



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komercialist  
Modul: Finančni

# **USPEŠNA KOMUNIKACIJA KOT POGOJ ZA PREPREČEVANJE KONFLIKTOV**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Marta Jelenc

Kranj, december 2008

## IZJAVA

»Študentka Marta Jelenc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne 18. 12. 2008

Podpis \_\_\_\_\_

## ZAHVALA

Najlepše se zahvaljujem svoji mentorici Ani Peklenik za pomoč in nasvete pri pisanju in prav tako za lektoriranje diplomskega dela. Hvala zaposlenim v Mercatorjevih trgovinah, ki so izpolnili anketni vprašalnik.

## **POVZETEK**

Zaposleni z informacijami, ki jih razširjajo o svojem podjetju, veliko pripomorejo k temu, kakšen sloves bo imelo neko podjetje v okolju. Ker svoje podjetje predstavljajo tako, kot se v njem počutijo, je smiselno, da si prizadevamo za njihovo zadovoljstvo. Z boljšim poznavanjem pričakovanj zaposlenih in z večjo udeležbo pri odločitvah v podjetju lahko vodja bolje obvladuje določene konflikte. Probleme in konflikte je treba reševati sproti, zato je treba zagotoviti večjo informiranost zaposlenih, spodbujati zaposlene, da aktivno sodelujejo in da povedo svoje predloge. Prav tako morajo dobiti povratno informacijo, ali so nadrejeni zadovoljni z njihovim delom, ali je plan dosežen ter kakšni so rezultati dela v primerjavi s konkurenco. Za dobro opravljeno delo jih je treba tudi pohvaliti. Če so zaposleni o vsem obveščeni, redkeje prihaja do trenj in sporov. Izognemo se dvomom in nezaupanju. Še pomembneje pa je, da se zaposleni počutijo koristne in sposobne odločati o svojem delu. To dviga njihovo motivacijo in delo opravljajo z večjim zanosom. Z rezultati morajo biti seznanjeni in za dobro delo primerno nagrajeni. Bolj ko bodo izpolnjeni vsi ti pogoji, bolj bodo zaposleni čutili pripadnost podjetju, o podjetju bodo govorili pozitivno, prijazni bodo do strank ter radi bodo opravili še kakšno dodatno delo.

**Ključne besede:** komunikacija, reševanje konfliktov, letni razgovori, motivacija

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Die Angestellten tragen mit den Informationen, die sie über ihr Unternehmen verbreiten, weitgehend dazu bei, was für Ruf das Unternehmen haben wird. Da sie das Unternehmen so vorstellen, wie sie sich da fühlen, ist es sinnvoll, sich um ihr Wohlbefinden zu bemühen. Mit besseren Kenntnissen, was die Angestellten von den Geschäftsleitern erwarten, und mit größerer Teilnahme an Entscheidungen im Unternehmen kann man besser bestimmte Konflikte, die entstehen können, bewältigen. Probleme und Konflikte soll man laufend lösen, deshalb soll man auch bessere Informiertheit der Angestellten sichern, sie anregen, damit sie aktiv mitmachen und ihre Vorschläge sagen. Außerdem sollen die Angestellten eine Rückmeldung bekommen, ob die Vorgesetzten mit ihrer Arbeit zufrieden sind, ob der Plan erreicht ist und wie die Resultate im Vergleich zu Konkurrenz sind. Für eine gut erledigte Arbeit soll man sie auch loben. Wenn die Angestellten über alles informiert sind, kommt es seltener zum Streit und zu Konflikten. Derart kann man Zweifeln und Mißtrauen vermeiden. Noch wichtiger ist es aber, dass sich die Angestellten nützlich und fähig fühlen, um über ihre Arbeit Entscheidungen zu treffen. Das gibt ihnen Motivation und sie erledigen ihre Arbeit mit größerem Schwung. Sie sollen mit den Resultaten informiert und für gute Arbeit auch richtig belohnt werden. Je mehr diese Bedingungen erfüllt sind, desto stärker ist die Angehörigkeit der Angestellten dem Unternehmen, sie werden über das Unternehmen positiv reden, zu den Kunden freundlich sein und sie werden gerne auch zusätzliche Arbeit erledigen.

**Schlüsselwörter:** Kommunikation, Konflikte lösen, Jahresbesprechungen, Motivation

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	METODE DELA.....	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	2
2	OSNOVE KOMUNICIRANJA.....	3
2.1	KAJ JE KOMUNICIRANJE.....	3
2.1.1	Besedno in nebesedno komuniciranje .....	4
2.2	POMEN DOBRE KOMUNIKACIJE NA DELOVNEM MESTU.....	5
2.3	OVIRE ZA USPEŠNO KOMUNICIRANJE IN NJIHOVO PREMAGOVANJE.....	5
2.4	POSLOVNI RAZGOVOR.....	8
2.5	POSLOVNI SESTANEK .....	9
3	REŠEVANJE KONFLIKTOV.....	11
3.1	NASTANEK KONFLIKTOV.....	11
3.2	PREDPOSTAVKE ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV.....	12
3.3	METODE REŠEVANJA KONFLIKTOV .....	13
4	LETNI RAZGOVORI .....	14
4.1	POMEN LETNIH RAZGOVOROV .....	14
4.2	IZKUŠNJE SLOVENSКИH PODJETIJ Z LETNIMI RAZGOVORI .....	15
4.3	LETNI RAZGOVORI V MERCATORJU .....	16
4.4	ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV .....	16
5	ANKETA MED ZAPOSLENIMI .....	17
5.1	ANALIZA REZULTATOV .....	17
6	ANALIZA STANJA .....	23
7	ZAKLJUČEK.....	24
	LITERATURA IN VIRI.....	25
	Priloga 1: Vabilo sodelavcu na letni razgovor .....	26
	Priloga 2: Anketni vprašalnik.....	27

# 1 UVOD

V diplomski nalogi se bomo ukvarjali s problemom neuspešne in neprimerne komunikacije na delovnem mestu, ki je največkrat vzrok za konflikte in nemotiviranost zaposlenih. Dotaknili se bomo komunikacijskih veščin, ki jih mora vodja obvladovati, da lahko premaguje ovire, ki nastajajo zaradi nespretnosti pri komuniciranju. Izpostavila bom pomen dobre komunikacije na delovnem mestu ter predstavila temeljna znanja o komunikacijskem procesu, medsebojnih odnosih, premagovanju komunikacijskih ovir in konfliktov. V svetu so namreč ugotovili, da bodo v tem tisočletju zmagovalci tista podjetja, ki bodo dovolj zgodaj spoznala pomen človeka z vsem njegovim kapitalom.

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Konflikti, ki nastajajo na delovnem mestu, imajo lahko uničujoče posledice za posameznika in za medsebojne odnose. Na delovnem mestu postanejo nemotivirani, nezainteresirani za delo in z lahkoto potegnejo za seboj tudi ostale. Številni strokovnjaki menijo, da so morda glavni vzrok oziroma razlog za težave med ljudmi motnje v sporazumevanju. To so lahko dostikrat čisto navadni nesporazumi. Prepričana sem, da bi z boljšim poznavanjem pričakovanj zaposlenih in z večjo udeležbo pri odločitvah v podjetju vodje bolje obvladovali konflikte, ki nastanejo. Žal pa mnogi vodje niso prepričani, da je treba ljudi o vsem obveščati. Zaposleni se zato počutijo odrinjene, posledica je vedno manjša pripadnost kolektivu oziroma podjetju, občutek, da so nepomembni in da ne morejo z ničemer vplivati na delo, jih naredi nezainteresirane. Uspešno delo posameznika ali skupine, ki ni opaženo ali primerno nagrajeno, ne more stimulatивно vplivati na delo v prihodnje. Zato je tudi pohvala pomemben motivator, vendar je premalokrat izrečena.

V podjetjih, katerih cilj je dolgoročni razvoj in partnerstvo z zaposlenimi, morajo najti način, kako vključiti zaposlene v procese vodenja. Problem, ki ga obravnavamo v diplomski nalogi, je vse manj zaupanja zaposlenih v vodstvo podjetja. To je lahko posledica pomanjkanja informacij o podjetju ali pa neustreznega komuniciranja z zaposlenimi. Mogoče je vzrok tudi premajhno upoštevanje predlogov in želja zaposlenih. V želji po čim večjem dobičku se pozablja na tiste, ki ga v končni fazi ustvarjajo.

Iz tega izhaja naslednja težava – kako v takšni situaciji najti način za stimuliranje zaposlenih, da bi ohranili pripadnost podjetju, da bi hodili v službo z veseljem ter o podjetju govorili le najboljše. Tudi premalokrat izrečene pohvale ali stalno kritiziranje ne vplivajo spodbudno niti na klimo v kolektivu niti na motiviranost zaposlenih. Zato je zelo pomembno, kako izreči pohvalo ali kritiko, da bo imela pozitiven učinek.

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi smo predstavili probleme v kolektivu, v katerem sem poslovodja. Poskušala sem najti rešitve konkretnih problemov in nove smernice za še boljše delo.

Smo kolektiv z 20 zaposlenimi, ki se srečujemo s podobnimi problemi, kot sem jih izpostavila. To je problem komuniciranja, problem reševanja sporov, motiviranost

zaposlenih ter nagrajevanje. Za uspešno delo in rezultate, ki jih od nas pričakujejo nadrejeni, bi rada vzpostavila klimo, ki bo ugodno vplivala na rezultate.

### 1.3 METODE DELA

V teoretičnem delu bom raziskala, kaj je komunikacija, katere so uspešne komunikacijske metode, kako prepoznavamo konflikte in jih uspešno rešujemo ter uporabo letnega razgovora. Opirala se bom na teorije in raziskave avtorjev: Lipičnika, Denyja, Tavčarja, Damjana in drugih.

V praktičnem delu smo uporabili izsledke rednih letnih razgovorov z zaposlenimi. Petdesetim zaposlenim v treh Mercatorjevih trgovinah sem razdelila anketni vprašalnik, s katerim sem ugotavljala, kakšna je klima v kolektivu, kaj zaposleni pogrešajo, predloge za izboljšanje dela itd.

### 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljam, da bom na podlagi ankete ugotovila, da večina zaposlenih pogreša dobro komunikacijo z nadrejenimi in tudi v kolektivu, predvsem pohvalo. Predvidevam tudi, da zaposlene moti, da niso dovolj obveščeni o pomembnih zadevah znotraj podjetja ter da se njihovi nadrejeni odločajo namesto njih.

