustrezen način komunikacije, aktivno posluša ter vse dokumentira. Navaja, da morajo razgovori potekati v mirnem in prijetnem okolju, pogovor naj bo pozitivno naravnan, komunikacija naj bo na primernem nivoju. Vodja ne skače v besedo in ne prekinja zaposlenega med govorjenjem.

Medicinske sestre v raziskavi Aly (2016) se strinjajo, če bi dobile več povratnih informacij na letnem razgovoru, bi lažje identificirale svoje slabosti in jih odpravile. Pogoste povratne informacije omogočajo, da medicinska sestra izve, kako dobro opravlja delo. Ta način omogoča prizadevanje za visoko motivacijo pri delu. Tudi Bigdeli, et al. (2019) poudarja pomembnost povratnih informacij, ki morajo biti podane ustno in pisno. Medicinske sestre potrebujejo povratno informacijo, da vedo, kaj se od njih pričakuje in se posledično lahko izboljšajo. Predlagajo tudi, da se na podlagi mnenj strokovnjakov, ki se ukvarjajo z letnimi razgovori, ustvari integriran sistem letnega razgovora v skladu s kompleksnimi pogoji dejavnosti medicinskih sester. Pliberšek (2016) dodaja, da mora Center za kakovost kontinuirano spremljati izvajanje letnih razgovorov, da so le-ti dosledno in učinkovito izvedeni. Došenović (2016) poudarja pomembnost dokumentiranja na letnem razgovoru. Avtorji (Urbančič, 2016; Veseli Arslani, 2016) so pri uvajanju letnih razgovorov uporabili in pripravili obrazca, ki omogočata dosledno in kvalitetno dokumentiranje letnega razgovora v dani organizaciji. Po mnenju avtorjev sta obrazca primerna za uporabo v zdravstveni negi, ker sta v skladu s teoretičnimi izhodišči letnih razgovorov. Veseli Arslani (2016) navaja, da so pridobljeni podatki pomembni za kadrovsko službo, saj na takšen način lahko spremlja uspešnost izvajanja letnega razgovora. Prav tako se na ta način lahko oblikujejo morebitne izboljšave samega procesa letnega razgovora in vsebine obrazca.

Moradi, et al. (2017) ugotavlja, da je letni razgovor pomemben za organizacijo, saj se z njimi doseže cilje organizacije. Pliberšek (2016) dodaja, da se s kvalitetnim izvajanjem letnih razgovorov lahko uskladi želje zaposlenih s cilji organizacije. To potrjujejo tudi

zaposleni v raziskavi avtorja Osmičević (2021), ki meni, da so letni razgovori učinkovito orodje za doseganje ciljev organizacije. Petrovčič (2016) pa ugotavlja, da letni razgovor lahko pomaga pri vzbujanju ideje o pripadnosti in pomembnosti zaposlenega v organizaciji.

V drugi kategoriji smo raziskovali, kakšen pomen imajo letni razgovori za zaposlene v zdravstveni negi.

Ručigaj (2016) in Petrovčič (2016) v svojih raziskavah ugotavljata, da so zaposleni v večini zadovoljni z letnim razgovorom, njihovo izvedbo in potekom. Zanimiva ugotovitev je, da zaposleni, ki so bolj zadovoljni z letnim razgovorom, bolje ocenjujejo sposobnosti vodje (Bratina, 2023). Rezultati raziskave so pokazali, da se večina zaposlenih zaveda pomena in ciljev letnega razgovora (Pliberšek, 2016). Zaposleni se v večini zavedajo, da so letni razgovori koristni (Ručigaj, 2016; Horvat, 2016), in sicer ne samo za organizacijo, temveč tudi za zaposlene ter posledično vodjo (Horvat, 2016). Zaposleni, ki so že izkusili letni razgovor imajo boljše mnenje in bolj pozitiven pogled na letni razgovor kot tisti, ki ga še niso imeli (Bratina, 2023). V raziskavi Moradi, et al. (2017) so avtorji ugotavljali razliko na pogled letnega razgovora s strani vodij medicinskih sester in medicinskimi sestrami in prišli do ugotovitev, da imajo vodje bolj pozitiven pogled nad sistemom letnega razgovora kot pa ostale medicinske sestre.

