



# Ciljno usmerjen manager

Vodenje s cilji

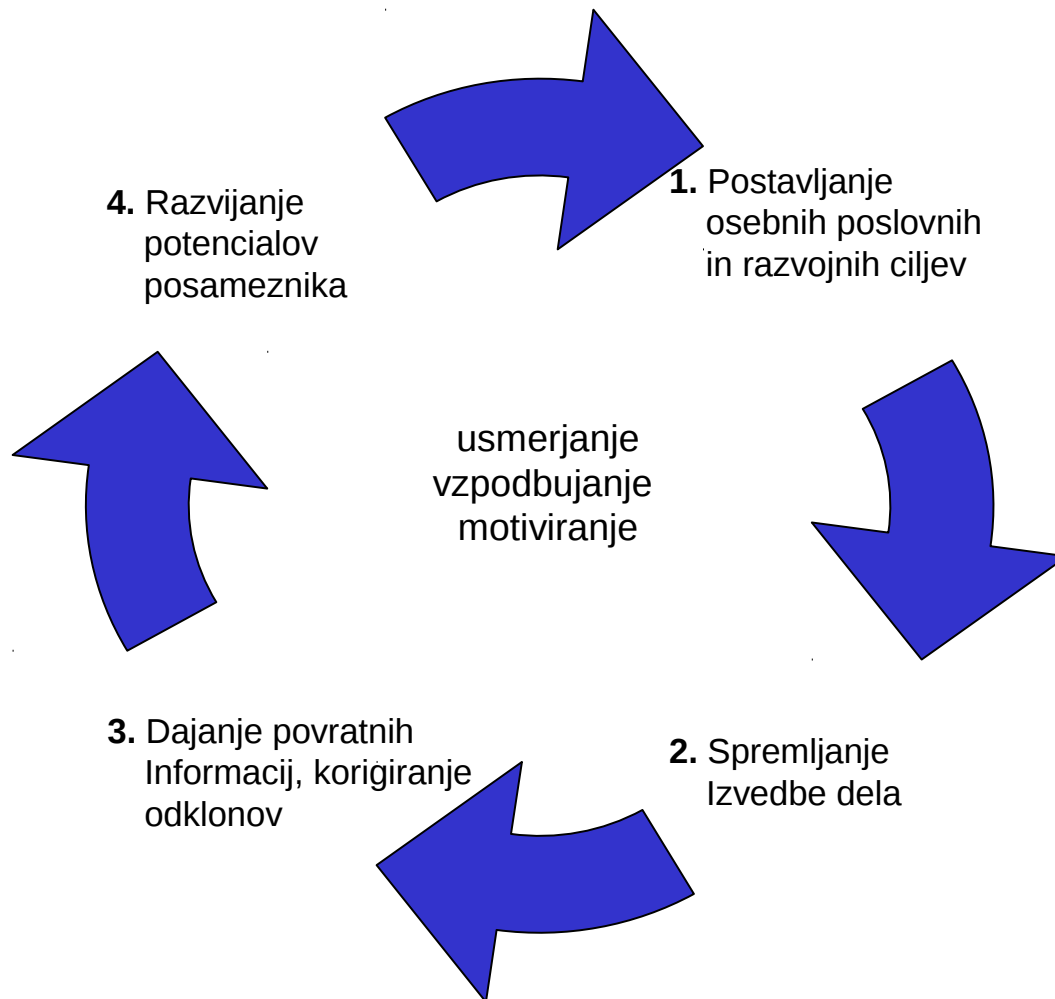
dr. Aleksander Zadel



# Kje sem in kam želim priti

- Vzpostavljanje pogojev za učinkovito delo.
- Določanje ciljev in pričakovanj izvedbe.
- Opredeljevanje ciljev – kakšni naj bodo cilji.
- Pravila podajanja povratnih informacij pri ciljnem vodenju.
- Pomen pohvale in kritike pri ciljnem vodenju. Kaj pa evalvacija?

# Vzpostavljanje pogojev za učinkovito delo



# Ključni dejavniki za uspešno vodenje

## kaj narediti?



**kako narediti?**

**volja za delo!**

# Ključni dejavniki za uspešno vodenje

## kaj narediti?



**kako narediti?**

**volja za delo!**

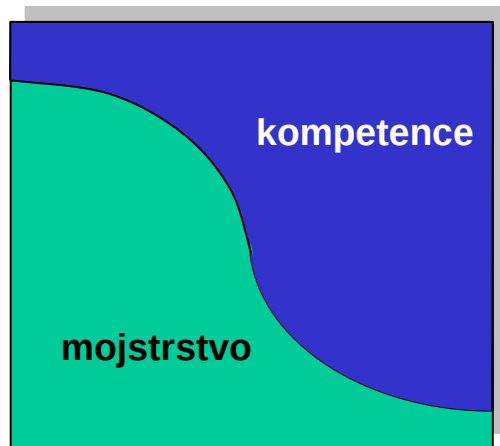


# 1. Kako zagotovimo razumevanje pričakovanj?

- Opis del in nalog
- Osebni poslovni cilji
- Predpisi in standardi
- Pravilniki
- Ustno izražena pričakovanja, pogovori o izvedbi dela

## 2. Kako narediti

**Kompetence so** talenti, vrednote, osebni motivi in vzorci razmišljanja, ki se kažejo v odnosu posameznika ter znanje in veščine, **individualna sposobnost narediti nekaj**.



