

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**LETNI RAZVOJNI POGOVORI KOT ORODJE
ZA MOTIVIRANJE IN VODENJE ZAPOSLENIH
V IZBRANI ORGANIZACIJI**

DIPLOMSKO DELO

Nives Cotič

Mentor: pred. Tomica Dumančič, univ. dipl. soc.

Nova Gorica, 2014

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Tomici Dumančiču, univ. dipl. soc., za pomoč, strokovne nasvete in spodbudne besede pri pisanju diplomske naloge.

Iskreno se zahvaljujem tudi staršem in možu, ki so mi omogočili študij in mi v težkih trenutkih vedno stali ob strani, me spodbujali in me bodrili na poti do cilja.

NASLOV

Letni razvojni pogovori kot orodje za motiviranje in vodenje zaposlenih v izbrani organizaciji

IZVLEČEK

Pogovori in razgovori so procesi, v katere smo vključeni vsi ljudje, ne glede na to, kaj delamo, kje se gibljemo in kje živimo. V diplomskem smo se skušali poglobiti v letne pogovore v izbrani organizaciji. Pravilno izvedeni in pripravljene letni pogovori med vodjo in zaposlenim po našem mnenju vidno vplivajo na vodenje na eni strani in motiviranost zaposlenih na drugi. Vpliv pogovorov je viden tako v posameznem kolektivu kot v celotni organizaciji.

Namen diplomskega je bil raziskati povezanost med letnimi pogovori, vodenjem in motiviranjem zaposlenih v izbrani organizaciji. S krajšo lastno raziskavo v izbrani organizaciji smo skušali med naključno izbranimi zaposlenimi ugotoviti, kako na njih vplivajo letni razvojni pogovori z vodjo. Ugotoviti smo želeli, ali jih po njihovem mnenju dodatno motivirajo in spodbudijo, da več svojega znanja in časa namenijo delu in organizaciji, ali jim ti pogovori z vodjo pomenijo brez potrebno opravilo in zgolj formalnost, ki jo morajo opraviti zato, ker to zahteva delodajalec. Z drugo raziskavo pa smo skušali ugotoviti mnenja vodij, ki so vodili pogovore z zaposlenimi.

Z raziskavo smo ugotovili, da se zaposleni in vodje zavedajo, da je ključ do uspeha le pravilno voden in motiviran zaposleni, ki bo skupaj s kolektivom dosegal zastavljene cilje vodje in organizacije ter tudi svoje cilje ne glede na čas in trud, ki ga bo moral vložiti v zastavljeno nalogo.

KLJUČNE BESEDE

Letni pogovori, motivacija, organizacija, vodenje.

TITLE

Annual development appraisal interviews as a tool for motivating and managing employees in a selected organisation

ABSTRACT

Conversations and interviews are processes that include all of us regardless of our occupation, moving and living sphere. In the thesis we tried to thoroughly discuss annual interviews in the selected organization. Properly executed and prepared annual interviews between the leader and employee in our opinion significantly impact leadership on one hand and the motivation of employees on the other. The impact of interviews is manifesting as well as in the team as in the entire organization.

The purpose of the thesis was to analyze the connection between annual interviews, leadership and motivation of employees in the selected organization. With a short research in the selected organization among randomly selected employees we tried to find out, how they are impacted by annual development appraisal interviews with the leader. We wanted to find out, whether in their opinion they additionally motivate and encourage them to put more of their knowledge and time into work and the organization, or whether these interviews are worthless to them and represent only a formality, they have to go through, because the employer demands it. With the second research we tried to find out the opinion of the leaders that have led the interviews with employees.

With the research we found that employees and leaders are aware that the key to success is only a properly led and motivated employees that will in cooperation with the team reach the set goals of the leader, organization and himself, regardless of the time and effort, he will have to invest into the set task.

KEYWORDS

Annual interviews, motivation, organization, leading.

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	VODENJE.....	2
2.1	Značilnosti uspešnih vodij	3
2.2	Modeli vodenja	4
2.3	Stili vodenja	5
2.3.1	Uspešni stili vodenja	6
2.3.2	Neuspešni stili vodenja	6
3	MOTIVACIJA.....	8
3.1	Motiv in vrste motivov	8
3.2	Motivacijske teorije	9
3.2.1	Teorija ekonomske motivacije	9
3.2.2	Motivacijska teorija Maslowa ali motivacijska piramida	9
3.2.3	Herzbergova motivacijska teorija	10
3.2.4	Vroomova motivacijska teorija	11
3.3	LETNI POGOVORI	12
3.4	Kaj je letni pogovor	12
3.5	Nameni in cilji rednih letnih pogovorov	12
3.6	Koristi letnih pogovorov	14
3.7	Priprave na letni pogovor.....	14
3.8	Tehnike komuniciranja	16

3.9	Potek letnega pogovora.....	18
3.10	Poročilo o letnem pogovoru	19
4	ANALIZA PRIMERA IZBRANE ORGANIZACIJE	20
4.1	Potek letnih pogovorov v izbrani organizaciji	20
4.2	Obdelava in analiza ankete za zaposlene v izbrani organizaciji.....	20
4.2.1	Spol zaposlenih	21
4.2.2	Izobrazba zaposlenih.....	21
4.2.3	Smiselnost letnih pogovorov med vodjo in zaposlenim	22
4.2.4	Delovna uspešnost in motivacija zaposlenih.....	22
4.2.5	Počutje zaposlenih na letnem pogovoru z vodjo.....	24
4.2.6	Izbira časa in kraja za pogovor.....	25
4.3	Obdelava in analiza ankete za vodje v izbrani organizaciji.....	26
4.3.1	Spol vodij	26
4.3.2	Izobrazba vodij.....	27
4.3.3	Smiselnost in določitev ciljev z zaposlenim	27
4.3.4	Motivacija in sproščenost zaposlenih ter pripravljenost vodje	28
4.3.5	Časovna ustreznost in pripravljenost na letni pogovor	30
4.3.6	Vpliv letnega pogovora na izbiro vodenja posameznega zaposlenega ..	31
5	ZAKLJUČEK	32
6	LITERATURA	33
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA VODJE	35

PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE	39
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Piramida hierarhije potreb po Maslowu (Uhan, 2000)	10
Slika 2: Vzdrževalni in motivacijski dejavniki (Uhan, 2000).....	11
Slika 3: Struktura zaposlenih po izobrazbi.....	21
Slika 4: Smiselnost in koristnost letnih pogovorov.....	22
Slika 5: Prejeti podatki o delovni uspešnosti zaposlenih	23
Slika 6: Vpliv delovne uspešnosti na motiviranost zaposlenih.....	24
Slika 7: Počutje zaposlenih na pogovoru	24
Slika 8: Iskrenost zaposlenih do vodje na letnem pogovoru	25
Slika 9: Čas, ki ga je vodja namenil zaposlenemu za njegovo mnenje.....	26
Slika 10: Izobrazba vodij	27
Slika 11: Vpliv določanja skupnih ciljev glede na počutje v organizaciji	28
Slika 12: Sproščenost zaposlenih na pogovoru po mnenju vodij.....	29
Slika 13: Vpliv letnega pogovora na motivacijo zaposlenih po mnenju vodij	29
Slika 14: Pripravljenost vodij na pogovor po njihovem mnenju.....	30
Slika 15: Vpliv letnega pogovora na vodenje	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Modeli osebnih zančilnosti (Možina, 2002, str. 517).....	4
Tabela 2: Domneve teorije x in y (Možina , 1996, str. 96).....	5

1 UVOD

Večina podjetij se v današnjih časih bori za obstoj in čim večji tržni delež v svoji panogi. Komunikacija, vodenje in motiviranje med zaposlenimi na različnih ravneh so ključnega pomena, da podjetje lahko deluje kot družbeni sistem, ki temelji na delu zaposlenih, saj so ravno oni temelj rasti in razvoja podjetja.