Večina zaposlenih prepozna pomen letnega razgovora kot učinkovito podlago za letno načrtovanje in identificiranje potreb po izobraževanju in usposabljanju (Osmičević, 2021). Pliberšek (2016) dodaja, da je izvajanje letnih razgovorov idealna priložnost za načrtovanje in realizacijo osebnega in kariernega razvoja. Bigdeli, et al. (2019) ugotavlja, da izvajanje letnih razgovorov privede do povečanja rezultatov dela pri medicinskih sestrah, izboljšuje kvaliteto in kvantiteto njihovega dela, prav tako poveča kreativnost in usposobljenost ter s tem daje tudi možnost nadgrajevanja izobraževanja medicinskih sester. Horvat (2016) dodaja, da po opravljenem letnem razgovoru zaposleni bolje spoznajo svojo vlogo v delovnem procesu, izrazijo mnenja, pripombe in ideje, tako da zaposleni pridobijo povratne informacije o opravljenem delu in informacije, kaj se pričakuje od zaposlenega v prihodnosti. Tudi Došenović (2016) ugotavlja, da vodja

upoštevata predloge zaposlenega ter mu da možnost, da izrazi svoje mnenje. Ručigaj (2016) ugotavlja, da se vsi zaposleni trudijo upoštevati in uresničevati cilje, ki so si jih zadali na letnem razgovoru. Avtor meni, da s trudom, ki ga vložijo zaposleni k uresničevanju ciljev pokažejo, da letne razgovore jemljejo resno.

Petrovčič (2016) ugotavlja, da je doživljanje letnega razgovora s strani zaposlenih odvisno od priprave na razgovor, pričakovanja glede ocene in izkušnje glede uresničenja sprejetih dogovorov.

Zanimiva ugotovitev je, da v raziskavi (Urbančič, 2016), kjer letni razgovori še niso bili uvedeni, dobra polovica zaposlenih pozna pomen letnih razgovorov. Manjši del zaposlenih meni, da izvajanje letnega razgovora enkrat letno ne bi bilo dovolj in si želijo, da bi letni razgovori bili izvedeni pogosteje. Zaposleni resno jemljejo tematiko letnega pogovora in se želijo seznaniti in pripraviti na razgovor. Večina sodelujočih v raziskavi je menila, da so letni razgovori koristni in privedejo do izboljšav. Največ anketiranih je bilo mnenja, da je letni razgovor priložnost pri reševanju problemov in priložnost za izražanje lastnih mnenj, želj in idej. V raziskavi Veseli Arslani (2016), kjer letni razgovori tudi še niso bili uvedeni, zaposleni dojemajo uvedbo letnih razgovorov kot zelo koristno in si od uvedbe letnega razgovora obetajo izboljšanje motivacije pri delu, izboljšanje možnosti za dodatno izobraževanje pri delu ter pomoč pri razumevanju osebnega in kariernega razvoja.

Križman (2016) ugotavlja, da se zaposleni na letnem razgovoru najraje pogovarjajo o možnostih izobraževanja in napredovanja, delovnih pogojih, medosebnih odnosih in (ne) uspehih preteklega leta. V raziskavi avtorja Horvat (2016) so zaposlenim na letnem razgovoru pomembne teme, kot so: seznanjanje zaposlenega s cilji in vizijo organizacije, medosebni odnosi, aktualni problemi, zadovoljstvo na delu, delovni pogoji, pregled nalog in izobraževanje. Petrovčič (2016) ugotavlja, da si zaposleni želijo večji poudarek na analizi preteklega dela, trajnem in kariernem razvoju zaposlenega in možnost napredovanja ter izobraževanja zaposlenega. V raziskavi Urbančič (2016) bi zaposlenim prioritete tematike pogovora na letnem razgovoru bile zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami, pogovor o prihodnosti in zadajanje novih ciljev, medosebni odnosi

ter težave na delovnem mestu. Veseli Arslani (2016) dodaja, da mora vodja prioritete točke zaposlenega ugotoviti na dejanskem razgovoru, nikakor pa jih ne sme določiti po svoji presoji.

V tretji kategoriji smo raziskovali pomanjkljivosti in nepravilnosti pri izvajanju letnega razgovora.