- zahtevnejše naloge, pomembnejše kompetence
- pomagajo nam razumeti zmožnosti posameznik za opravljanje določene naloge



### 3. Volja za delo

- **Motivacija**

predanost, interes, navdušenje, samozavest.





## Problemi motivacije

- Ljudje ne vidijo neposredne povezave med svojim delom ter svojim počutjem.
- Zato niso motivirani za trdo delo!
- V ljudeh moramo spodbuditi odgovornost do sebe in ne le do svojega dela, do sodelavcev in drugih udeležencev delovnega procesa, ter do podjetja v celoti!



## Določanje ciljev in pričakovanj izvedbe

- usklajenost ciljev zaposlenih s cilji skupine in podjetja,
- opredelitev odgovornosti v skladu z opisi del in nalog,
- določanje prednostnih nalog (nalog, ki imajo največji vpliv na uspeh),
- postavitve standardov izvedbe (količinski, kvalitetni, stroškovni, časovni),
- postavitve kriterijev merjenja izvedbe.



## Kakšni naj bodo cilji - SMART

- **S**pecifični
- **M**erljivi
- **A**kcijski
- **R**ealni
- **T**erminsko določeni



## Povratne informacije in njihov učinek

### Povratna informacija vpliva na:

- izvajalca
- skupino
- percepcijo vodje



## Vrste povratnih informacij

- konstruktivna kritika z namenom izboljšanja izvedbe izvajalca(ne ga postaviti v obrambni položaj!),
- konstruktivna pohvala za spodbudo dobre izvedbe in dvig samozavesti izvajalca,
- pozitivna ali negativna povratna informacija z namenom motivacije izvajalca,
- nam namenjena negativna povratna informacija – sprejmemo jo na konstruktiven in profesionalen način.
- Evalvacija! = primerjava med dejanskim in želenim stanjem



## Pravila dajanja povratne informacije

### **Osredotočamo se na vedenje!**

- kar oseba reče ali stori ali ne reče ali stori, ko bi bilo to potrebno
- navajamo dejstva
- ne posplošujemo,
- ne interpretiramo.



## Pravila sprejemanja povratne informacije

- poslušamo, ne skačemo v besedo,
- naredimo kratek povzetek, da preverimo naše razumevanje, (to ne pomeni strinjanja, temveč izkazuje profesionalnost in sposobnost sprejemanja kritike brez obrambne drže)
- če je kritika oblikovana kot interpretacija ali sodba, vprašajte za primere vedenja, ko ste storili kaj napak in kaj bi bilo prav.



## Pravila sprejemanja povratne informacije

- ohranimo miren in profesionalen pristop,
- premislimo s čim se strinjamo in s čim ne, ter to izrazimo in argumentiramo,
- premislimo o možnih izboljšavah in morda prosimo za konstruktivne ideje,
- naredimo povzetek aktivnosti za izboljšave in jim sledimo,
- zahvalimo se za povratno informacijo.





## 2\* Pomen rednih razgovorov za učinkovito postavljanje ciljev

- Letni, obdobjni (redni), tedenski ali dnevni sestanki - razgovori.
- Izvedba merjenja učinkovitosti dela zaposlenih.
- Kako umestimo merjenje učinkovitosti v letni razgovor.
- Povečevanje učinkovitosti dela s pravočasnim odločanjem.
- Suvereno obvladovanje zahtevnih poslovnih situacij.



## Vrste razgovorov o izvedbi dela

- Letni razgovor
- Redni razgovor
- Karierni razgovor
- Izredni razgovor



# Letni razgovor

- definiranje letnih osebnih poslovnih ciljev,
- definiranje letnih osebnih razvojnih ciljev,
- pregled doseganja poslovnih ciljev preteklega obdobja in njihova ocena,
- pregled doseganja razvojnih ciljev in ocena kompetentnosti,
- evaluacija vedenja v skladu z vrednotami podjetja,
- skupna ocena dela, razvoja in odnosa.



## Redni razgovor

- pregled izvajanja aktivnosti in doseganja rezultatov glede na poslovne cilje,
- ugotavljanje stanja in potreb po korekciji, pomoči, podpori,
- vzpodbujanje motivacije,
- Izdelava akcijskega načrta.