Predvsem večja podjetja vse pogosteje pozabljajo, da so vsi zaposleni pomembni za uspeh, razvoj in rast podjetja. V takem primeru se zaposleni predvsem na nižjih položajih počutijo zapostavljene, dobijo občutek nepomembnosti in neučinkovitosti, končno pa začnejo razmišljati, da so za podjetje zgolj številka.

Pri tem imajo pomembno vlogo letni pogovori z vodjo. Vodja s pravim pristopom do letnih pogovorov, katerih vsebina in namen sta vnaprej poznana, v zaposlenem vzbudi nove želje in cilje. To omogoči večjo učinkovitost zaposlenega in s tem njegov večji prispevek k podjetju. Zaposleni na delo namreč ne bodo več prihajali zgolj zaradi plačila, pač pa bodo organizacijo obogatili s svojim znanjem in se bolj trudili za doseganje svojih ciljev in ciljev organizacije.

Poleg uspešno izpeljanih letnih pogovorov vodij z zaposlenimi je za osebni uspeh zaposlenega in uspeh celotne organizacije potrebna tudi prava motivacija s strani vodij. Zaposleni morajo biti za svoj trud ustrezno nagrajeni in pohvaljeni.

Zaposleni se bodo v organizaciji, ko jih bo vodja cenil, spoštoval in znal dobro usmerjati, motivirati ter voditi, počutili sprejete, spoštovane in bodo radi prihajali na delo.

Diplomsko delo obravnava povezanost letnih pogovorov z vodenjem in motiviranjem zaposlenih v izbrani organizaciji. S krajšima raziskavama v izbrani organizaciji smo skušali ugotoviti, ali jih letni razgovori dodatno motivirajo in spodbudijo za delo ali jim predstavljajo zgolj formalnost, ki jo je treba opraviti enkrat letno.

Glavni cilj dela je bil s pomočjo raziskave ugotoviti, kaj zaposlenim in vodjem v izbrani organizaciji pomenijo letni razgovori in ali pravilna njihova izvedba poveča njihovo motivacijo za delo.

2 VODENJE

Vodenje je proces, ki ga v širšem smislu lahko imenujemo tudi menedžment. Sestavljajo ga štiri osnovni in med seboj močno povezani procesi: načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje. Če želimo, da organizacija uspešno in dobro posluje, mora menedžment dobro obvladovati vse procese.

Proces načrtovanja se nanaša na snovanje oziroma določanje ciljev, ki naj bi jih organizacija dosegla v daljni ali bližnji prihodnosti (enem letu). Načrtovanje lahko zajame posamezen oddelek ali pa celotno organizacijo. Cilji morajo biti specifični, merljivi, dogovorjeni, dosegljivi in vendar rahlo izzivalni oziroma motivirajoči. Za snovanje ciljev uporabljamo metodo SMART.

Organiziranje zajema pripravo vsega potrebnega, da bi organizacija lahko dosegla načrtane cilje, ki si jih je postavila v procesu načrtovanja. V procesu organiziranja organizacija navadno določi naloge in izvajalce, potrebne delovne pripomočke, material, čas, zaporedje dejavnosti in način opravljanja dela.

Proces vodenja vključuje komuniciranje s soudeleženci. S komunikacijo želimo pozitivno vplivati na soudeležence, jih dodatno motivirati, usmerjati ali jim dati zglede, da svoje delo opravijo čim bolj uspešno. Vodja je zadolžen, da se zaposleni v organizaciji dobro počutijo in dosegajo vse zadane delovne rezultate, cilje in naloge.

Ko se opravijo določene naloge, ki so bile zadane določenim ljudem znotraj organizacije, pride na vrsto proces ocenjevanja doseženih rezultatov. Doseženi rezultati morajo biti čim bolj podobni ciljem, ki smo si jih zadali med načrtovanjem, saj nam to omogoča, da smo bolj uspešni in da bomo prej osvojili zastavljene cilje (Lipičnik in Možina, 1993).

Skozi čas se spreminjata tudi pojmovanje in dožemanje vodenja. Glavne značilnosti tradicionalnega vodenja so, da vodja ustvarja red in stabilnost, da mora biti hladen, vzvišen, analitičen in ločiti čustva od svojega dela. Njegova glavna naloga je predvsem kontrola sredstev, časa, denarja, materiala in ljudi, posledično pa je vodja na vrhu osamljen, ker ne komunicira s podrejenimi. Sodobno pojmovanje vodenja pa je povsem drugačno. Uspešni vodja se namreč srečuje z neprestanimi

spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove, privablja sodelavce s svojo zavzetostjo in predanostjo delu. Učinkoviti vodja ima dolgoročno vizijo in občutek za smer, pri tem pa ni brez čustev, ampak neprestano zbuja navdušenje v podrejenih. Sodobno vodenje pomeni tudi usposabljanje drugih za akcijo in timsko delo. Uspešni vodja pri tem ne deluje osamljeno, ampak je v tesnih stikih s sodelavci in skrbi za druge. Najopaznejša sprememba pa je v tem, da so dejanja vodje pomembnejša od besede (Možina, 2004).

2.1 Značilnosti uspešnih vodji

Pravi in uspešni vodja se od neuspešnega razlikuje v mnogih značilnostih, sposobnostih in spretnostih. Glavni značilnosti uspešnega vodje sta prizadevnost in ambicioznost, ki izvirata iz želje po doseganju novih velikih dosežkov. Če se tak vodja vključi v skupino, kjer ga obdajajo pozitivno misleči sodelavci, dobi precejšnje zaupanje vase in vero v uspeh. Prav tako mora biti dostopen za vsakodnevno učenje novosti in morebitne poraze sprejeti kot dogodke, iz katerih se nekaj nauči, da bo v prihodnje še odločnejši in uspešnejši. Uspešni vodje velik del svojega življenja namenijo prav karieri vodenja, saj so le tako lahko stoddostno posvečeni svojemu delu. Večini vodij vodenje predstavlja enega glavnih elementov življenja.