Ručigaj (2016) poudarja pomembnost pripravljenosti vodje na letnem razgovoru ter pomembnost redne in kvalitetne izvedbe letnega razgovora. Vodja mora določiti namen, čas in kraj razgovora, pregledati dokumentacijo, izdelati vabilo, razmisliti o temah razgovora in narediti načrt izvedbe razgovora. Nekateri zaposleni v raziskavi Bratina (2023) navajajo, da niso dobili pravočasno povabila na letni razgovor, zato se nanj niso mogli ustrezno pripraviti. Tudi v raziskavi Petrovčič (2016) nekaj zaposlenih ni bilo seznanjenih z uvajanjem in izvajanjem letnih razgovorov, kar je lahko posledica pomanjkljive komunikacije. Osmičević (2021) ugotavlja, da se vodja na letni razgovor ni pravilno pripravil in ga ni izvedel kvalitetno. Po drugi strani tudi nekateri zaposleni na letni razgovor ne pridejo pripravljeni (Horvat, 2016), ali pa se nanj pomanjkljivo pripravijo oziroma je priprava kratkotrajna in ne preveč poglobljena (Križman, 2016). Prav tako pa Križman (2016) ugotavlja, da se vodja ne posveti dovolj zaposlenemu in ne načrtuje niti razvija kariere zaposlenih. Nekateri zaposleni v raziskavah Bratina (2023) in Osmičević (2021) so izrazili nezadovoljstvo z letnim razgovorom, ker imajo vodje primanjkljaj v znanju in veščinah, da bi kvalitetno izvedle letni razgovor. Došenović (2016) trdi, da je letni razgovor eden izmed najbolj pomembnih stvari, ki ga vodja vključi v način vodenja. Za izboljšanje letnih razgovorov avtorji (Došenović, 2016; Horvat, 2016; Pliberšek, 2016; Osmičević, 2021) predlagajo, da bi se za vodje in zaposlene uredil načrt usposabljanja glede tematike letnega razgovora ter vključevanje izobraževanja in usposabljanja, in sicer na temo izboljšanja komunikacije, izvajanja letnega razgovora na splošno, postopka izvedbe letnega razgovora ter spoznavanje ciljev in namenov letnega razgovora. Prav tako pa je potreben poudarek na tem, da zaposleni razumejo letni razgovor kot orodje za njihov osebni in karierni razvoj.

Nekateri zaposleni v raziskavi Križman (2016) navajajo, da so ocenjeni preveč subjektivno in premalo kritično. Zaposleni v raziskavi Horvat (2016) pa navajajo, da je letni razgovor preveč ocenjevalne narave. Tudi Aly (2016) ugotavlja, da bi vodje morale podajati bolj objektivne ocene. Skoraj polovica vodij in zaposlenih meni, da rezultati letnega razgovora ne pokažejo realne slike dela medicinske sestre (Moradi, et al., 2017). Avtor Veseli Arslani (2016) poudarja, da morajo zaposleni biti na letnem razgovoru enakopravno obravnavani ne glede na različne osebne karakteristike (starost, spol, stopnja izobrazbe), pristop pri izvajanju pa mora biti celosten in zajemati vsa področja tematike letnega razgovora.

V raziskavah (Horvat, 2016; Petrovčič, 2016; Pliberšek, 2016) ugotavljajo, da so v organizaciji združili letni razgovor in ocenjevanje uspešnosti. Namen združitve je bil, da se olajša delo vodji, posledično si zaposleni lahko razlagajo letni razgovor kot sestavni del ocenjevanja uspešnosti (Pliberšek, 2016). Zaradi takšnega izvajanja letnega razgovora se posledično vodja na ta način premalo osredotoči na namen letnega razgovora kot iskren pogovor s sodelavcem, zaposleni pa ne dobi občutka vrednosti v organizaciji in medosebni odnos zaposleni - vodja se ne izboljša (Horvat, 2016). Avtorji (Petrovčič, 2016; Urbančič, 2016) predlagajo, da naj se ocenjevanje zaposlenih izvaja ločeno od letnega razgovora. Na tak način se lahko izognemo možnemu negativnemu vplivu ocenjevanja na letnem razgovoru, kljub temu da se izvajajo sočasno (Petrovčič, 2016). Nekateri zaposleni v raziskavi Horvat (2016) imajo občutek, da je letni razgovor le enostranski intervju in ocenjevanje dela, zato ne doživljajo letnega razgovora kot iskren pogovor med vodjo in zaposlenim ter priložnost za razvojno in osebno nadgradnjo. Tudi Youssif, et al. (2017) so ugotovili, da se letni razgovori v organizaciji ne izvajajo učinkovito. Ugotavljajo, da se letni razgovori v organizaciji izvajajo rutinsko in zgolj iz formalnih razlogov. Došenović (2016) dodaja, da ne smemo letnega razgovora zamenjati z ocenjevalnim ali kariernim razgovorom.