Problem v mojem delovnem okolju je, da se zaposleni počutijo le kot izvajalci del in nalog, ki jim jih strogo predpišejo predpostavljeni. S tem posamezniku preprečujejo razvijanje lastne inovativnosti in ustvarjalnosti, zato se počutijo nekoristne in nepomembne. Njihovo delo je največkrat neopaženo, pogrešajo pohvalo za dobro opravljeno delo, pa tudi kritiko, če delo ni dobro opravljeno. Z anketo bom poskušala ugotoviti, kaj zaposlene motivira, kaj jih pri komunikaciji moti in kaj si želijo.

Ker bom anketirala samo majhen vzorec, to je 50 zaposlenih, menim, da rezultatov ne bo mogoče posplošiti, sploh pa ne na zaposlene tudi v drugih organizacijah. Namen te raziskave je, da njeni izsledki pomagajo pri vodenju trgovine.

## 2 OSNOVE KOMUNICIRANJA

### 2.1 KAJ JE KOMUNICIRANJE

Pri komuniciranju gre za medsebojni odnos dveh ali več ljudi. Pomeni izmenjavo sporočil med osebami, vendar pa z nekom govoriti še ne pomeni komunicirati z njim. To se pojavi šele takrat, ko prejemnik poslano sporočilo prejme in nanj odgovori.

Kot navaja Benedik (2004), je komunikacija uspešna takrat, ko se udeleženci med seboj razumejo, ko imajo enak ali zelo podoben kod sporočanja (npr. govoriti morajo isti jezik, kretnjam oz. gestam dodeljevati isti pomen). To pomeni, da moramo sporočila, ki jih dobimo od drugih, znati dekodirati, tolmačiti in razumeti, svoja sporočila pa oblikovati in posredovati tako, da jih prejemniki razumejo na način, kot mi želimo.

Ljudje si ves čas izmenjujemo sporočila tudi z govoro telesa, s kretnjami rok, s pogledom ter z držo telesa. Načine komuniciranja oz. prenašanja sporočil delimo na neverbalne oz. nebesedne in verbalne oz. besedne. Na tej osnovi razvrščamo veščine komuniciranja na govorjenje in poslušanje, branje in pisanje ter na nebesedno izražanje.

Poznamo govorno in pisno komuniciranje. Govorno komuniciranje je prijetneje za ljudi, ki se radi družijo in jim je prijetnejši osebni stik. Pisno komuniciranje pa velja za trajnejše, saj sporočilo ostane kot dokaz, da je nekdo nekaj ztrdil, obljubil ali preklical.

Peklenik (2005) trdi, da je uspešnost komuniciranja neposredno odvisna od udeležencev. Načeloma velja, da tisti, ki je močnejša osebnost, lažje prepriča druge. Šibkejši je lahko ob ugled in samostojnost, močnejši pa mu lahko očita tudi nesposobnost. Zato je zelo pomembno, da vsi udeleženci upoštevajo enaka pravila komuniciranja in da druge spoštujejo. Bolj ko se udeleženci med seboj spoštujejo, lažje je doseči uspeh.

Res je, da so posamezniki različno nadarjeni za komuniciranje in da so nekateri že po naravi dobri govorniki ali odlični pisci, vendar pa za vse velja, da morajo svoje znanje in veščine komuniciranja stalno dopolnjevati. To še posebej velja v poslovnem svetu, ko se pogoji in načini dela stalno spreminjajo.

Komuniciranje na delovnem mestu je uspešno, če z njim ustvarjamo tudi dobre medsebojne odnose in zadovoljstvo sodelavcev.

Razne oblike komuniciranja omogočajo:

- medsebojno izmenjavo informacij;
- dajanje in dobivanje informacij;
- prenos idej, zamisli, rešitev;
- vzdrževanje osebnih in poslovnih stikov;
- začenjanje, razvoj in končanje dela.

Zato komunicirati pomeni izmenjevati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se. Komunikacija je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij.



### 2.1.1 Besedno in nebesedno komuniciranje

- Besedna komunikacija pomeni uporabo simbolov, umetnih, dogovorjenih znakov, ki predstavljajo stvari, procese, ideje, dogodke itd. Besedni del sporazumevanja so torej besede, ki jih slišimo ali preberemo, nebesedni del pa je vse, kar jih spremlja: skice, fotografije, drža sogovornika, njegov pogled itd.
- Kot navaja Peklenik (2005), je uspešno komuniciranje odvisno predvsem od sporočevalca, ne toliko od snovi. Kar 55 % uspeha pri sporazumevanju strokovnjaki pripisujejo nebesedni komunikaciji. Intonacija obsega 38 %, pomeni besed pa le 7 %. Neka ameriška študija celo pokazala, da 33 odstotkov sporočilnosti pripada vonjavam, ki jih oddajamo. Zato ni tako pomembno, kaj govorimo, kot pa kako to povemo. Besedno sporazumevanje se mora ujemati z nebesednim, ne glede na to, ali gre za pisno ali govorno sporočilo.
- Besedna komunikacija z neko osebo v neformalni situaciji je tako temeljna in pogosta človekova aktivnost, da jo obvlada skoraj vsak. Nekateri so sposobni brez zapletov in slabih občutkov spregovoriti tudi pred večjim številom ljudi. Le redki pa lahko brez posebne priprave dobro nastopijo pred množico poslušalcev ali pred kamero.
- Največji menedžerji morajo obvladati govorjenje tudi v najbolj kompleksnih situacijah. Lahko celo rečemo, da je nekaterim prav ta veščina pomembno pripomogla k poslovnemu uspehu. Vsi vodje pa morajo dobro obvladati govorjenje v vseh situacijah, v katerih se znajdejo na delovnem mestu. Predvsem gre za osebne razgovore z nadrejenimi, sodelavci in podrejenimi, pogovore s strankami, govorjenje preko telefona in nastopanje pred manjšo skupino ljudi v bolj in manj formalnih situacijah.
- Nebesedna sporočila niso kodirana z besedami, ampak z drugačnimi simboli, kot so mimika obraza, gibi telesa, ton in jakost glasu, vonj, obleka in drugi predmeti. Ta sporočila ne nosijo toliko razumske vsebine, ampak izražajo lastnosti pošiljatelja ter čustva in stališča pošiljatelja do sprejemnika. Besedna komunikacija je zavestna, nebesedna pa pogosto nezavedna, zato bolj spontana in manj kontrolirana.

Med besednim in nebesednim delom sporočila lahko vladajo različni odnosi (Mercator 2008):

- dopolnjevanje tega, kar je že bilo izrečeno z besedami – npr. pogled navzgor, ko obveščamo sodelavce, da je sestanek v zgornjem nadstropju;
- nasprotovanje – če med delom besedila opazimo nasprotovanje, dajemo večjo težo nebesednim znakom;
- nadomeščanje – mir v dvorani zahtevamo s prstom pred ustmi;
- poudarjanje – se zresnimo ali hudo pogledamo, ko želimo opozoriti na pomembnost povedanega;
- reguliranje komunikacije – hitrejše govorjenje, s katerim lahko izražamo, da želimo čim prej končati razgovor;
- izražanje čustev – to sodi med najpomembnejše funkcije nebesedne komunikacije in ni vedno pod našim zavestnim nadzorom. Tu gre lahko za držo rok, ton glasu ali kotiček očesa.

## 2.2 POMEN DOBRE KOMUNIKACIJE NA DELOVNEM MESTU

Brez komuniciranja praktično ne moremo preživeti, ker v sodobni družbi ne moremo pridobiti hrane, bivališča ter drugih dobrin. S komunikacijo ustvarjamo medsebojne odnose s svojimi bližjimi, s sodelavci na delovnem mestu ter z ostalimi, s katerimi pridemo v stik. Zato je obvladovanje komunikacijskih veščin bistvenega pomena za človekovo uspešnost. Brez obvladovanja komunikacijskih veščin je težko dobiti službo, še težje pa jo je obdržati ali celo napredovati in biti uspešen na delovnem mestu. Dobra in uspešna komunikacija pa je tudi pogoj, da se konflikti, ki nastanejo na delovnem mestu, tudi uspešno rešijo.

V podjetju lahko veliko naredimo za boljše komuniciranje z ustrezno organizacijo dela, primernim nagrajevanjem, dobrimi pogoji dela in izobraževanjem.

## 2.3 OVIRE ZA USPEŠNO KOMUNICIRANJE IN NJIHOVO PREMAGOVANJE

Zdi se, da je težko doseči uspešno komunikacijo, če sta dve osebi v poslovnem okolju v formalnem odnosu, hkrati pa imata kot prijatelja, sosedu ali sorodnika tudi neformalne odnose, ki jih ni mogoče nikoli absolutno ločiti. K sreči poteka veliko komunikacije na delovnem mestu med osebami, ki imajo podobno znanje in izkušnje.

Damjan je v internem gradivu za Mercator (2008) nanizal naslednje ovire za uspešno komuniciranje: lahko so *organizacijske* – kadar nekdo zavzema višji položaj kot drugi, je verjetnost komunikacijskih težav večja. Pogosto je tudi otežena komunikacija z ljudmi z drugih področij, saj ti uporabljajo specialistične besede, s katerimi zakrivajo pravo vsebino sporočila oz. samo izpostavljajo svoje znanje. Tudi komunikacija med lastniki, upravo in delavci je včasih otežena, saj se prepletajo različni interesi. Prav tako je status posameznika lahko pomembna ovira za uspešno komuniciranje, ker se pogosto uporablja za izoliranje menedžerjev od stvari, ki jih ne želijo slišati.

Ovire so lahko tudi *individualne* – ko se navajajo različne ali celo nasprotujoče si predpostavke. Neko frazo lahko delavec razume povsem drugače kot vodja, zato je potrebno, da se postavijo dodatna vprašanja. Tudi napačno interpretiranje besednih pomenov ima veliko vlogo pri neuspešni komunikaciji. Veliko besed ima lahko več pomenov. Pogosto so težave pri komuniciranju povezane s slabim znanjem jezika, kulturnimi razlikami ipd.

Pomanjkanje samozavesti in stres sta veliki zavori pri komuniciranju. Plahi ljudje so pogosto preveč obremenjeni s svojimi težavami ali s tem, kaj bo rekla okolica. Tudi ljudje pod stresom težko poslušajo in govorijo. Neprimerna izbira časa, na primer v petek popoldne, ko večina uslužbencev bolj misli na vikend kot na delo, je lahko ovira za uspešno komuniciranje. Tudi želja po potrditvi, če nekdo poskuša dokazati, da ima samo on prav, je prav tako zelo huda ovira pri komuniciranju.

Ovire na poti uspešnega komuniciranja je seveda mogoče premagati ali vsaj zmanjšati. Damjan (2008) je naštel konkretne načine za premagovanje ovir pri komuniciranju vodij.