Ko v nekem kolektivu nastopijo težave, je naloga vodje, da jih s svojo ustvarjalnostjo zazna, analizira in reši. Uspešnega vodjo zato odlikujejo sposobnosti pripravljenosti tvegati, hitro preoblikovati ali na novo postaviti določene cilje, pripravljen pa je tudi vložiti veliko znanja in energije v reševanje težave. Uspešni vodja svojega dela torej ne obremenjuje z nepotrebnimi postopki in ovirami, temveč vseskozi išče nove zamisli in izzive, da doseže največ od zadane naloge in ciljev.

Ena glavnih prvin uspešnega vodje je tudi, da zna delati z ljudmi, ki ga obdajajo. Z njimi mora imeti odkrite in pravične odnose, saj se prav uspešnost vodje odraža v njegovih podrejenih (Možina, 1996).

2.2 Modeli vodenja

Model osebnih značilnosti vodje

Model predstavi osebnostne značilnosti, ki ločujejo vodje od nevodij, vendar ne more ločiti vodje od nevodje, saj na primer teža in višina človeka ne moreta ločiti pravega vodje od nevodje. Osebnostne značilnosti, ki naj bi opisovale vodjo, so predstavljene v tabeli 1 (Možina, 1996).

Tabela 1: Modeli osebnih značilnosti (Možina, 2002, str. 517)

OSEBNE ZNAČILNOSTI			
Telesne	Starost	Videz	Vitalnost
Osebnostne	Stabilnost	Samozavestnost	Prilagodljivost
Socialne	Izobrazba	Olikanost	Mobilnost
Delovne	Iniciativnost	Delavnost	Odgovornost

Model vedenja vodje

Modeli vedenja pokažejo razliko in poudarjajo vedenjske in akcijske značilnosti pri vodjih, ki so uspešni, in pri tistih, ki niso. Vedenja vodje se je mogoče naučiti in ga spremljati, tako da vodjo nekdo opazuje, kako ravna in kaj (ne)uspešno počne, zato lahko tudi vodja z usposabljanji postane uspešnejši (Možina, 1996).

Teorija x in teorija y

Teorija x in y temelji na domnevah, kako naj bi vplivali in spodbujali podrejene. Vodja se odloči, katero teorijo bo izbral za pravilno usmerjanje vsakega posameznika glede na domneve, ki jih postavi (tabela 2) (Možina, 1996).

Tabela 2: Domneve teorije x in y (Možina, 1996, str. 96)

Domneve teorije x	Domneve teorije y
Zaposleni ne delajo radi, če je le mogoče se delu izognejo.	Ljudje radi delajo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	Zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni mora zaposlene siliti k delu, pogosto tudi z grožnjo.	Zaposlenih k delu ni treba siliti, radi tudi sprejemajo odgovornost za svoje delo.

Vodje, ki uporabljajo teorijo x, so mnenja, da zaposlene motivira predvsem denar in da so leni, nimajo ustreznih delavnih navad in so nekooperativni. Tak vodja zaposlenemu naroči, kaj mora narediti. V tem primeru se vidi jasna meja, kdo je komu podrejen. Pravo nasprotje je teorija y, ki jo vodje tudi večkrat uporabljajo. Z njo se vodi ljudi, ki so navajeni trdo delati in imajo dobre delovne navade. Vodja takemu zaposlenemu svetuje, ga spodbuja in ga vpraša za mnenje pred odločitvijo (Možina, 1996).

2.3 Stili vodenja

Stil vodenja predstavlja vzorec tega, kako se vodja obnaša do svojih podrejenih. Vodja se mora pri izbiri stila vodenja v veliki meri prilagajati podrejenim, saj vsak zaposleni zahteva drugačen stil vodenja, prav tako vsaka situacija ali težava, ki nastane, zahtevajo svoj stil ali pa kombinacijo več stilov. Vodja, ki bo svojim podrejenim skušal vsiljevati stil vodenja, ki jim ne bo ustrezal, bo moral kmalu spremeniti stil in ga prilagoditi podrejenim ali pa odstopiti kot vodja določenega kolektiva. Osnovne stile lahko razdelimo v dve skupini, in sicer na stile, ki so uspešni, in na tiste, ki niso (Lipičnik in Možina, 1993).

2.3.1 Uspešni stili vodenja

Med uspešnejše stile vodenja uvrščamo birokratski stil, razvijalski stil, dobrohotni avtorski stil in izvrševalski stil.

Birokratski stil je zvrst zadržanega vodstvenega stila, glavne značilnosti birokrata pa so: upošteva pravila in postopke, je zanesljiv in trden, vzdržuje čvrsto formalno organizacijo, je racionalen, natančen, se obvlada in je vljuden.

Razvijalski stil vodenja je socialno usmerjen stil, predstavljajo ga predvsem značilnosti: razvija in spodbuja druge, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira, dobro dela in sodeluje z drugimi, svojim sodelavcem zaupa, oni pa njemu.

Dobrohotni avtorski stil je stil, ki je usmerjen k nalogam. Zanj je značilno, da je odločen in spodbuden, da je delaven, da izpolnjuje svoje obveznosti in zna delo končati ter da je usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov.

Izvrševalski stil vodenja je najugodnejši združevalni stil vodenja. Glavna značilnost je, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, zaposleni se morajo sami zavezati za določene cilje, vodja spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih (Možina, 1990).

2.3.2 Neuspešni stili vodenja

Neuspešni stili vodenja vodji skoraj nikoli ne bodo olajšali vodenja ali pa mu pomagali vzpostaviti boljšega odnosa s podrejenim. Vodje te stile uporabljajo redkeje, mednje uvrščamo dezerterski, misijonarski, avtorski in kompromisarski stil.

Dezerterski stil vodenja uporabljajo vodje, ki jim je dovolj, da zaposleni dosegajo minimalne rezultate. Zadovoljijo se z upoštevanjem predpisov, ne želijo si doseganja boljših delovnih uspehov, izogibajo se obveznostim, odgovornostim in sodelovanju, niso ustvarjalni, so ozkosrčni, ovirajo druge v ustvarjalnosti in niso komunikativni.

Misijonarski stil je socialno usmerjeni stil. Vodja se pri tem izogiba konfliktom, je ljubezniv, prijazen in prisrčen do podrejenih, rad ugaja drugim in je tudi od njih odvisen, sodelavcem ne daje nikakršnih navodil in delovni rezultati ga ne zanimajo.

Avtokratski stil vodenja je k nalogam usmerjeni stil. Vodja, ki uporablja ta stil, se sam odloča o vsem, je kritičen, od vsake akcije pričakuje takojšne in natančne rezultate, daje navodila podrejenim in ne upošteva njihovega mnenja. Takih vodij se podrejeni najpogosteje bojijo.

Kompromisarski stil vodenja je zelo neuspešen stil vodenja. Vodja, ki izbere tak stil, je omahljiv, se izogiba odločitvam, sprejema nedoločene kompromise, je dvoličen in ljudje mu ne zaupajo (Možina, 1990).