Horvat (2016) in Pliberšek (2016) navajata moteče faktorje med razgovorom: neprimeren prostor, dolžina pogovora, telefonski klici med razgovorom, hrup, slaba komunikacija ter nepripravljenost na razgovor. Horvat (2016) ugotavlja, da so zaposlene najbolj zmotili telefonski klici med razgovorom. Pomanjkanje časa v zdravstveni negi je pereč problem,

ki ima mnogo negativnih učinkov. Polovica zaposlenih v raziskavi Pliberšek (2016) navaja časovno stisko in predhodni odnos med vodjo in zaposlenim kot pomanjkljivost pri izvajanju letnih razgovorov. Tudi Došenović (2016) ugotavlja, da si vodje vzamejo premalo časa za zaposlenega na letnem razgovoru. Prav tako več kot polovica zaposlenih v raziskavi Aly (2016) navaja odpor vodje in pomanjkanje časa kot dejavnik nezadovoljstva z letnim razgovorom.

Rezultati raziskave Petrovčič (2016) kažejo, da so želje zaposlenih nemalokrat neslišane in posledično neuresničene. Zaposleni si močno želijo govoriti in predstaviti svoje vidike, cilje in želje, vendar vodstvo tega ne zazna. Iz tega je razvidno, da ima organizacija pomanjkanje na področju upravljanja znanja.

Osmičević (2021) je v svoji raziskavi ugotovil, da po mnenju zaposlenih letni razgovor ne vpliva na njihov razvoj. Tudi zaposleni v raziskavi Pliberšek (2016) se najmanj strinjajo s trditvijo, da letni razgovor daje možnost za sooblikovanje razvojne poti zaposlenega v organizaciji, prav tako več kot polovica zaposlenih ni z vodjo govorilo o možnostih napredovanja in nadaljnega razvoja kariere. Avtor poudarja, da bi vodje morale dati več poudarka na karierni razvoj zaposlenega. Zanimiva ugotovitev je, da so zaposleni na splošno manj motivirani za nadaljnjo karierno pot, vendar pa vseeno delajo enako zavzeto skozi celo leto in ne samo pred letnim razgovorom (Križman, 2016). V raziskavi avtorja Petrovčič (2016) vodje opravljajo letne razgovore redno in ocenjujejo zaposlene na podlagi letnega razgovora. Zaposleni niso nemotivirani in nezadovoljni, vendar sistem dela v javnih zdravstvenih organizacijah ne omogoča napredovanja zaposlenih, razvoja zaposlenega in odločanja glede kariere. Navaja, da je javna uprava tog sistem ter v večini ne omogoča razvoja, čeprav si zaposleni prizadevajo za napredek in razvoj. Tudi vodje imajo zvezane roke, ker sistem ne omogoča nobenega finančnega nagrajevanja zaposlenih. Vodje v takem primeru lahko pomagajo zaposlenim tako, da jim pomagajo uresničiti želje in cilje.

Medicinske sestre navajajo ovire, ki slabšajo njihovo zadovoljstvo z letnim razgovorom: pomanjkanje povratnih informacij, nestrukturiran obrazec letnega razgovora, uporaba letnega razgovora za zaviranje napredovanja, izkoriščanje rezultatov letnega razgovora

kot kaznen, zanemarjanje letnega razgovora kot izhodišče za usposabljanje in nadgradnjo ter nepravilnost letnega razgovora (Aly, 2016).

Z diplomskim delom smo želeli s pomočjo pregleda literature raziskati pomen letnih razgovorov pri zaposlenih v zdravstveni negi ter pozitivne in negativne vidike pri izvajanju.

2.5.1 Omejitve raziskave

Omejitev raziskave v našem diplomskem delu je bilo pomanjkanje literature v časovnem obdobju deset let. Veliko je starejše literature, ki smo jo uporabili tudi v našem diplomskem delu. Nekateri viri so bili dostopni v plačljivih bazah podatkov, ki bi lahko spremenili popolnost pregleda literature, vendar niso bili vključeni v pregled.

2.5.2 Doprinos za stroko ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

Doprinos za stroko je v pridobivanju uvida v pozitivne vidike, ki izhajajo iz izvajanja letnih razgovorov zaposlenih v zdravstveni negi. Ugotavljamo, da se ponekod letni razgovori ne izvajajo pravilno. Združevanje letnih razgovorov in ocenjevanja uspešnosti se kaže kot neprimerno, ker se s tem izgubi namen letnega razgovora. Pri pregledu literature nismo zasledili ukrepov glede izobraževanja in usposabljanja po letnem razgovoru. To bi bilo potrebno še raziskati. S pregledom literature smo želeli osvetliti težave na tem področju in s pomočjo dodatnih raziskav še globlje raziskati to področje.