**Uporaba preprostega in jasnega jezika**

Vodje morajo izbirati besede, ki jih bodo podrejeni lahko razumeli in govorili v jasnih stavkih. Na splošno velja, da je komuniciranje v enostavnem jeziku uspešnejše, čeprav se je treba prilagajati strukturi poslušalcem. Izogibajo naj se tudi uporabi žargona, saj bi sogovornika lahko zmedel.

**Uravnavanje pretoka informacij v pravi meri**

Vodje, ki sprejemajo preveč informacij, imajo težave z informacijsko zasičenostjo. V takem primeru morajo izbrati pomembnejša sporočila. Žal pa gre današnja poslovna praksa pogosto v nasprotno smer in vse več informacijske tehnologije povečuje količino informacij.

**Spodbujanje povratnih informacij**

Pomembno je preverjanje, ali so bila poslana sporočila pravilno razumljena. To dosežemo z zahtevo po povratni informaciji. Koristna so tudi občasna neformalna srečanja, kjer se sodelavci odkrito pogovorijo.

**Uporaba neformalnih komunikacijskih poti**

Neformalnih oblik komuniciranja se ne da odpraviti, zato jih je treba vključiti v komuniciranje v podjetju. Po neformalnih komunikacijskih poteh se pogosto prenašajo tudi destruktivne govorice, ki zmanjšujejo moralno in delovno uspešnost. Vodje lahko to preprečijo tako, da pravočasno zagotovijo pomembne, točne in smiselne informacije zaposlenim.

**Dobra uporaba nebesedne govorice**

Poznati in uporabljati je treba neverbalne znake, da bi poudarili bistvo sporočila in izrazili svoje občutke. Pri tem je treba paziti, da so besede in gibi skladni, da ne pošiljajo dvoumnih sporočil.

**Aktivno poslušanje**

Ni dovolj, da znajo vodje samo govoriti, ampak morajo znati tudi poslušati. Postati morajo dobri opazovalci nebesednega komuniciranja.

**Zadrževanje negativnih čustev**

Nič ni narobe, če vodje pri komuniciranju izražajo svoja čustva, vse dokler jih znajo obvladovati ali se ne nakopiči preveč jeze ipd. Negativna čustva namreč lahko popačijo vsebino sporočila. Prav tako je verjetno, da bo podrejeni narobe interpretiral sporočilo, kadar je čustveno vznemirjen. V takih primerih je najbolje, da se komuniciranje ustavi, dokler vpleteni spet ne obvladajo čustev.

**Sporočanje slabih novic**

Na delovnem mestu in v vsakdanjem življenju se pogosto srečujemo s pojmom »slaba novica«. Obstajajo ljudje, ki komaj čakajo, da nekomu prenesejo zanj verjetno neprijetno sporočilo. Nekomu drugemu pa je neprijetno že drugega prositi, naj premakne avto. V obeh primerih prihaja do vedenja, ki zavira uspešno komunikacijo. Da bi dosegli nasprotno, to je spodbudno ozračje za uspešno komunikacijo, je treba spodbujati spontanost, odprtost ter vživljanje v sogovornika.

Predvsem vživljanje v sočloveka lahko bistveno prispeva k uspešni komunikaciji v primerih, ki bi jih lahko označili kot »slaba novica«. Razni dogodki, kot so smrt, izguba delovnega mesta, znižanje plače in podobno, so za vsakega človeka negativna sporočila. Za taka sporočila bi želeli, da nam jih pove nekdo odkrito in pošteno, brez privošljivosti, celo z razumevanjem in pristnim sočutjem.

Ljudje smo si različni in nekateri se nam zdijo toliko drugačni, njihove reakcije so tako nenavadne, da je vsaka komunikacija z njimi naporna. Takšnim sodelavcem se ne moremo izogniti, lahko pa se izognemo stresu, ki ga povzroča komunikacija z njimi. Ustrezno se moramo odzvati na njihove izbruhe in napade, lahko je to premor, lahko samo poslušamo ali se odzovemo z odprtim vprašanjem »Kaj mislite s tem?« ali s pozivom »Povejte še kaj.« Na ta način presenetimo in umirimo sogovornika.

Pomemben nasvet za uspešno komunikacijo je tudi uporaba prve osebe: »Jaz sem« namesto prepogoste rabe druge osebe: »Ti si.« Če pogledamo primer: ko rečemo: »Zelo si me razjezil, ko si zamudil,« sprožimo obrambno reakcijo. Primerneje je, če rečemo »Zelo sem se razjezil, ker si prišel ob desetih in ne ob osmih.« V kritičnih trenutkih moramo omehčati stil komuniciranja. Na ta način lahko zgradimo most med seboj in sogovornikom, kar prispeva k boljšemu razumevanju sporočila in k uspešnejši komunikaciji.

Richard Denny (1997) meni, da so glavni vzrok za težave in razprtije med ljudmi po vsem svetu motnje v komuniciranju. To je lahko dostikrat čisto navaden nesporazum.

Žal mnogi vodje niso prepričani, da je treba ljudi o vsem obveščati. Po njihovem mnenju ima vsak človek svoje delo in naj bi ga opravljal, ne da bi tratil čas z govorjenjem. To pa je zelo kratkovidno gledanje. Nobena menedžerska dejavnost v katerikoli organizaciji ni možna brez popolnega in odkritega obojestranskega sporazumevanja. To pa pomeni tako govorjenje kot poslušanje.

Tudi Florjančič in Ferjan (2000) omenjata teorijo, ki pozna dve vrsti ovir pri komuniciranju: organizacijske in individualne. Organizacijske nastanejo zaradi slabosti komunikacijskih kanalov.

Glavne organizacijske ovire so:

- **Struktura** je pojav težav pri komuniciranju v organizaciji zaradi različnih hierarhičnih nivojev.
- **Specializacija** je pojav, ko postaja znanje vedno bolj specializirano. Strokovnjaki posameznih strokovnih področij oblikujejo svoj žargon, med šolanjem pa se jim oblikuje tudi sistem poklicnih vrednot. Zaradi obojega so možne težave pri komuniciranju.
- **Različnost ciljev** je pojav, ko imajo zaposleni in vodstvo različne cilje. Dostikrat pride tudi do interesnih konfliktov ter posledično do težav pri medsebojnem komuniciranju.
- **Statusni odnosi** – status je socialni položaj posameznika v družbi. Posameznik hote ali nehote sporoča tudi z nekimi statusnimi simboli, ki so bolj ali manj tipični za predstavnike posameznih družbenih in socialnih skupin ter subkultur v posameznem okolju.

Do ovir pri komuniciranju pride zato, ker status pogosto povzroči odtujenost med višjimi in nižjimi hierarhičnimi nivoji od nižjih. Status lahko vpliva na vrsto in obseg informacij, ki v organizaciji potujejo med hierarhičnimi nivoji. Ljudje pa imajo lahko o različnih statusih različne stereotipe, kar prav tako predstavlja motnjo v komunikaciji.

Glavne individualne ovire pa so:

- nasprotujoče si predpostavke (pomen sporočila si prejemnik lahko predstavlja drugače kot oddajnik);
- čustva (so psihična stanja, s katerimi človek doživlja odnos do ljudi, stvari ali stanj);

- komunikacijske spretnosti (nekdo je bolj, nekdo pa manj komunikativen, odvisno od izobrazbe, samozavesti);
- komunikacijska preobremenitev (je pojav, ki onemogoča uspešno komuniciranje zaradi preobremenjenosti enega od udeležencev);
- vnaprejšnji odnos do sporočila (velikokrat imajo ljudje do nečesa vnaprejšnji odnos);
- semantika ali pomenoslovje (problem nastane, ko se neki besedi pripisuje več različnih pomenov).

## 2.4 POSLOVNI RAZGOVOR

Poslovni razgovor je bolj ali manj uradna izmenjava mnenj in stališč. Cilji poslovnega razgovora so podrejeni ciljem podjetij oz. organizacij udeležencev. Tavčar (1995) navaja staro pravilo, ki pravi, da je v razgovorih uspešen tisti, ki več posluša kot govori. Ko posluša, pridobiva tako informacije o zadevi, ki jo obravnava razgovor, kot o sogovorniku. Poslušanje je temeljna naravnost v poslovnem razgovoru, ki naj ima vedno jasno opredeljen cilj.

Osredotočiti se moramo na tisto, kar nam sogovornik pripoveduje, četudi nam pri tem rojijo po glavi druge misli. Da ne bi pozabili pomembnih podatkov, si jih kratko zapisujemo, prav tako tudi opažanja o sogovorniku. Veliko pozornost posvečamo tudi izražanju, mimiki, tonu glasu in kretnjam sogovornika. Držimo se »rdeče niti« in ne dopustimo, da bi zašli na drugo temo. Praviloma sogovornika ne prekinjamo, saj tako oslabimo pritok informacij. Sogovornika lahko tudi zmedemo, zato je najpomembnejše pravilo, da prepustimo besedo sogovorniku, sami pa zbirajmo koristne informacije, kaj vprašajmo ter obvladano in razumevajoče poslušajmo.

Poslušanje je pridobivanje pomembnih informacij, jedro poslovnega razgovora pa je sporočanje, posredovanje informacij o zadevi, stališčih in ugovorih. Učinkovito podajanje je veščina. Zadostuje domača govorica, odbija napihnjeno besedičenje s preveč tujkami in pretiravanje. Besede lahko podpremo še s sliko ali risbo, lahko predstavimo model itd. Tako sporočilo je bolj prepričljivo, bolj ga pomnimo in lažje sprejemamo. Podajanje naj temelji na izbranih podatkih, dejstvih, vnaprej pripravljenih gradivih.

Da bi v poslovnem razgovoru lahko poslušali, prožimo povratni tok informacij na dva načina. Prvi so naše navedbe in trditve, na katere se sogovornik odziva s pripombami, stališči, ugovori, soglasjem in dopolnili. Drugi način je spraševanje. Vprašanja so gibalno poslovnega razgovora, zato je pomembno, da že med snovanjem razgovora razmišljamo, kakšna vprašanja bomo zastavili ter kakšne odgovore si pripravimo sami.

Sredi razgovora lahko ugotovimo, da dane informacije niso dovolj za oblikovanje dogovora. Vzrok je lahko pomanjkljivo znanje sogovornika o zadevi. Zato sprašujemo o vseh vidikih obravnavane zadeve, usmerjamo tokove informacij, kot nam ustreza; sogovorniku omogočimo, da pokaže, kaj ve in zna; razgovor speljemo na drugo področje, pridobimo informacije; preverjamo lastna stališča in predloge ter prevzamemo pobudo v razgovoru.

Učinkovit poslovni razgovor obsega tri temeljne dele:

- *Priprave in uvod* – analiziramo stanja in možnosti, postavljamo cilje razgovora in pripravimo potek razgovora; sledi začetek razgovora z opredelitvijo teme in oblikovanjem vzdušja.