3 MOTIVACIJA

Motivacija je spodbujevalni proces v katerem skušamo sodelavca spodbuditi k bolj učinkovitemu in bolj zavzetemu delu s pomočjo njegovih motivov. Sodelavec bo če bo proces motivacije uspešen bolj zavzet za delo, uspešnejši in pa bolj zadovoljen saj bo dosegel kar si je zadal (Uhan, 2000).

3.1 Kaj je motiv in vrste motivov

Motiv je razlog in želja, zaradi katere človek dela. Vrste motivov delimo glede na to, kakšno vlogo igrajo v človekovem življenju, glede na nastanek in glede na pogostost pojavljanja med ljudmi.

Vrste motivov (Lipičnik, 1998):

- **primarni in sekundarni motivi** – motivi, odvisni od vloge v življenju posameznika

Primarni motivi posamezniku omogočajo preživetje. Mednje sodijo biološke potrebe (hrana, voda, izločanje) in socialne potrebe, želja po družbi in uveljavljanju. Sekundarni motivi so motivi, ki jih človek pridobi v življenju in ne ob rojstvu. Zadovoljitev teh motivov v človeku vzbudi zadovoljstvo, nezadovoljitev teh motivov pa ne ogroža človeškega obstoja.

- **podedovani in pridobljeni motivi** – odvisni od nastanka

Podedovani so tisti motivi, ki jih človek pridobi ob rojstvu, pridobljeni pa tisti, ki si jih izoblikuje sam v toku življenja; na primer potreba po alkoholu.

- **univerzalni, regionalni in individualni motivi** - odvisni od pogostosti pojavljanja

Univerzalni ali splošni motivi so tisti, ki jih zaznamo pri vseh oziroma pri veliki večini ljudi, medtem ko regionalne motive srečamo samo med ljudmi, ki živijo na področju točno določene regije. Individualni ali posamični motivi so tisti, ki so odvisni od vsakega posameznika in se med ljudmi lahko močno razlikujejo.

3.2 Motivacijske teorije

3.2.1 Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije izhaja iz trditve, da delavec dela zato, da bi zaslužil. Motivacija pri tej teoriji so materialne dobrine, se pravi, da bo zaposleni opravil vse svoje naloge in aktivnosti, če bo za svoje delo prejel neko materialno plačilo in dodatno zaslužil. Ta vrsta motivacije je uspešna le, dokler se spreminja oziroma se povečuje in zaposlenemu omogoča večji zaslužek, ko pa se materialni zaslužek za neko opravljeno delo ustali, izgine tudi motivacijski učinek ekonomske motivacije (Uhan, 2000).

Teorija ekonomske motivacije ima večji učinek pri zaposlenih z nižjim mesečnim dohodkom in mladih, saj dodatno zaslužen denar privarčujejo ali ga unovčijo za nakup dobrine, ki si je ob redni plači ne morejo privoščiti..

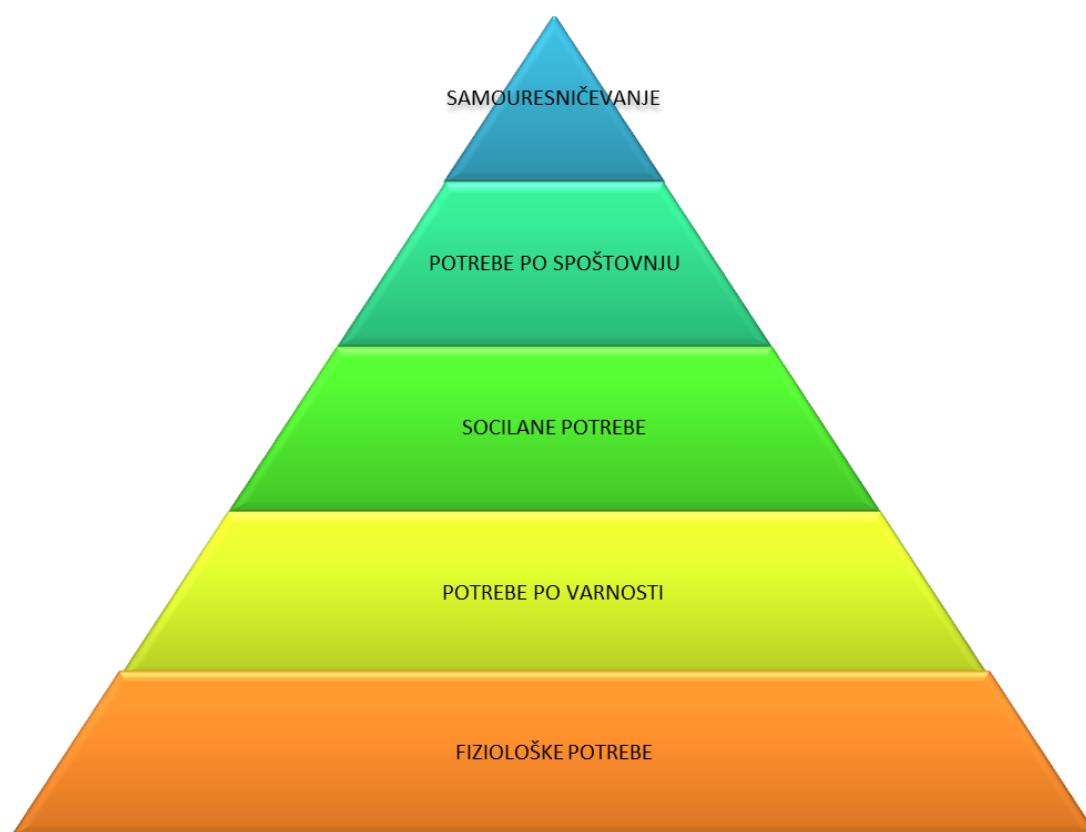
3.2.2 Motivacijska teorija Maslowa ali motivacijska piramida

Ena izmed prvih motivacijskih teorij je nastala leta 1943, predstavil jo je Abraham Maslow, po katerem še danes nosi ime. Teorija temelji na pomembnosti človeških potreb, ki so razdeljene na pet ravni, in sicer na fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po ugledu in potrebe samouresničevanje.

Maslow je s svojo motivacijsko teorijo dokazal, da človeške potrebe nastajajo v določenem zaporedju in prav tako njihovo zadovoljevanje. Fiziološke potrebe so osnovne človekove potrebe; dokler te niso zadovoljene, človek ne bo imel drugih potreb, ko pa bodo te primerno zadovoljene, bodo nastale nove potrebe. V Maslowovi teoriji so to potrebe po varnosti. Med prehodom z zagotovljenih fizioloških potreb na zagotavljanje potrebe po varnosti se v človeku vzbudijo motivacijski dejavniki, kar je bilo raziskano že v drugih diplomskih nalogah (Klančič, 2009).

Ko človek zagotovi svojo varnost, nastanejo nove socialne potrebe, in tako naprej do vrha Maslowove piramide in potrebe po samouresničevanju. Ko človek pride do te potrebe, šele izpopolnjuje sebe, dela delo, ki ga zadovoljuje in osrečuje, pokažejo se njegova ustvarjalnost, želja po delu, vse znanje in sposobnost.