3 ZAKLJUČEK

Namen diplomskega dela je bil na podlagi pregleda literature proučiti pomen letnih razgovorov pri zaposlenih v zdravstveni negi ter identificirati njihove pozitivne in negativne vidike. Analiza je pokazala, da so letni razgovori pomembno orodje za krepitev motivacije in zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi. Ugotovljeno je bilo, da kakovostno načrtovani in izvedeni letni razgovori lahko pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih, izboljšujejo komunikacijo ter krepijo zaupanje med vodjo in zaposlenim. Letni razgovor se tako izkazuje kot učinkovito komunikacijsko orodje, ki omogoča prepoznavanje potencialov zaposlenih ter usklajevanje ciljev zaposlenih s strategijo in vrednotami organizacije. Kljub številnim pozitivnim učinkom pa analiza literature razkriva tudi pomanjkljivosti pri izvajanju letnih razgovorov. Najpogosteje se pojavljajo pomanjkljiva priprava vodje in zaposlenih, časovne omejitve, nepravilen pristop pri izvajanju letnega razgovora, pomanjkanje objektivnosti ter odsotnost povratnih informacij. Takšni pristopi zmanjšujejo učinkovitost in namen letnega razgovora ter lahko povzročijo nezadovoljstvo zaposlenih. Iz tega izhaja potreba po dodatnem usposabljanju vodij, standardizaciji obrazcev in postopkov ter vzpostavitvi sistematičnega spremljanja kakovosti izvedbe letnih razgovorov.

Lahko povzamemo, da je letni razgovor v zdravstveni negi več kot zgolj administrativna obveznost. Predstavlja ključen element vodenja, ki spodbuja osebni in strokovni razvoj zaposlenih, izboljšuje medsebojno komunikacijo ter prispeva k večji učinkovitosti in kakovosti dela. Ustrezno načrtovani in izvedeni letni razgovori tako predstavljajo pomemben prispevek k razvoju posameznika, krepitvi organizacijske kulture ter doseganju skupnih ciljev zdravstvene organizacije in posledično izboljšanju zdravstvene obravnave. Združevanje ocenjevanja uspešnosti in letnega razgovora se kaže kot neprimerno.

Menimo, da letni razgovori niso izkoriščeni v polnem potencialu in zaradi mnogih dejavnikov niso toliko učinkoviti. Da bi se povečali učinki izvajanja letnih razgovorov, vidimo rešitev v tem, da bi bolj poudarjali pomembnost letnega razgovora in aktivno sodelovali za najboljše izide letnega razgovora.

4 LITERATURA

Aly, N.A.E.F.M., 2016. The Influence Of Performance Appraisal Satisfaction On Nurses' Motivation And Their Work Outcomes In Critical Care And Toxicology Units. *European Scientific Journal*, 12(20), pp. 180-196. 10.19044/esj.2016.v12n20p119.

Baljoon, R., Banjar, H. & Banakhar, M.A., 2018. Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*, 5(1), pp. 78-83. 10.15344/2394-4978/2018/277.

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 zaposlenih v zdravstveni negi: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.

Došenović, M., 2016., Vloga in pomen letnih delovnih razgovorov v zdravstveni ustanovi. In: J. Starc, ed. *Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU: zbornik prispevkov. Novo mesto, 14.-15. april 2016*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo Mesto, Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto, pp. 97-106.

Ferjan, M., 2017. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru, pp. 53-54.

Horvat, N., 2016. *Redni letni razgovori v ginekološko-porodniškem oddelku Splošne bolnišnice Murska Sobota: diplomsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Kodele, D. & Peršolja, M., 2023. Povezava lastnosti vodje in vodenja s kakovostjo storitev v zdravstveni negi: pregled literature. *Obzornik zdravstvene nege*, 57(1), pp. 53-63. 10.14528/snr.2023.57.1.3095.

Kordeš, U. & Smrdu, M., 2015. Načrtovanje in potek raziskave. In: J. Vinkler, ed. *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem, pp. 25-31.

Košir, S. & Jecel, B., 2014. *Role of Regular Annual Interviews in the Process of Knowledge Management in a Public Institution*. [pdf] ToKnowPress. Available at: <https://toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-09-3/papers/ML14-646.pdf> [Accessed 11 May 2024].