- *Jedro poslovnega razgovora* – najprej naj bo seznanjanje z obravnavano temo, sledi dokazovanje in utemeljevanje stališč, nato pa prepričevanje drugih sogovornikov o pravilnosti in sprejemljivosti teh stališč.
- *Sklepni del poslovnega razgovora* – obvladujemo pomisleke in ugovore ter uskladimo dogovor.

Na začetku moramo najprej opredeliti namen razgovora, sicer sogovornik ugiba, kaj skrivamo, zadržanost in previdnost pa ovirata razgovor. Dobro je sprostiti začetno napetost in ustvariti s sogovornikom prijeten odnos. K vzdušju spada olika v nagovoru ter osebna urejenost. Razgovor lahko že na začetku pokvari vzvišenost ali narejena ustrežljivost, nasprotno pa ustvarjalni in aktivni odnos pritegne sogovornika.

Ko si sogovorniki povedo, kaj o obravnavani zadevi vedo, kaj o njej mislijo, kje vidijo težave in kje priložnosti, nastane skupno izhodišče za nadaljevanje pogovora. Vsak izmed sogovornikov skuša voditi druge k ciljem, ki si jih je zastavil, zato sogovornika prepričuje in mu dokazuje, da je predlagano stališče zanj boljše in ugodnejše.

Razgovori so uspešni med enakopravnimi sogovorniki, ki se prijazno in spoštljivo vedejo, upoštevajo stališča in interese druge strani, iščejo sodelovanje in se izogibajo zaostrovanju. Boljši je pozitiven pristop, ki sogovorniku prizna njegov prav, vendar ga opozarja tudi na druge vidike.

Najslabše je pretiravanje, posmehovanje sogovorniku, nepošteno in poniževalno ravnanje ter manipuliranje z dejstvi. Tudi pretirana zaverovanost v svoj prav ni priporočljiva. Srečujemo se tudi s pomisleki in ugovori. Sogovornik lahko dvomi v pravilnost pridobljenih informacij, zato preizkuša našo trdnost, utemeljenost navedb ali preprosto ne verjame, da je predlagana rešitev izvedljiva. Sogovornik ima lahko pomisleke ali ugovore, ki jih skušamo razumeti; ponudimo dodatne dokaze in informacije ter mirno sprejmemo nasprotna stališča. Če spoznamo, da nimamo prav, to tudi priznamo.

Razgovor je uspešen le takrat, ko pripelje do zastavljenih ciljev, to je do dogovorov. Pot do dogovora vodi iz razprave, prek dokazovanja, čustvenih poudarkov in umirjanja.

Sestanek že na začetku usmerjamo proti cilju. Prezgodnji zaključek onemogoči dokončno razčiščevanje in oblikovanje stališč ter sproži zamero; prepozen zaključek pa povzroča nejevoljo in sum, da skušamo z utrujanjem doseči svoje cilje. Razgovor sklenemo vpljudno, vendar odločno in na kratko povzamemo dogovorjeno.

## 2.5 POSLOVNI SESTANEK

Sestanek je lahko zelo učinkovita oblika sporazumevanja med več ljudmi. Lahko je informativen ali urejevalen. Informativni je namenjen predvsem posredovanju informacij udeležencem, na urejevalnem pa udeleženci snujejo nove zamisli, urejajo zadeve in iščejo skupne usmeritve.

Cilji informativnih sestankov so lahko:

- seznanjanje z novimi usmeritvami, metodami, predstavljanje izdelkov, zamisli predlogov;
- seznanjanje s potekom načrtov, projektov, s poročili o delovanju drugih enot, delovnih skupin;

- usklajevanje nalog delovnih skupin, enot organizacije;
- seznanjanje z novimi znanji ter veščinami, seminarji ter posvetovanja.

Cilji urejevalnih sestankov pa so lahko:

- opredeljevanje in analiziranje zadev – prednosti in slabosti, izzivov in nevarnosti;
- snovanje skupnih usmeritev konceptov, pravil delovanja, možnih rešitev za urejanje zadev;
- usklajevanje stališč, obvladovanje nasprotij, pogajanja, sprejemanje skupnih odločitev.

Sestanki so formalne skupine, ki se prepletajo z neformalnimi, kjer udeleženci privzemajo značilne vloge – vodja, vplivnež, odločevalec itd. Skupine so tem bolj učinkovite, čim bolj »držijo skupaj«. Skupina praviloma terja od članov skladno vedenje, lahko tudi vplivajo nanje in izvajajo pritisk. Odločanje v skupini prinaša prednosti: več informacij, več znanja, raznolikost pogledov, pa tudi slabosti: odločanje je zamudno, skupina izvaja pritisk na člane, mogoča je prevlada posameznika ali ožje skupine nad drugimi, odgovornost pri odločanju je zamegljena.

Ponavadi sestanek ni učinkovit, če poteka brez težav, če se vsi strinjajo z vsem, kjer vodja zlahka uveljavlja svoje zamisli, kjer so udeleženci pasivni itd. Veliko boljši je sestanek, na katerem se krešejo mnenja, ki je poln predlogov in zamisli. Zato skuša vodja izbirati udeležence, ki so samostojni, zmožni in predani.

Naloga vodje je, da je pravočasno tam, kjer bo sestanek, da pozdravi prihajajoče, opravi zadnje dogovore, začne sestanek ob natančno napovedanem času, predstavi nove udeležence, usmerja sestanek, skrbi za organizacijske zadeve, poskrbi za zapisovanje dogovorov ter odstranjuje ovire. Vodja trdno vodi razpravo, daje besedo, prepoveduje seganje v besedo, pozorno posluša, spodbuja udeležence in skrbi, da poteka razprava o vseh vidikih, sam pa se opredeli čim kasneje.

Udeleženci sestanka sodelujejo pri snovanju sestanka, sodelujejo pri razpravah in uresničevanju sklepov sestanka. Vsak udeleženec naj usklajuje svoje interese z interesi drugih udeležencev in organizacije; spoštuje naj časovni spored in naj ne zapravlja časa brez potrebe.

Presojanje uspešnosti sestanka je pogoj za izboljševanje. Opravi ga lahko vodja sam, lahko ga izvede nevtralni opazovalec, ocenjujejo ga lahko tudi udeleženci.

Vodja in udeleženci se učijo ob svojih uspehih in napakah na vsakem sestanku; to je nabiranje in bolj ali manj načrtno uporabljanje teh izkušenj na naslednjih sestankih.

## 3 REŠEVANJE KONFLIKTOV

### 3.1 NASTANEK KONFLIKTOV

Povsod, v vsaki družbi, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, so konflikti neizbežni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker se ta lahko pojavi že v eni sami, trdi Lipičnik (1996). Manj sprejemljivi so konflikti med več osebami. Ti nastanejo, ko posamezna stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotni strani. S tem ovira nasprotno stran, da bi počela isto.

Vendar si večina ljudi ne želi konfliktov in se jim poskuša izogniti, največkrat iz strahu pred posledicami, ali poskušajo celo oblikovati brezkonfliktno družbo. Vendar pa Lipičnik (1996) trdi, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne ogibajo, pač pa se pripravljajo za reševanje konfliktov. Zato je potrebno razumeti, kako nastane konflikt, ter ustvariti ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov. Če se znamo s konfliktom soočiti, se lahko veliko naučimo o svojih sodelavcih, medsebojnih odnosih v kolektivu in njenih slabostih. Skozi konflikt se sprošča negativna energija, pritiski in napetosti v kolektivu.

Damjan (2008) je opredelil konflikt kot »nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji.«

#### - **Pogoji za nastanek konflikta**

Nekatere osebnostne značilnosti posameznika povečajo verjetnost konflikta, zato govorimo celo o konfliktnih osebah, ki še posebno pogosto zaidejo v konflikte.

Razlike pri upoštevanju navodil – nekateri se bodo natančno držali navodil za izvedbo naloge ali predpisov, drugi pa ne. Če na tej osnovi pride do delitve nagrad, je verjetnost konflikta zelo velika.

Nezadovoljstvo s položajem ali vlogo – veliko zaposlenih ni zadovoljnih s svojim delom ali plačilom. Dokler upajo na napredovanje, potrpijo, potem pa so lahko razočarani in postanejo nestrpni.

Nejasna odgovornost in nepravična razporeditev zasluge sta prav tako vzroka za nastanek konflikta.

Tudi različni cilji in vrednote; vodja lahko želi, da se naloga izvrši takoj, ne glede na žrtve ali kvaliteto, sodelavec pa daje prednost drugim ciljem. Nekdo od vodilnih lahko vidi samo poslovni rezultat, drugi pa daje prednost zadovoljstvu zaposlenih in dolgoročni uspešnosti.

V poslovnem okolju so še drugi pogoji za nastanek konflikta, vendar ne pride vedno do njega oz. ostane na ravni zaznane grožnje Gre za razumsko oceno situacije, ki je, ali pa tudi ni skladna z dejanskim stanjem. Na tej kritični točki se lahko konflikt sproži ali pa se pozabi, potlači ali odloži.

O občutenem konfliktu govorimo, če oseba presodi situacijo kot osebno grožnjo in občuti sovražnost, strah ali nezaupanje. Za občutenje teh čustev ni nujno, da konfliktna situacija zares obstaja. Lahko se nam samo zdi, da smo ogoljufani, ker naš velik prispevek k uspešnemu projektu ni bil ustrezno nagrajen. To nas vodi v dejanje, ko bomo poskušali očrnuti sodelavce in verjetnost konflikta se bo še povečala.



### 3.2 PREDPOSTAVKE ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV

Lipičnik (1996) trdi, da je med mnogimi razlagami nastanka konflikta najbolj pragmatična tista, ki trdi, da konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji, ali pa neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili.

Ravno tako konflikti ne povzročajo težav ljudem, ki se do njih vedejo brezbržno.

Drugi pogoj za reševanje konflikta je ustvarjanje ustrezne klime. Konflikt ima tudi pozitivne lastnosti, ki se bi jih morali zavedati. Prva pozitivna stvar je v tem, da kaže na navzočnost človekovih hotenj, da želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, ki ji moramo omogočiti sprostitvev in tako spodbuditi spremembo. Druga pozitivna stran je, da zahtevajo rešitve. Zato bi morali vedno, ko se pojavijo težave, najprej pomisliti na to, kako jih bomo reševali, ne pa kako se jim bomo ognili.

Konflikti nam tudi preprečujejo, da ne zaspimo v veri, da imamo vse probleme že rešene. Ko se konflikti pojavijo med več osebami ali med skupinami, morajo ti poiskati skupne cilje in skupne rešitve, to jih pa utruje. Iskanje skupnih rešitev je močnejše orodje za reševanje problemov, kot pa ugotavljanje in razgaljanje razlik.