Maslow torej trdi, da si potrebe sledijo v določenem zaporedju in da ne preskakujejo ravni v njihovem zagotavljanju. Po teoriji so na prvem mestu motivacijski dejavniki, ki so že aktivirani, a najmanj zagotavljeni. Dejavnike na zadnjem mestu pa je mogoče opisati kot dejavnike, da je potreba že zagotovljena ali potreba še ni aktivna (Uhan, 2000).



Slika 1: Piramida hierarhije potreb po Maslowu (Uhan, 2000)

3.2.3 Herzbergova motivacijska teorija

Herzbergova motivacijska teorija razvršča potrebe v dve skupini, in sicer potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, in potrebe, ki izhajajo neposredno iz dela. Herzberg jih je glede na to delitev razdelil na vzdrževalne dejavnike ali higienike in motivacijske dejavnike ali motivatorje. Higieniki so tisti dejavniki, ki predstavljajo denar oziroma plačo, položaj delavca, delovne razmere na delovnem mestu, organizacijo samo ter varnost in politiko v njej. Delovanje higienikov omogoča primerno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Motivatorji pa so dejavniki, ki povzročajo

zadovoljstvo in jih lahko opazimo kot uspeh pri delu, osebni razvoj delavca, večjo odgovornost in pohvalo za dosežene cilje.



Slika 2: Vzdrževalni in motivacijski dejavniki (Uhan, 2000)

3.2.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija temelji na nasprotujočih si ciljih organizacije, v kateri se delo izvaja, in ciljih delavcev, ki delajo v tej organizaciji.

Vsaka organizacija bi rada dosegla čim boljše cilje v smislu veliki dohodki, večja produktivnost delavcev, nizki stroški proizvodnje in poslovanja. Če organizacija doseže te cilje, lahko tudi delavci uresničijo svoje cilje; na primer boljši zaslužek, napredovanje, boljši delovni pogoji in druge, ki se razlikujejo od vsakega posameznika. Če bo delavec lahko dosegel svoje cilje tako, da se izogne ciljem organizacije, pa bo te cilje prav gotovo izpustil in izbral lažjo pot, ki mu bo hitreje zagotovila dosego lastnih ciljev.

Ta motivacijska teorija se uporablja v organizacijah, ki so dobro organizirane, vodenje izvajajo po demokratični poti, delavce pa povezuje močna družbena zavest (Uhan, 2000).

3.3 LETNI POGOVORI

3.4 Kaj je letni pogovor

Letni pogovor je pogovor med vodjo in zaposlenim. Je dogodek, ki se zgodi na točno določenem mestu in ob točno določenem času. Vodja in sodelavec se pogovorita o vsem, kar bi lahko vplivalo na delovno uspešnost, hitrejšo dosego ciljev in odnose med zaposlenimi. Vodja in zaposleni ocenita dosežene cilje v preteklosti, pogovorita se o sedanjosti in predvidita dela, ki jih bo treba opraviti v prihodnosti. Vodja podrejenemu na pogovoru predstavi možnosti dodatnega izobraževanja, ki mu ga lahko omogoči organizacija, da bo hitreje in uspešneje dosegel cilje, ki so postavljeni za prihodnost. Letni pogovori z vodjo so za večino zaposlenih edina možnost, da se z vodjo v miru pogovorijo o vsem, kar se jim zdi primerno, da bodo uspešneje delovali na svojem delovnem mestu.

Letni pogovor vodje in zaposlenega naj bi poglobili in utrdili njun odnos, saj zaposleni vodji zaupa svoja razmišljanja, počutje v organizaciji in v veliko primerih tudi delček svojega osebnega življenja. Naloga vodje pa je, da posluša zaposlenega, v odgovor pa mu poda svoja razmišljanja in na podlagi celotnega pogovora izbere pravilen in individualen način usmerjanja vsakega zaposlenega (Majcen, 2001).

Zaradi vseh pozitivnih učinkov, ki jih prinaša dobro izpeljan letni pogovor, si mora organizacija prizadevati, da vodje pogovor opravijo z vsemi zaposlenimi in v točno določenem časovnem okvirju. Večina organizacij pogovore izvaja enkrat letno, sodobnejše organizacije, ki stremijo k večji uspešnosti, boljšemu počutju zaposlenih in večji dinamičnosti, pa skrajšujejo časovni okvir med letnimi pogovori in jih izvaja vsake pol leta (Majcen, 2001).

3.5 Nameni in cilji rednih letnih pogovorov

Nameni in cilji letnih pogovorov se razlikujejo od organizacije do organizacije, vendar imajo v vsakem primeru več ciljev in namenov.

Nameni in cilji za (Majcen, 2001):

- Zaposlene

Zaposleni na letnem pogovoru z vodjo dobijo možnost, da povedo svoja občutja, ideje in graje ter vodji s tem omogočijo, da izbere pravi pristop vodenja in poda predloge za spremembe v delovanju celotnega kolektiva.

Zaposleni od vodje dobi podatke o svoji delovni uspešnosti, o izobraževanjih, katerih se mora udeležiti, in o ciljih, ki jih bo moral doseči v prihodnje. Na osnovi teh podatkov si oblikuje svojo kariero v povezavi z zasebnim življenjem.

Organizacija in vodja zaposlenemu z letnim pogovorom izkažeta pozornost in ga dodatno motivirata, saj delavec vidi, da je pomemben člen v delovanju organizacije.

- Vodje

Vodji pogovori omogočijo pravilno izbiro vodenja vsakega posameznika in ga seznanijo s pričakovanji vsakega zaposlenega. Na drugi strani pa vodja zaposlenemu predstavi svoja pričakovanja in ga seznani z doseženimi cilji. Vodja s pravilno izpeljanim letnim pogovorom močno vpliva na motivacijo zaposlenega.

- Organizacijo

Pravilno zasnovani in izpeljani redni letni pogovori imajo tudi za organizacijo veliko koristi, saj izboljšujejo počutje zaposlenih, poglobljajo odnose med zaposlenimi in večajo pripadnost zaposlenih podjetju. V organizaciji morajo k izvajanju letnih pogovorov pristopiti organizirano in profesionalno, saj bodo le tako dosegli pravi namen. Letni pogovor, ki je organiziran in izpeljan premišljeno, poda mnoge koristi. Vodja bolje spozna zaposlene, delavec se počuti sprejetega, organizacija pa pridobi mnoge podatke, ki ji omogočijo lažje in učinkovitejše delovanje kadrovske službe. Aktivna udeležba zaposlenih v izpeljavi letnih pogovorov kadrovskim službam omogoči, da se maksimalno trudijo za zaposlene in omogočijo veliko stopnjo motivacije zaposlenih, kar je že bilo raziskano v diplomskih nalogah (Štimac, 2008).

3.6 Koristi letnih pogovorov

Če je letni pogovor izpeljan pravilno in pri vseh zaposlenih enako, po navodilih, ki jih sprejme organizacija, imajo korist zaposleni, vodja in celotna organizacija. Koristi se razlikujejo od vsakega posameznika oz. od položaja, ki ga zavzema (Majcen, 2001).