Križman, S., 2016. *Redni letni razgovori na urgentnem kirurškem bloku UKC Ljubljana: diplomsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Lapornik, K., 2017. *Učinkovita komunikacija – korak do sočloveka in uspeha. Gradivo za udeležence*. Trbovlje: Združenje izobraževalnih in svetovalnih središč Slovenije.

Laznik, G., 2022. Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi. *Revija za Ekonomske in Poslovne Vede*, 5(1), pp. 78-99.

Lewis, G., 2020. *6 Recruiting Trends That Will Shape 2021*. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/future-of-recruiting> [Accessed 9 April 2024].

Lukhanin, O., Šprajc, P. & Lukhanina, Y., 2022. *Management: Izbrana poglavja. Management v zdravstvu*. Maribor: Univerzitetna založba.

Marič, M., Mulej, M., Starc, R. & Janžekovič, Ž., 2013. Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership. *Organizacija*, 46(2), pp. 67-74. 10.2478/orga-2013-0005.

Mihalič, R., 2010. *Kako izvedem letni razgovor: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Mihalič, R., 2014. *Kako vodim skupino in tim: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Mihalič, R., 2019. *Kako izdelam karierni načrt: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Ministrstvo za javno upravo, 2023. *Izvajanje razvojnega pogovora v državni upravi. Priročnik za vodje, javne uslužbenke in kadrovske službe*. [online] Available at: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/Letni-pogovor/Prirocnik-za-izvajanje-razvojnih-pogovorov.docx> [Accessed 14 May 2024].

Ministrstvo za javno upravo, 2024. *Poročilo o številu opravljenih letnih pogovorov za obdobje 2018–2021*. [online] Available at: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/Letni-pogovor/Porocilo-Letni-razgovori-2018-2021-9.2.2023.docx> [Accessed 14 May 2024].

Moon, S.E., Van Dam, P.J. & Kitsos, A., 2019. Measuring transformational leadership in establishing nursing care excellence. *Healthcare*, 7(4), p. 132. 10.3390/healthcare7040132.

Moradi, T., Mehraban, M.A & 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.

Mrak, Z. & Medvešček Smrekar, M., 2016. *Zadovoljstvo medicinskih sester z delom in odnosi na Kirurški kliniki Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Olanrewaju, O.I. & Okorie, V.N., 2019. Exploring the qualities of a good leader using principal component analysis. *Journal of engineering, project and production management*, 9(2), pp. 142-150. 10.2478/jepmm-2019-0016.

Osmičević, T., 2021. *Pomen rednih letnih razgovorov za motiviranje zaposlenih v zdravstveni negi v izbranih zdravstvenih ustanovah: magistrsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C. & Mulrow, C.D., 2021. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 37(2), p. 71. 10.1136/bmj.n71.

Pesjak, K., 2019. Pomen komunikacije v podjetju. *Obrtnik podjetnik*, 48(3), pp. 14-15.

Petrovčič, T., 2016. *Letni razgovori v zdravstvenem domu Ljubljana: diplomsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Pintar, M.G., 2014. *Redni letni pogovor (s sodelavcem)*. [online] Available at: <https://ecg.si/clanki/redni-letni-pogovor-s-sodelavcem> [Accessed 12 November 2025].

Pliberšek, D., 2016. *Redni letni razgovori na UKC Maribor: diplomsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

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

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), p. 10995. 10.3390/ijerph191710995.

Ručigaj, M.A., 2016. *Problematika vodenja rednih letnih razgovorov na Dermatovenerološki kliniki UKC Ljubljana: diplomsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Sfantou, D., Laliotis, A., Patelarou, A., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M. & Patelarou, E., 2017. Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: A Systematic review. *Healthcare*, 5(4), p. 73. 10.3390/healthcare5040073.

Upright Human, n.d. *Recruitment Trends For 2024: Latest Predictions You Should Be Thinking About*. [online] Available at: <https://uprighthc.com/blog/recruitment-trends-for-2024> [Accessed 9 April 2024].

Urbančič, M., 2016. *Redni letni razgovor na kliničnem oddelku za endokrinologijo, diabetes in presnovne bolezni UKC Ljubljana: diplomsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Veseli Arslani, J., 2016. *Uvedba rednega letnega razgovora na kliničnem oddelku za anesteziologijo in intenzivno terapijo operativnih strok na UKC Ljubljana: diplomsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Youssif, A., Mohamed, N. & Safan, M.A., 2017. Staff performance appraisal system and its relation to their job satisfaction and empowerment: Developing performance appraisal tool. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 6(2), pp. 25-26. 10.9790/1959-0602091727.

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU), 2022. Uradni list Republike Slovenije št. 3.