Način reševanja problemov, ki pripelje do utrjevanja skupine, mora upoštevati mnenja vseh, ki so v konfliktu udeleženi. Zmotno je prepričanje, da je problem mogoče rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno, ki ga mora spoštovati tudi nasprotna stran. To pomeni vsiljevanje, ne pa usklajevanje mnenj. O usklajevanju mnenj govorimo takrat, ko iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh. Podobno situacijo poimenuje Damjan (2008) kot »logiko dveh poražencev«. Ta ima za rezultat, da nihče ne dobi tistega, kar hoče, vendar vsak dobi nekaj, kar je boljše kot nič. Zato ni nujno, da udeleženci takšno rešitev občutijo kot poraz. Vse to kaže, da je reševanje problemov posebna vrsta reševanja konfliktov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za sodelujočence v konfliktu. Z reševanjem problemov poskušamo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom.

V vsakdanjem življenju zelo poudarjamo pomen kompromisa, ki pomeni sporazum vseh vpletenih. Da to dosežemo, je potrebno, da se definirajo cilji obeh strani, da se uporabljajo dejstva, izogibamo pa se sebičnosti. Z malo kreativnosti se lahko na ta način doseže tudi dober rezultat za obe strani, kar je značilno za »logiko dveh zmagovalcev«.

Stanje po rešitvi konflikta je odvisno od zadovoljstva udeležencev z rešitvijo. To pa mora biti prisotno pri obeh straneh. Samo tako lahko pričakujemo boljše sodelovanje in močnejše medosebne odnose. V nasprotnem primeru pa se bodo kmalu spet oblikovali pogoji za nastanek konflikta.

### 3.3 METODE REŠEVANJA KONFLIKTOV

Nekateri konflikti se dajo enostavno rešiti z dobro voljo in pozitivnim stališčem ter ustrezno metodologijo. Za ostale kompleksnejše zadeve pa potrebujemo določen čas in se jih moramo lotiti po naslednjih korakih.

1. Izberemo primeren prostor za dogovarjanje in ga ustrezno uredimo. Težko se je pogovarjati v prostoru, kjer je polno ljudi, je zadržljivo. Pojdimo na lokacijo, ki je primerna za obe strani.
2. Definirajmo problem in ga oddaljimo od udeležencev. Nujno je, da prepoznamo človeka tudi v nasprotni strani in priznamo tudi njegove interese. To lahko dosežemo tako, da opredelimo resničen problem na način, s katerim se strinjata obe strani.
3. Iščimo vzroke in interese. V tej fazi je potrebno izraziti različna mnenja, svoje poglede na nastanek in razvoj konflikta. Pri tem pa ne smemo poudarjati vprašanj »kdo je kriv« ali »kdo je začel«, ampak se vprašajmo, zakaj se je nekaj zgodilo, kakšne interese imajo udeleženci, do kdaj je potrebno najti rešitev.
4. Poiščimo alternativne rešitve konflikta, najbolje brez predhodnega ocenjevanja. Obe strani naj nanizata čim več predlogov.
5. Doseganje sporazuma je faza pravih pogajanj, kjer se izoblikuje končna rešitev iz predhodnih predlogov.
6. Uvedba rešitve je zadnji korak, ki da smisel predhodnemu trudu. V tej fazi morata obe strani prilagoditi svoje vedenje. Koristno je, da opredelita čas sestanka, na katerem bosta pregledala izvajanje rešitve in njene učinke.

Za konec poudarimo, da komuniciranje vedno poteka med ljudmi in odgovornost za uspešno komuniciranje nosijo vsi udeleženci.

## 4 LETNI RAZGOVORI

### 4.1 POMEN LETNIH RAZGOVOROV

Redne letne razgovore z zaposlenimi v zadnjih letih izvaja vse več slovenskih podjetij. Gre za novost, ki prihaja z zahoda, kjer se je izkazala za koristno in uspešno metodo, pri kateri gre za pogovor med vodjem in sodelavci.

Na letnem razgovoru se oba sogovornika pogovorita o načrtih za prihodnje ter o željah in pričakovanih obeh. Skupaj določita cilje in naloge za naprej. Tak letni razgovor je koristen za oba in jima daje najrazličnejše informacije, ki so lahko zelo dobra podlaga za odpravljanje problemov in napak, za izboljšanje medosebnih odnosov, za izboljšanje rezultatov dela, za uspešnost in učinkovitost obeh.

»Po mednarodnih primerjavah in raziskavah, ki smo jih opravili, smo v Sloveniji na tem področju nekje med vzhodnimi in zahodnimi evropskimi državami,« pravi Petra Traven, direktorica podjetja Trescom, za časopis Finance. Podjetje se ukvarja z iskanjem, izborom in razvojem kadrov. Dodaja, da so razgovori najbolj utečeni in uveljavljeni v Skandinaviji. Na Danskem jih vsaj enkrat letno izvaja več kot 60 odstotkov vseh podjetij, v Sloveniji pa se ta delež giblje med 25 in 30 odstotki, če upoštevamo podjetja, ki zaposlujejo več kot 20 ljudi.

Nekatera podjetja imajo sistem razgovorov računalniško podprt z ustrezno bazo podatkov ali pa pogovor spremlja le enostavno zapisovanje na papir. V obeh primerih je pomembno, da ob koncu razgovora vodja in zaposleni skupne ugotovitve podpišeta in se s tem zavežeta k spoštovanju dogovorjenega.

Sistematično izvajanje razgovorov z zaposlenimi v podjetju je velika naložba in zahteva ogromno priprav, pa tudi stalno vzdrževanje sistema. Vodenje razgovora, posredovanje mnenj in sprejemanje iskrene povratne informacije je večšina, ki se je lahko vsi naučimo.

Travnova (Finance, 26. junija 2008) poudarja, da je za uspešen letni razgovor pomembno, da vodstvo s to namero seznanijo zaposlene na vseh ravneh in jih tudi aktivno vključi v razvoj sistema. Projektni timi naj skupaj izdelajo podjetju prilagojen formular, ki olajša vodenje razgovorov. To naj bo enostaven, le dve strani dolg obrazec, saj je bistven pogovor, ne pa izpolnjevanje obrazca. Vodje in zaposleni naj se na komunikacijskih delavnicah seznanijo z namenom in potekom letnih srečanj. Namen tega je, da zaposleni brez strahu izrazijo svoje mnenje, kako ravnati z neprijetnimi mnenji, kako komunicirati z različnimi tipi ljudi in kako se konstruktivno pogovarjati.

Kolegi iz Avstrije poudarjajo, da so letni razgovori instrument neposrednega vodenja, zato ne priporočajo, da bi kadrovska služba ali vodstvo podjetja dobila kopijo zapisa teh razgovorov. Če podjetje zagotavlja takšno zaupnost, so pogovori dosti bolj iskreni in prinašajo dolgoročni rezultat. Sistematično izvajanje razgovorov z zaposlenimi v podjetju je velika naložba in zahteva veliko priprav, pa tudi stalno vzdrževanje sistema. Vodenje razgovora, posredovanje mnenj in sprejemanje iskrene povratne informacije je večšina, ki se je lahko naučimo.

Pri rednih letnih razgovorih ne gre za direktorjevo zaslišanje vseh zaposlenih, temveč za pogovor med zaposlenim in vodjo. Vodja mora zaposlenega povabiti na razgovor s pisnim vabilom kar nekaj časa vnaprej, da se lahko oba pripravita. Vsak naj najprej oceni

svoje delo in delo vodje, oba naj razmislita o prihodnjih ciljih ter tudi o tem, kaj je vsak pripravljen storiti, da bo to dosegel.

Zaželeno je, da si sogovornika vnaprej pripravita podatke, s katerimi podkrepita svoja sporočila. Vodje naj za vsakega zaposlenega odprejo svojo mapo, v katero čez leto vlagajo podatke o delu zaposlenega, da ga lahko ob razgovoru pohvalijo ali pokritizirajo. Za letni razgovor si je treba vzeti dovolj časa, zato včasih niti ena ura ni dovolj. Pomembna je tudi izbira kraja srečanja, najboljši je nevtralen prostor, ne pisarna vodje, kjer bo govoril z direktorske pozicije.

## 4.2 IZKUŠNJE SLOVENSКИH PODJETIJ Z LETNIMI RAZGOVORI

Novinarji časopisa Finance so povprašali nekatera slovenska podjetja o njihovih izkušnjah z letnimi razgovori z zaposlenimi. Ugotovili so, da vsako podjetje vidi druge koristi, vsem pa je skupno to, da se jim ta način komuniciranja z zaposlenimi zdi vreden časa in truda, ki ju zahteva.

V Iskri Avtoelektriki so letne razgovore preimenovali v »osebne razvojne pogovore« in jih izvajajo že pet let. Nasprotujejo prisilnim sistemom ravnanja z ljudmi. Zato mora tudi letni razgovor, tako kot vsak drug razgovor med vodjo in sodelavcem, služiti čim boljšim medčloveškim odnosom in gradnji zaupanja. Večina vsebine razgovora mora ostati med vodjo in sodelavcem, zato ni nujno, da se kopija razgovora pošlje v kadrovsko službo.

V Mariborski livarni Maribor poudarjajo, da letne razgovore izvajajo že nekaj let. Največ pozornosti posvečajo prihodnosti, pričakovanjem in možnostim ter dodajajo, da poleg letnih razgovorov izvajajo tudi različna izobraževanja za vodenje in komuniciranje.

V Heliosu so si z letnimi razgovori sprva želeli pomagati pri načrtovanju usposabljanja in vzpostavljanja globlje komunikacije v razmerju vodja–podrejeni–sodelavec. Dodajajo, da so zaposlene povprašali, v čem vidijo največjo korist oziroma vrednost letnega razgovora. Dobili so odgovor, da jim letni razgovor omogoča predstaviti lastna stališča, mnenja in predloge, od nadrejenega pa pridobiti dodatne informacije v zvezi s kakšnim problemom ali njegovim reševanjem. Zadeve, poudarjene in dogovorjene na razgovoru, mora nadrejeni tudi uresničiti, sicer izgubi verodostojnost.

V Merkurju so začeli letne razgovore uvajati že pred 17 leti. Bojan Škof, vodja njihove službe upravljanja človeških virov, pravi, da so letni razgovori odlično orodje vodenja, saj oba udeleženca razgovora silijo k poglobljeni oceni delovne uspešnosti, načrtovanju ciljev za prihajajoče obdobje in k opredelitvi pričakovanj ter izobraževalnih aktivnosti.