Koristi za (Majcen, 2001):

- zaposlene

Zaposleni po izpeljanem letnem pogovoru pozna svoje dosežke, ve, kaj se od njega pričakuje v prihodnosti, počuti se sprejetega in upoštevanega.

- vodjo

Vodja na podlagi informacij, ki jih prejme od podrejenega na pogovoru, izbere način vodenja vsakega posameznika, ugotovi, kakšne so njegove zmožnosti, prepozna želje po dodatnem izobraževanju in napredovanju ter prepozna medsebojne odnose v kolektivu, ki ga vodi.

- organizacijo

Podatki, ki jih organizacija pridobi iz letnih pogovorov, omogočajo boljše delovanje kadrovskih služb, organizacijo sistema nagrajevanja, povečujejo pripadnost zaposlenih podjetju in izboljšujejo odnose med zaposlenimi na različnih ravneh.

3.7 Priprave na letni pogovor

Priprava na letni pogovor mora biti temeljita s strani obeh sogovornikov, tako vodje kot zaposlenega. Za pripravo si morata oba vzeti dovolj časa, saj bo pogovor le tako dosegel svoj namen in uporabne rezultate. Če priprave na pogovor zanemarimo, pogovor ne bo dosegel ustreznega namena, temveč bo to le dejanje, ki ne bo doseglo nobenega namena, kvečjemu bo škodovalo odnosu med sogovornikoma.

Če vodja želi, da bo pogovor potekal tekoče in nemoteno ter da se bosta s sogovornikom počutila sproščeno, mora pripraviti nekaj aktivnosti (Majcen, 2001):

- določitev namena. Pri določitvi namena si pomagamo z vprašanji, kaj bi radi dosegli, kaj nas zanima in kaj pričakujemo;
- pregled dokumentacije; podrobno pregledamo dokumentacijo o ciljih podjetja, uspešnosti zaposlenega, njegovem dosedanjem napredovanju in njegovih dodatnih izobraževanjih;
- razmislek o prostoru in kraju srečanja; organizator pogovora mora izbrati ustrezen kraj izvajanja pogovora. V prostoru, kjer poteka pogovor, mora biti mir in ne sme biti prisotnih nikakršnih motečih dejavnikov. Taki pogovori najpogosteje potekajo v prostorih podjetja, lahko pa se jih izvede zunaj delovnih prostorov, če se oba s tem strinjata;
- izdelava vabila na pogovor. Vabilo je lahko ustno ali pisno, vsebovati pa mora podatek o kraju in času začetka pogovora;
- razmislek o temah pogovora in vsebini. Vodja mora o okvirnih temah pogovora razmisliti že pred pogovorom, pripravi si lahko okvirni seznam vprašanj in med pogovorom sledi zapisanemu vrstnemu redu, da česa ne izpusti. Okvirni seznam lahko priloži tudi vabilu, da se zna tudi sogovornik ustrezno pripraviti;
- razmislek o stvareh, ki jih je treba v pogovoru poudariti. Vodja mora že prej razmisliti, katere teme so za določene posameznike pomembnejše in katere manj pomembne. Pomembnejše teme si je dobro zapisati k okvirnemu seznamu vprašanj;
- načrt izvedbe pogovora. Vsak vodja si mora pripraviti tudi ustrezen načrt, ki zajema tematski načrt in terminski načrt za vsakega posameznika. Po končanem pogovoru je vodja dolžan napisati poročilo, ki povzema glavne točke pogovora.

3.8 Tehnike komuniciranja

Človek je komunikacijsko bitje v obdobju celotnega življenja. Z različnimi ljudmi komuniciramo različno in spotoma nezavedno uporabljamo različne tehnike komuniciranja, s katerimi želimo oddati ali od sogovornika pridobiti čim natančnejše informacije.

Razlaganje

Vodja želi s tehniko razlaganja doseči, da sogovorniku vsebino podrobneje razloži, da jo bo ta razumel. Ko vodja izbere to tehniko, se mora izražati razumljivo, in sicer tako, da uporablja izraze, ki so razumljivi tudi sogovorniku, ne uporablja tujk in strokovnih izrazov. Med razlaganjem si lahko pomaga s slikami, tabelami in z grafi, ki si jih je vnaprej pripravil. Tistemu, ki razlaga, mora biti tema zelo dobro poznana, saj mora govoriti povezano brez preskakovanja (Majcen, 2001).

Postavljanje vprašanj

Tehnika postavljanja vprašanj temelji na izmenjavanju vprašanj med sogovornikoma. Sogovornika si lahko medsebojno izmenjujeta tri tipe vprašanj:

- zaprta/odprta vprašanja. Zaprta vprašanja sogovorniku dopuščajo, da odgovarja pritrdilno z »da« ali trditev zanika z »ne«. Odprta vprašanja pa dopuščajo več svobode, saj mora sogovornik o odgovoru nekoliko premisliti in odgovoriti, največkrat s krajšo razlago. V komunikaciji med vodjo in sodelavcem se najpogosteje uporabljajo odprta vprašanja;
- povratna ali reflektivna vprašanja so vprašanja, ki jih zastavimo sogovorniku, ko končamo s poslušanjem vsebine. Vprašanje vsebuje povzetek ključne vsebine v obliki vprašanja;
- usmerjevalna vprašanja. Z usmerjevalnimi vprašanji sogovornika usmerjamo, da sam razmišlja in poda svoje mnenje. Vodja ta tip vprašanj najpogosteje uporablja, ko s sogovornikom načrtujeta nove cilje in ambicije za prihodnost.

Izražanje nestrinjanja

Vodja lahko med letnim pogovorom omeni tudi vsebino, s katero se sogovornik ne bo strinjal. V tem primeru mora paziti na odziv sogovornika, da ne nastane konfliktna situacija, iz katere ne bo izhoda. Nastanek konflikta lahko onemogoči normalen potek pogovora (Majcen, 2001).

Dajanje povratnih informacij

Če govorec zbrano posluša sogovornika, hitro opati, kakšne so njegove povratne informacije glede na posredovano vsebino. Sogovorniku lahko povratno informacijo poda besedno, z govorico telesa ali mimiko obraza. Sogovornik mora zato opazovati vsa tri področja, da bo takoj vedel, ali se oseba z vsebino strinja ali ne oziroma kakšno razpoloženje ga prevzema ob sprejemanju vsebine (Majcen, 2001).

Preverjanje razumevanja sporočila

Med potekom pogovora lahko nenehno prihaja do slabega ali napačnega razumevanja povedane vsebine, zato mora sogovornik, ki vodi pogovor, vseskozi s krajšimi vprašanji preverjati, ali je sogovornik vsebino razumel enako, kot jo je on želel povedati.