## Karierni razgovor

- ugotavljanje talentov, osebnostnih preferenc in interesov zaposlenega,
- ali se sedanje delovno mesto sklada s tem,
- možnosti spremembe dela, napredovanja,
- načrtovanje nasledništev,
- določanje mentorjev.



## Izredni razgovor

- ob nepričakovanih spremembah ali dogodkih s ciljem obvladovanja sprememb
- reševanje konfliktnih situacij,



## Elementi razgovora o izvedbi dela

1. Priprava
2. Prostor in čas
3. Odnos
4. Uvod
5. Razgovor
6. Zaključek



# Priprava

- **Pripravite dejstva**, preverite izpolnjevanje poslovnih in razvojnih ciljev, kakšna je njegova zgodovina dela, treningi, ki jih je opravil. Opredelite stil vodenja. Preglejte zaključek prejšnjega pogovora. Preverite koliko pomoči ste nudili.
- **Cilj razgovora** (npr. vzpodbuditi predanost, razumevanje in sprejetje potrebnih izboljšav, pridobitev jasne slike o doseženih ciljih...)
- **Načrt razgovora**, kako boste formulirali povratno informacijo, da bo učinkovita. Pripravite dejstva, primere in konkretne predloge za izboljšave.





## Čas in prostor

- Redni, letni in karierni razgovori naj bodo terminsko v naprej določeni,
- Poskrbimo, da nismo moteni,
- Izberemo udoben prostor, brez hrupa.



# Odnos do osebe

- So moja čustva do osebe na splošno pozitivna?
- Sem zainteresiran za prihodnost te osebe v podjetju?
- Kako lahko osebo vzpodbudim k podajanju njenega mnenja?
- Ali posedujem pogum in ponižnost, da priznam, če se motim?
- Na kakšen način naj podam povratno informacijo, da bo vzpodbudila motiviranost in samozavest osebe?
- Se ukvarjam več s svojimi čustvi, kot s čustvi osebe s katero vodim razgovor?
- Če pride do nestrinjanja, ali se lahko izognem prerekanju?



# Uvod

- poskrbite za fizično udobje,
- z nekaj neformalnimi stavki sprostite napetost,
- izberite temo, ki leži sogovorniku (družina, hobiji, prijeten dogodek ob delu),
- razložite namen razgovora,
- zagotovite da bosta zadeve pregledala skupaj in da boste upoštevali njegovo/njeno mnenje,
- ne bodite predolgi, tekoče nadaljujte z razgovorom.



# Razgovor

1. Govorite o zaposlenemu, ne o vas, stvari pogledjte z njegovega zornega kota (empatija!).
2. Govorite o specifičnih dejstvih, ne posplošujte!
3. Ohranite čustveno distanco! Ostanite mirni in neprizadeti tudi ob čustvenih izbruhih jeze ali obrambe.
4. Bodite pozorni na to kar zaposleni ne pove, na njegova čustva in odnos.
5. Vzpodbudite zaposlenega k govorjenju, bodite dober poslušalec (odprta vprašanja, tišina, izkazovanje interesa...).



## Razgovor

6. Izogibajte se znamenitim zadnjim besedam, ki ustavijo komunikacijo

*“Če bi bil Jaz na tem mestu...”*

*“Kar ste rekli ni ravno...”*

*“Dobro, ampak...”, “Da, vendar...”*

*“Saj sem vam rekel-a”*



# Razgovor

7. Bodite pozorni na to česar nikakor ne smete početi med razgovorom:

- *ne prerekajte se,*
- *ne dajajte vzvišenih nasvetov,*
- *ne podcenjujte,*
- *ne izkazujte avtoritete,*
- *ne dovolite, da na vas vplivajo čustva sogovornika.*



# Zaključek

- preglejte točke razgovora in dogovorjene aktivnosti,
- vzpodbudite sogovornika, da jih izrazi s svojimi besedami,
- zaposleni naj bi odhajal bolj motiviran za delo, kot je bil,
- zagotovite, da boste dosegljivi, če bo zaposleni imel naknadna vprašanja ali predloge,
- poskrbite za pisen povzetek,
- zaključite v vzpodbudnem in prijateljskem tonu.



## Proces merjenja učinkovitosti izvedbe - akcija

- izdelajte osebne poslovne načrte,
- izdelajte osebne razvojne načrte,
- izvajajte redne pogovori o doseganju osebnih ciljev,
- pri rednih pogovorih upoštevajte pravila situacijskega in ciljnega vodenja in se pogovarjajte o njih,
- izdelajte sistem nagrajevanja na osnovi osebnih rezultatov,
- dodatno nagraдите najboljše,