Škof pojasnjuje, da jim analize razgovorov dajo povratno informacijo o delovni uspešnosti vsakega posameznika in njegovi kompetentnosti za opravljena dela, to pa je tudi podlaga za sistem napredovanj. Poleg napredovanja rezultati letnega razgovora vplivajo tudi na možnost oz. oblike izobraževanja ter razporeditve. Omogoča tudi pregledno ocenjevanje in primerjavo med enakimi ali podobnimi profili in delovnimi mesti. Predvsem pa se z njimi krepijo odnosi med vodji in podrejenimi ter prenašajo ključne vrednote korporativne kulture.

### 4.3 LETNI RAZGOVORI V MERCATORJU

Tudi v Mercatorju se zavedamo, da je eden pomembnih dejavnikov za zadovoljstvo in uspešnost pri delu zaposlenih dialog med vodjem in njegovimi sodelavci. V velikem sistemu, kot je Mercator, to ni enostavno, zato je komunikacija pogosto enosmerna. Več govorimo kot poslušamo. Zato so letni razgovori način motiviranja sodelavcev in oblikovanja jasnega razumevanja, kaj želimo kot vodje doseči in kako bomo to dosegli. Pozornost je usmerjena v zaposlene, ne v postopke, pravila in tehnologijo (gl. Priloga 1).

Namen letnega razgovora je:

- poslušati sodelavca,
- pridobiti pomembne informacije,
- preveriti, ali ima sodelavec potrebna znanja in pogoje dela,
- pojasniti, ali smo z njegovim delom zadovoljni,
- izraziti pričakovanja glede njegovega dela v prihodnje in
- zahvaliti se za opravljeno delo.

Sodelavec od nas pričakuje:

- odgovor, ali smo zadovoljni z njegovim delom,
- odgovor, kakšna so naša pričakovanja,
- zahvalo za dobro opravljeno delo oz. obrazložitev, v kolikor z njegovim delom nismo zadovoljni.

Sodelavcu je potrebno razložiti, kaj je namen pogovora.

Razgovor naj bo sestavljen iz treh delov:

- pregleda dela v lanskem letu,
- reševanja odprtih vprašanj – kaj bi se dalo izboljšati, da bi bili še bolj uspešni pri delu,
- ali imajo ustrezno znanje in pogoje za opravljanje svojega dela.

Letni razgovor je priložnost za vodje, da poslušajo svoje sodelavce.

### 4.4 ANALIZA LETNIH RAZGOVOROV

Po opravljenih letnih razgovorih lahko ocenimo smotrnost, pomembnost ter koristnost letih. Med zaposlenimi je bilo opaziti, da razgovorom pripisujejo kar velik pomen. Na razgovor so prišli pripravljene, s kar nekaj pripombami, težavami in predlogi. Pozitivno so sprejeli pobudo, da se lahko pogovorijo o vsem, kar jih moti, vendar je bil prisoten občutek, da se kljub pripombam ne bo veliko spremenilo. Zaposleni imajo občutek, da na veliko stvari ne morejo vplivati.

Prav tako je bila pozitivno sprejeta ocena njihovega dela, saj so dobili občutek, da je njihovo delo opazno, ob pohvali pa so dobili nov elan za še boljše delo. Vodja dobi informacijo, česa ne dela prav, kaj zaposlene moti pri njegovem vodenju. Nekateri zaposleni so izrazili tudi željo po dodatnem izobraževanju ter pripravljenosti, da sprejmejo odgovornejša dela. Zaslediti je bilo tudi nezadovoljstvo z nagrajevanjem in vrednotenjem njihovega dela.

Menimo, da bi bili razgovori dosti bolj iskreni, če bi vodstvo zagotovilo anonimnost, da se zapisi o razgovoru s posameznikom ne bi pošiljali na vodstvo podjetja. Gre za odnose znotraj kolektiva ter probleme, ki se rešujejo s pristnimi pogovori.

Vodja naj bi pripravil poročilo, v katerem navede glavne pobude, predloge in pripombe, ki so ji izrazili zaposleni v razgovorih. Tako bi tudi vodstvo dobilo sliko o klimi med zaposlenimi.

Ker menim, da bi veliko bolj verodostojne podatke dobili z anonimno anketo, sem se odločila, da jo izvedem med zaposlenimi.

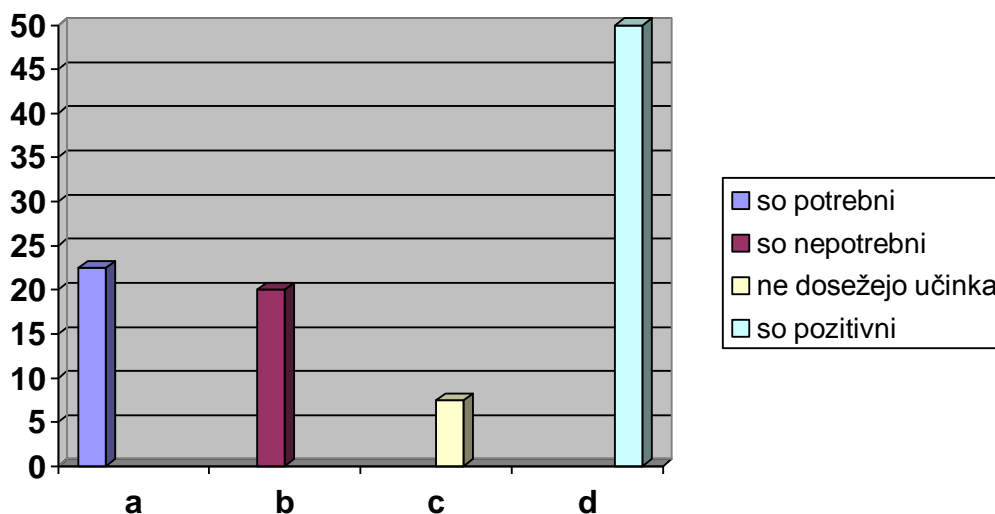
## **5 ANKETA MED ZAPOSLENIMI**

V anketi, ki sem jo izvedla med 50 zaposlenimi v našem kolektivu in še v dveh drugih Mercatorjevih trgovinah, bi rada našla odgovore na nekatera vprašanja v zvezi z zadovoljstvom, pričakovanji, pripadnosti podjetju in problemi, s katerimi se srečujemo pri vsakodnevnem delu. V anketi so sodelovali zaposleni v starosti od 20 do 53 let na različnih delovnih mestih v treh trgovinah, od tega je bilo 43 žensk in 7 moških. Vrnjenih sem dobila 46 anketnih listov, od teh pa je bilo 6 nepravilno izpolnjenih. Anketne liste so anketiranci anonimno izpolnili novembra 2008. Ankete sem anketirancem osebno dostavila na njihovo delovno mesto (gl. Priloga 2).

### **5.1 ANALIZA REZULTATOV**

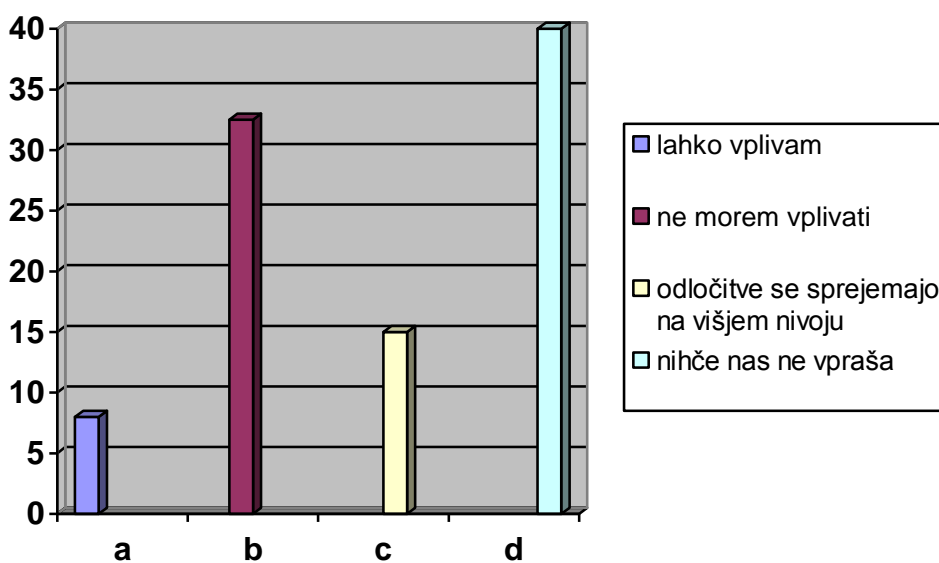
V empiričnem delu bom analizirala odgovore anketirancev. Prikazala jih bom v grafih in jih komentirala.

Slika 1: Pomen letnih razgovorov za anketirance



22,5 % anketirancem se zdi, da so letni razgovori potrebni, 20 % jih je odgovorilo, da so nepotrebni, 7,5 % jih meni, da razgovori ne dosežejo želenega učinka. Največ, 50 %, pa jih meni, da so razgovori pozitivni, ker lahko podajo svoja mnenja, pripombe in predloge. Rezultati ankete so potrdili tezo, da je dobro komuniciranje v podjetju zelo pomembno, saj lahko pri letnih razgovorih izrazijo svoje mnenje, predloge in pripombe.

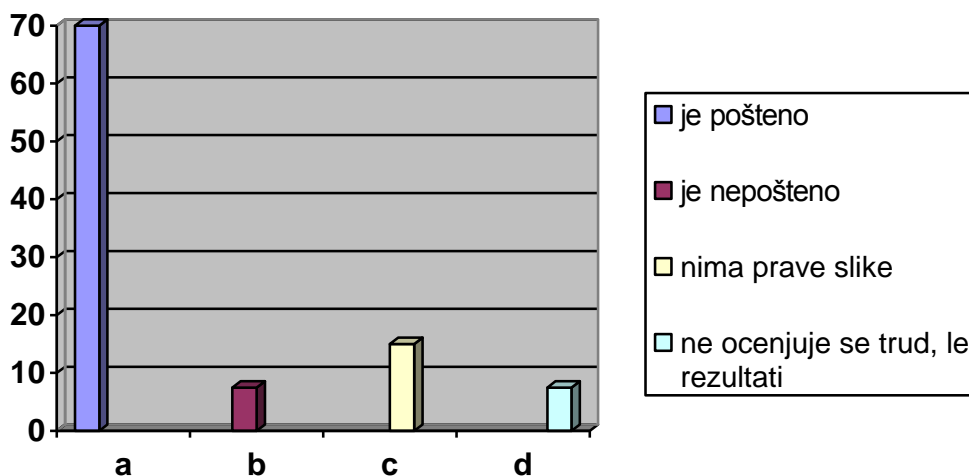
Slika 2: Kako lahko zaposleni vplivajo na odločitve v podjetju



Anketiranci so na vprašanje odgovorili: 8 %, da na odločitve podjetja lahko vplivajo, 32,5 %, da na odločitve ne morejo vplivati, 15 % jih meni, da se odločitve sprejemajo na višjem nivoju, 40 % pa jih meni, da jih za mnenje nihče ne vpraša.