Motiviranje in spodbujanje sogovornika

Letni pogovor je idealna priložnost, da vodja dodatno motivira sodelavca s pomočjo pohvale za opravljene naloge in dosežene cilje. Po opravljenem pogovoru bo sodelavec dobil dodaten zagon in voljo do dela. Na letnem pogovoru se vodja lahko dotakne tudi področja motivacije z materialno spodbudo, vendar mora pred pogovorom o materialni nagradi točno vedeti, kje so meje (Majcen, 2001).

Sprejemanje kritike

Na letnem pogovoru lahko pride tudi do stanja, ko bo moral sodelavec od vodje sprejeti kritiko na svoja račun, v takem primeru mora sogovornik kritiko sprejeti in se za morebitne napake kratko opravičiti. Vsekakor pa se ne sme izgovarjati na okoliščine ali krivdo skušati prevaliti na nekoga drugega, saj to lahko zaplete pogovor in ta zaide na področje, ki ni bilo načrtovano v pripravi na pogovor.

Pogajanje, prepričevanje

Pri tehniki pogajanja in prepričevanja gre za izrazito merjenje moči med sogovornikoma. Sogovornik dopoveduje in prepričuje drugega kljub temu, da ta ve da se moti. Pri taki komunikaciji vedno zmaga močnejši oziroma tisti, ki ima boljši socialni položaj in večjo moč. S pogajanjem se srečujemo vsepovsod, je pa to tehnika, ki se jo je bolje izogniti (Majcen, 2001).

3.9 Potek letnega pogovora

Letni pogovor med vodjo in delavcem poteka v treh glavnih delih (Majcen, 2001):

- začetek, pozdrav

Pogovor začne vodja s pozdravom in nekaj uvodnimi vprašanji. Uvodna vprašanja temeljijo na vsakodnevnih frazah o počutju, razpoloženju itd. S temi vprašanji mora ustvariti prijetno vzdušje za pogovor. V primeru, da je vodja v začetni fazi nesramen, vzvišen, aroganten in ne ustvari sproščenega vzdušja do sogovornika, to pripelje do njegove neiskrenosti in brezvoljnosti ter nezainteresiranosti za nadaljnja vprašanja. Končni rezultati takega letnega pogovora so neuporabni in zgolj formalnost.

- glavni, vsebinski del

Glavni del je najdaljši in najzahtevnejši del pogovora, saj vodja zaposlenemu predstavi celotno vsebino. Potek pogovora je odvisen od komunikacijskih spretnosti vodje in uporabe različnih tehnik pogovora. V glavnem delu pogovora se glede na temo, ki jo imata sogovornika, spreminja tudi klima, ki je odvisna od področja, na katerega sta zašla sogovornika. Nekatere teme so prijetnejše nekatere neprijetnejše.

Vodja mora podrejenemu na pogovoru dati občutek enakopravnosti ne glede na to, kakšne položaje zavzema v delovnem procesu, saj bo le tako dobil resnične informacije od zaposlenega.

- zaključek pogovora

Vodja mora pogovor zaključiti tako, da se on in njegov sogovornik počutita prijetno ne glede na to, da sta se v glavnem delu mogoče dotaknila tudi kakšne manj prijetne

teme. Zaključek pogovora vsebuje povzetek glavnih točk in ciljev, ki jih je treba doseči, ponovi se obljube, ki jih je vodja dal zaposlenemu, in se zaposlenemu zahvali za uspešno sodelovanje.

3.10 Poročilo o letnem pogovoru

Poročilo mora biti napisano v pričo sogovornika, kasneje ga lahko pretipkamo ali prepíšemo zaradi nečitljivosti, vendar morajo podatki ostati enaki. Sestavljeno je iz kratkih misli in vsebuje točne podatke, kot so: točno določena imena, številke in termini dodatnih izobraževanj. V poročilu so navedene le bistvene stvari, ki so pomembne za izvajanje nalog v prihodnosti ali za kadrovske potrebe v organizaciji (Majcen, 2001).

4 ANALIZA PRIMERA IZBRANE ORGANIZACIJE

Izbrana organizacija je dovolila izvedbo raziskave med svojimi zaposlenimi in vodji, vendar je ob tem želela ostati anonimna. Izbrana organizacija je eno večjih podjetij v Sloveniji, zato smo anketo izvajali le na eni izmed njenih območnih enot.

4.1 Potek letnih pogovorov v izbrani organizaciji

V izbrani organizaciji nadrejeni s podrejenimi opravljajo pogovore enkrat letno, v enakem časovnem obdobju, in sicer na začetku vsakega koledarskega leta. Letne pogovore najraje opravljajo na začetku leta, saj imajo tako jasen pregled nad tem, kako so zaključili preteklo leto in kaj je treba izboljšati ali popraviti v novem letu. Letni pogovori potekajo v treh fazah: priprava nadrejenih na pogovor s podrejenim, izvajanje pogovora in zaključek in ocenitev ter priprava poročila.

Dokumentacijo za letni pogovor, ki vsebuje navodila za pravilno izvajanje pogovorov, obrazec za pogovor in obrazec za poročilo, pripravijo v kadrovski službi. Kadrovska služba tako pripravljeno dokumentacijo posreduje posameznemu direktorju za določeno področje dela, ta pa naprej vsem vodjem. V navodilih za pravilno izvajanje je točno napisano, do kdaj morajo vodje opraviti vse pogovore in pripraviti ustrezna poročila in ugotovitve ter ponovno vse skupaj vrniti direktorju posameznega področja. Ko kadrovska služba prejme nazaj vsa poročila, povzame skupne ugotovitve in mnenja ter jih predstavi upravi. Uprava na podlagi teh ugotovitev prilagaja delovne procese, finančni proračun, namenjen izobraževanju zaposlenih, odpravlja napake, v katerih opazi negativno plat, in uvaja novosti, ki se ji zdijo smiselne in potrebne, da dosežejo zadani načrti.

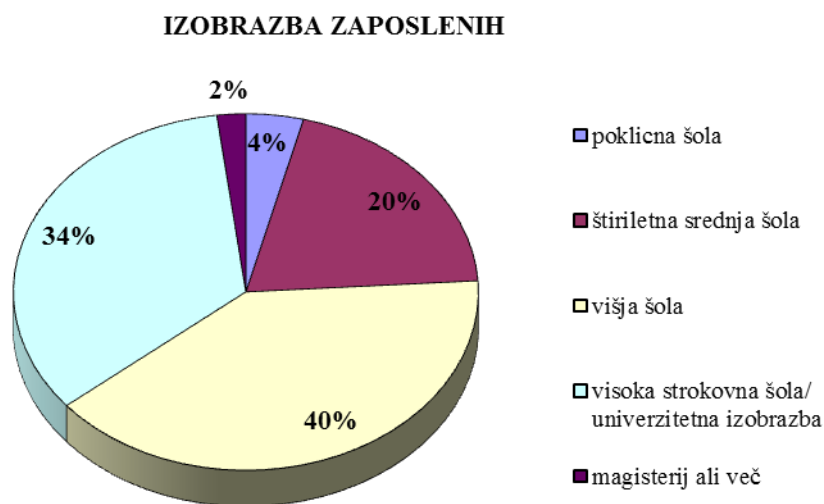
4.2 Obdelava in analiza ankete za zaposlene v izbrani organizaciji

Celotna izbrana organizacija ima 3111 zaposlenih. Za raziskavo smo si izbrali eno območno enoto, ki obsega 130 zaposlenih. Med zaposlenimi v izbrani območni enoti smo 65 naključno izbranim osebam poslali ankete. Spletno anketo s podrobnimi navodili smo jim posredovali na e-naslove in jim dali teden dni časa za odgovore. Od poslanih 65 anketnih vprašalnikov smo prejeli 50 pravilno izpolnjenih.