Rezultat ankete na to vprašanje je pokazal, da jih samo peščica meni, da na odločitve podjetja lahko vplivajo, kar smo predvideli že v hipotezi. Vsi ostali pa menijo, da na odločitve ne morejo vplivati oziroma jih nihče ne vpraša za mnenje.

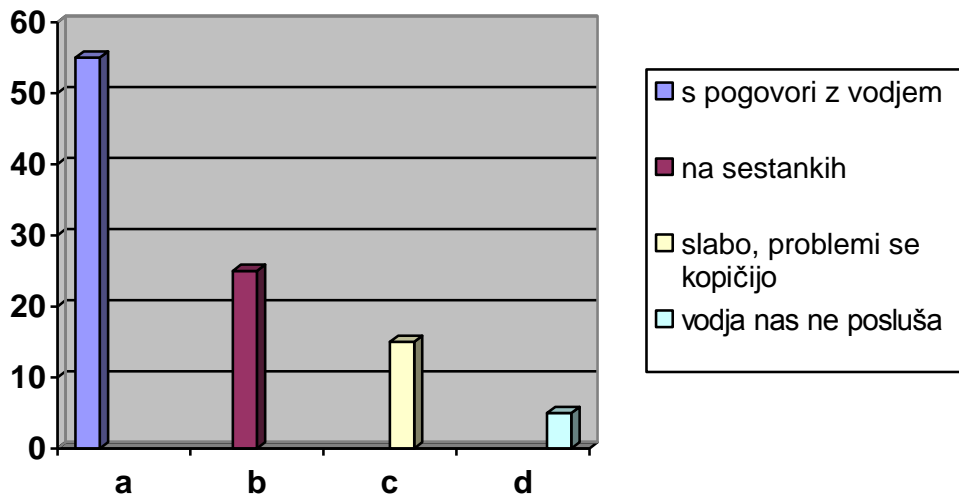
Slika 3: Ocena anketirancev o primernosti in poštenosti ocenjevanja vodje zaposlenih



Anketiranci so na vprašanje s 70 % odgovorili, da je ocenjevanje vodje pošteno, 7,5 % jih je menilo, da je nepošteno, 15 %, da vodja nima prave slike, 7,5 % pa jih je menilo, da se ocenjuje samo opravljeno delo, ne pa tudi trud, ki ga nekdo vloži v delo. Razveseljiv je podatek, da se veliki večini zaposlenih ocenjevanje zdi pravično.

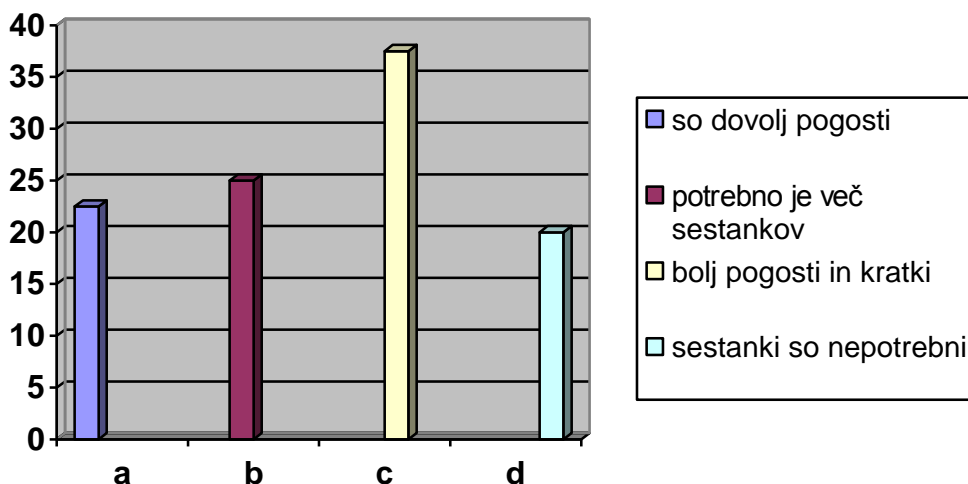


Slika 4: Potek komunikacije v kolektivu in reševanje sporov



Na vprašanje *Kako poteka komunikacija in kako rešujete spore?* je večina, 55 %, anketirancev, odgovorila, da jih rešujejo s pogovorom z vodjo, 25 % jih je menilo, da na sestankih, 15 % jih meni, da slabo in da se problemi kopičijo. 5 % pa jih meni, da jih vodja ne posluša.

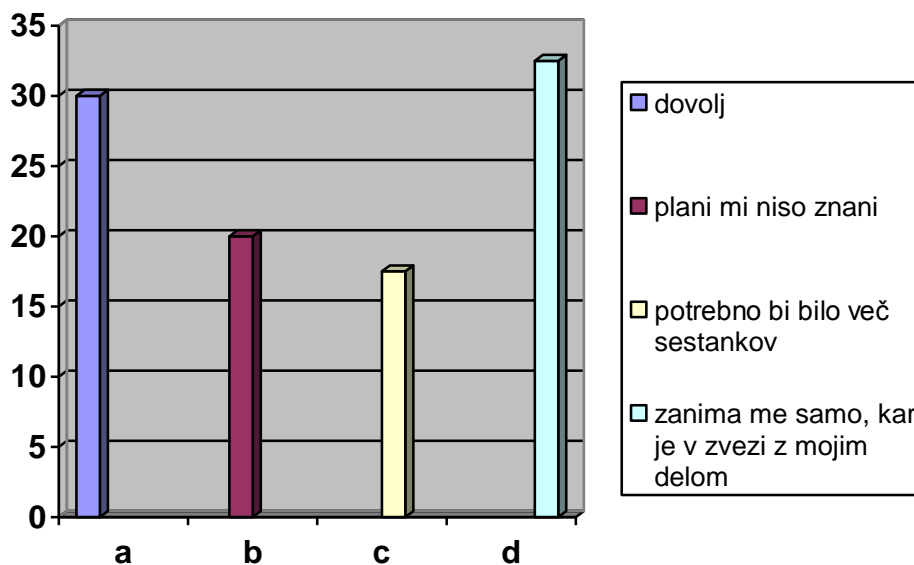
Slika 5: Ocena pogostosti in konstruktivnosti sestankov



22,5 % anketirancev meni, da so sestanki dovolj pogosti, 25 % ji odgovarja, da je potrebnih več sestankov, na katerih bi sproti reševali probleme. 37,5 % jih meni, da bi bilo potrebnih več krajših sestankov, 20 % pa jih meni, da so sestanki nepotrebni.

Prav odgovor, da si zaposleni želijo bolj pogoste in kratke sestanke, me je spodbudil k temu, da bom ta predlog upoštevala v praksi.

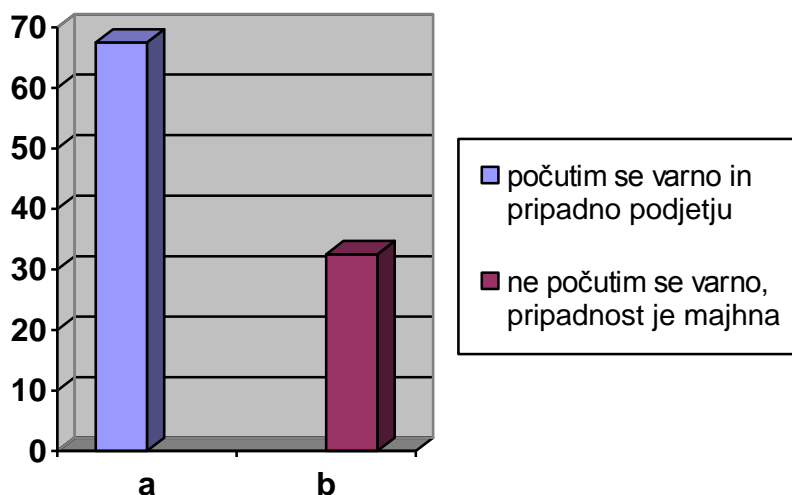
Slika 6: Seznanjenost s planom, načrti in nalogami v kolektivu



Na vprašanje, ali so anketiranci dovolj seznanjeni s planom in nalogami v kolektivu, jih 30 % meni, da so dovolj seznanjeni, 20 % jih odgovarja, da jim plani niso znani, 17,5 % meni, da bi bilo potrebnih več sestankov na to temo, 32,5 % pa jih zanima samo tisto, kar je v zvezi z njihovim delom.

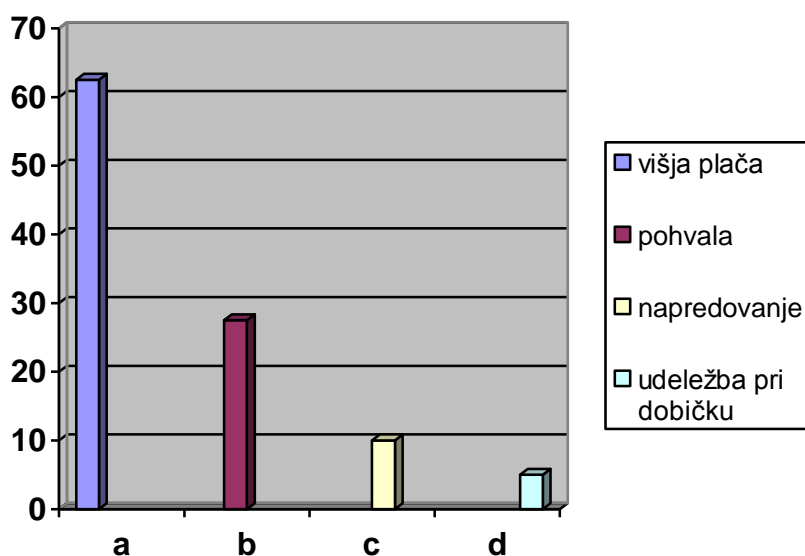
Presenetil me je velik delež anketirancev, ki so odgovorili, da jih zanima samo tisto, kar je v zvezi z njihovim delom. Pričakovala sem, da bo največ anketirancev odgovorilo, da s planom, načrti in nalogami niso dovolj seznanjeni.

Slika 7: Pripadnost podjetju in občutek varnosti v njem



Na vprašanje, ali se v podjetju počutijo varne in ali čutijo pripadnost podjetju, jih je 67,5 % odgovorilo, da se počutijo varne in da čutijo visoko mero pripadnosti podjetju, 32,5 % pa jih meni, da se ne počutijo varne in tudi pripadnost ni velika. Pri tem velja poudariti, da so skoraj vsi starejši od 40 let odgovorili, da se počutijo varno in so pripadni podjetju, mlajši od 30 let pa ravno obratno. Iz tega lahko sklepamo, da mlajši lažje menjajo delovno mesto in pripadnosti podjetju ne dajejo velikega pomena.

Slika 8: Način nagrajevanja, ki zaposlene motivira



Kar 62,5 % anketirancev je odgovorilo, da jih najbolj motivira višja plača, 27,5 % je menilo, da pohvala, 10 % napredovanje, samo 5 % pa udeležba pri dobičku.

Zanimiv je podatek, da je večina starih od 18 do 30 let odgovorilo, da mlajši zaposleni dajejo večji pomen plači in napredovanju kot pohvali, medtem ko starostna skupina od 30 do 40 let stremi po napredovanju. Starejšim zaposlenim pa poleg višje plače veliko pomeni tudi pohvala. Presenetljivo malo ljudi motivira udeležba pri dobičku.

## 6 ANALIZA STANJA

Rezultat raziskave je pokazal, da se zaposleni prevečkrat počutijo odrinjene, nepomembne, da ne morejo sodelovati pri pomembnih odločitvah in da nanje ne morejo vplivati. Želijo si več informacij in radi bi bili bolj seznanjeni z vsem, kar se dogaja v podjetju. Želijo si tudi boljšo komunikacijo med vodjem in zaposlenimi ter da se problemi rešujejo sproti, z razgovori. Zadovoljni so z letnimi razgovori, saj menijo, da imajo tako možnost, da povedo, kaj jih moti in kaj bi spremenili. Zaposleni se seznanijo z nalogami, ki jih čakajo v prihodnjem letu. Dajo lahko predloge, kako izboljšati svoje delo in prispevati k boljšim rezultatom. Probleme in konflikte je treba reševati sproti, zato je treba zagotoviti večjo informiranost zaposlenih, spodbujati zaposlene, da aktivno sodelujejo in da povejo svoje predloge. Predlagala bi več krajših informativnih sestankov, kjer bi se zaposleni seznanili z nalogami, ki jih čakajo, s planom, z načrti in strategijo. Prav tako morajo zaposleni dobiti tudi povratno informacijo, ali so nadrejeni zadovoljni z njihovim delom, ali je plan dosežen, kakšni so rezultati dela v primerjavi s konkurenco. Za dobro opravljeno delo jih je treba tudi pohvaliti.

Sama bom v trgovini uvedla kratke vsakodnevne sestanke, ki bodo trajali največ deset minut. Na njih se bomo pomenili o nalogah, ki nas čakajo ta dan, reševali bomo probleme sproti, bolj se bom tudi posvetila oceni, kako je neka naloga opravljena, ter pohvalila tistega, ki je za to zaslužen.

Zaposleni so zadovoljni z ocenjevanjem zaposlenih s strani vodje, vendar pa dobri komunikaciji pripisujejo veliko vlogo. Velika večina zaposlenih čuti veliko pripadnost podjetju, kjer se počutijo tudi varne, saj je njihovo delovno mesto v veliki meri precej gotovo. Zaposlene še vedno najbolj motivira višja plača, vendar pa tudi precej zaposlenih velik pomen pripisuje pohvali.

Rezultati ankete se ujemajo s teorijo, saj vsi avtorji poudarjajo velik pomen uspešne komunikacije in s tem izogibanju sporom. Kot glavni vzrok za težave in razprtije med ljudmi navajajo motnje v komuniciranju. Udeleženci v komuniciranju pa se morajo med seboj spoštovati, saj je tako komuniciranje na delovnem mestu uspešno. Le tako lahko ustvarjamo dobre medsebojne odnose.

## 7 ZAKLJUČEK

Bistvo dobrega vodje je, da pozna svoje zaposlene in njihove potrebe. Ustvariti mora okolje, v katerem se lahko posameznik dokaže, kjer se težave rešujejo v timih, kjer se zaposleni počutijo varne, samostojne in ustvarjalne pri svojem delu.

Zaposleni z informacijami, ki jih razširjajo o svojem podjetju, veliko pripomorejo k temu, kakšen sloves bo imelo neko podjetje v okolju. Ker zaposleni svoje podjetje predstavljajo tako, kot se v njem počutijo, je smiselno, da si prizadevamo za njihovo zadovoljstvo. Zato pravijo, da so zaposleni najboljši oglas podjetja. Za podjetje največ storijo takrat, ko pozitivno govorijo o njem. Zavedati se moramo, da zaposleni predstavljajo podjetje tudi takrat, ko govorijo s strankami.

Ugotovitve potrjujejo pomen dobre komunikacije na delovnem mestu in s tem v veliki meri izogibanju sporov. Če so zaposleni o vsem obveščeni, ne prihaja do trenj in sporov. Izognemo se dvomom in nezaupanju. Še pomembneje pa je, da se zaposleni počutijo koristne in sposobne odločati o svojem delu. To jim dviga motivacijo in delo opravljajo z večjim zanosom. Z rezultati morajo biti seznanjeni in za dobro delo primerno nagrajeni. Bolj ko bodo izpolnjeni vsi ti pogoji, bolj bodo zaposleni čutili pripadnost podjetju, o podjetju bodo govorili pozitivno, prijazni bodo do strank ter radi bodo opravili še kakšno dodatno delo.

Pomembno je, da se zaposleni počutijo varne, da čutijo pripadnost podjetju, ter da so ponosni na svojega delodajalca. Kot vemo, pa v današnjem času ob hlastanju za dobičkom prevečkrat pozabimo na ljudi in njihove probleme.

## LITERATURA IN VIRI

1. Denny, R. (1997) *O motivaciji*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
2. Florjančič, J., Ferjan, M. (2000) *Management poslovnega komuniciranja*, Moderna organizacija, Kranj.
3. Lipičnik, B. (1996) *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*, Zavod republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
4. Lipičnik, B. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
5. Mercator (2008) Delovno gradivo s seminarja: *Mercatorjeva šola za poslovodje*.
6. Peklenik, A. (2007) Zapisni predavanj: *Poslovno komuniciranje*.
7. Tavčar, M. (1995) *Uspešno poslovno sporazumevanje*, Novi Forum, Ljubljana.
8. Traven, R. (2008) *Članek, ki obravnava letne razgovore v podjetjih*, Finance, 26. 1. 2008, stran 18.

## KAZALO SLIK

Slika 1: Pomen letnih razgovorov za anketirance

Slika 2: Kako lahko zaposleni vplivajo na odločitve v podjetju

Slika 3: Ocena anketirancev o primernosti in poštenosti ocenjevanja vodje zaposlenih

Slika 4: Potek komunikacije v kolektivu in reševanje sporov

Slika 5: Ocena pogostosti in konstruktivnosti sestankov

Slika 6: Seznanjenost s planom, načrti in nalogami v kolektivu

Slika 7: Pripadnost podjetju in občutek varnosti v njem

Slika 8: Način nagrajevanja, ki zaposlene motivira

## PRILOGE

# Priloga 1: Vabilo sodelavcu na letni razgovor

Kraj in datum:.....

## VABILO SODELAVCU NA LETNI RAZGOVOR

Spoštovani!

Eden od pomembnih dejavnikov za zadovoljstvo in uspešnost pri delu zaposlenih je dialog med vodjem in njegovimi sodelavci. V velikem sistemu, kot je Mercator, to ni enostavno. Komunikacija je pogosto enosmerna. Vodje pogosto več govorimo, manj poslušamo.

Da bi to pomanjkljivost odpravili, bomo tudi letos vodje na vseh nivojih s svojimi sodelavci vodili letne razgovore. Namen letnega razgovora je osebni stik vodje s sodelavcem ter razgovor o delu, vzdušju pri delu in odprtih vprašanjih.

Na razgovor vas vabim v .....

Prosim vas, da razmislite o konkretnih predlogih za izboljšanje dela oz. o ciljih, ki jih želite doseči na svojem delovnem področju

Želim, da bi bil letni razgovor priložnost za izboljšanje medsebojnega razumevanja in spoštovanja.

Veselim se srečanja z vami in vas lepo pozdravljam.

Vodja (podpis)

## Priloga 2: Anketni vprašalnik

Spol: moški ženski

Starost:

- a) 18–30
- b) 31–40
- c) 41–55

Obkrožite samo eno črko pred odgovorom.

1. Kakšen pomen imajo za vas letni razgovori?

- a) Zdijo se mi potrebni.
- b) Zdijo se mi nepotrebni.
- c) Ne dosežejo posebnega učinka.
- d) Pozitivni, ker lahko povemo svoje mnenje.

2. Kako lahko vplivate na odločitve v podjetju?

- a) Na odločitve lahko vplivam.
- b) Na odločitve ne morem vplivati.
- c) Odločitve se sprejemajo na višjem nivoju.
- d) Nihče nas ne vpraša za mnenje.

3. Se vam zdi, da ste dovolj seznanjeni z načrti, planom in nalogami v kolektivu?

- a) Sem dovolj seznanjen.
- b) Plani in naloge mi niso znani.
- c) Potrebovali bi več delovnih sestankov in več informacij.
- d) Zanima me samo, kar je v zvezi z mojim delom.

4. Ali se vam zdi ocenjevanje sodelavcev s strani vodje primerno in pošteno?

- a) Ocenjevanje je pošteno in nepristransko.
- b) Ocenjevanje je nepošteno in pristransko.
- c) Vodja nima prave slike o delu posameznika.
- d) Ocenjuje se samo končni rezultat, ne pa tudi trud, ki ga vloži posameznik v neko delo.

5. Kako poteka komunikacija v kolektivu in kako rešujete spore?

- a) Spore rešujemo s pogovori z vodjo.
- b) Spore rešujemo na sestankih s soočenjem vseh.



- c) Komunikacija je slaba, problemi se kopičijo.
- d) Vodja nas ne posluša.

6. Ali se vam zdi, da so sestanki dovolj pogosti in konstruktivni?

- a) Sestanki so dovolj pogosti.
- b) Treba bi bilo uvesti več sestankov in sproti reševati probleme.
- c) Sestanki naj bodo bolj pogosti in kratki.
- d) Sestanki so nepotrebni.

7. Ali občutite pripadnost podjetju in ali se počutite varno?

- a) V podjetju se počutim varno z visoko mero pripadnosti.
- b) Ne počutim se varno, pripadnost je majhna.

8. Kakšen način nagrajevanja vas najbolj motivira?

- a) Višja plača
- b) Pohvala
- c) Napredovanje
- d) Udeležba pri dobičku