4.2.1 Spol zaposlenih

V izbranem podjetju so delovna mesta primerna za oba spola, vendar v odgovorih prevladujejo ženske, ker v večini primerov opravljajo pisarniška dela, medtem ko moški zavzemajo predvsem delovna mesta, ki zahtevajo terensko delo, in si zato niso vzeli časa za raziskavo. Iz rezultatov je vidno, da je na vprašalnik odgovorilo 38 žensk, kar predstavlja 76 %, in 12 moških, kar predstavlja 24 % .

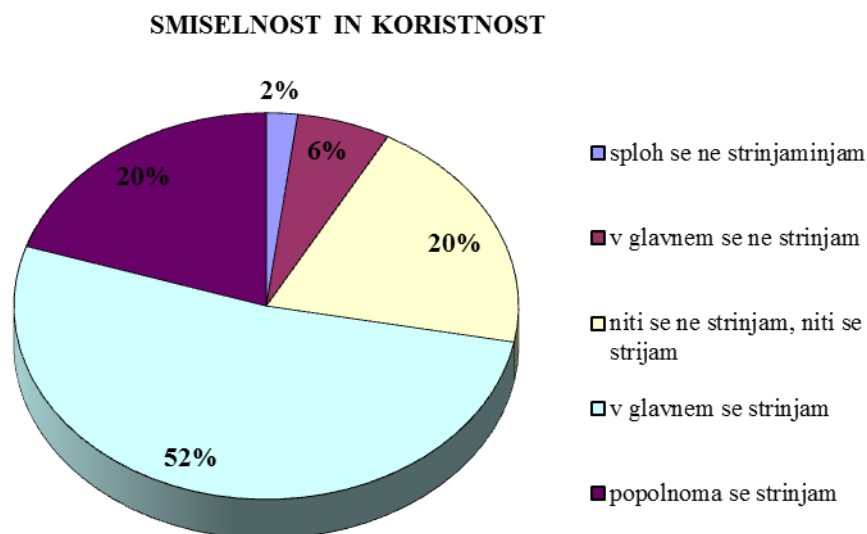
4.2.2 Izobrazba zaposlenih



Slika 3: Struktura zaposlenih po izobrazbi

Slika 3 prikazuje izobrazbo zaposlenih na območni enoti izbrane organizacije. Največji delež zaposlenih ima višjo šolo, visoko strokovno šolo ali univerzitetno izobrazbo različnih smeri. Poklicno šolo imata dva zaposlena, kar predstavlja 4 %. Višja šola, visoka strokovna šola in univerzitetna izobrazba skupaj zavzemajo večinski delež med zaposlenimi, in to je kar 74 %. Vzrok tako visoke izobrazbe zaposlenih je v tem, da jim delodajalec vseskozi zagotavlja velike možnosti dodatnega izobraževanja ob delu. Zaposleni so se s trditvijo, da na letnem pogovoru z vodjo ugotovita, katera dodatna izobraževanja in usposabljanja bi potreboval za boljšo delovno uspešnost, v kar 46 % popolnoma strinjali in v 44 % v glavnem strinjali. 4 % sodelujočih se niso znali točno opredeliti, medtem ko je bil preostanek sodelujočih (6 %) mnenja, da na pogovoru od vodje niso dobili podatka, kako se lahko v prihodnjem letu dodatno izobrazijo, da bi dosegli boljše delovne rezultate.

4.2.3 Smiselnost letnih pogovorov med vodjo in zaposlenim



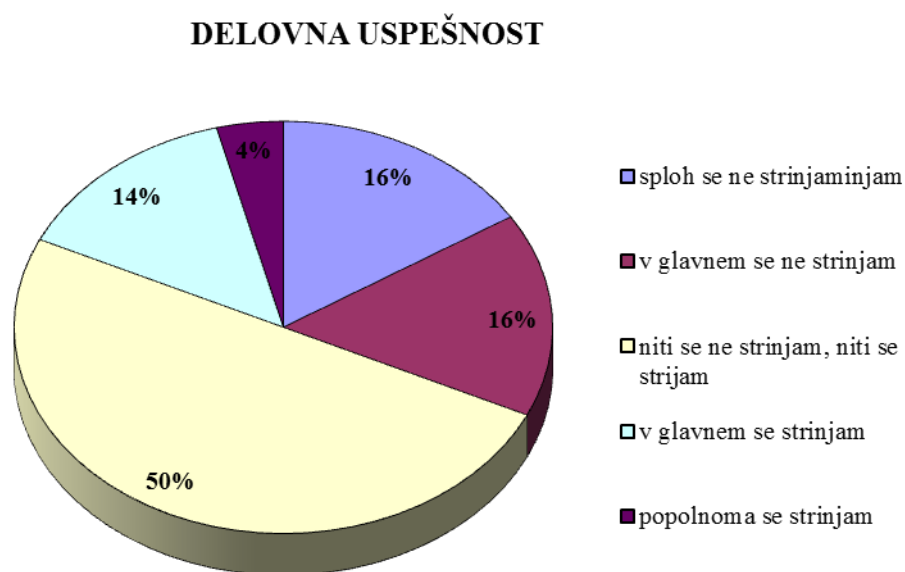
Slika 4: Smiselnost in koristnost letnih pogovorov

Iz slike 4 je razvidno, da se večini zaposlenih zdijo letni pogovori z vodjo smiselni, saj se s trditvijo »Letni pogovor med vodjo in zaposlenim je smiseln in koristen« v glavnem strinja 52 % anketirancev, popolnoma pa se strija 20 % anketirancev. Kljub večinskemu strinjanju pa je bilo tudi 20 % anketirancev, ki niso jasno znali izraziti mnenja in so ostali neodločeni.

4.2.4 Delovna uspešnost in motivacija zaposlenih

Pri trditvi »Na letnem pogovoru dobim informacijo o doseženi delovni uspešnosti in doseženih ciljih v določenem obdobju« je velika večina zaposlenih bila neodločna ali mnenja, da od svojega nadrejenega ni prejela primerne podatka o svoji delovni uspešnosti, kar prikazuje slika 5. Po mnenju zaposlenih naj bi bil prav podatek o delovni uspešnosti in doseženih ciljih posameznika ključnega pomena za njihovo motivacijo in uspešno delo v prihodnosti, kar prikazuje slika 6. Odzivi v raziskavi na te dve trditvi so skrb vzbujajoči, saj dejansko polovica zaposlenih na pogovoru ni dobila podatka o tem, ali so dosegli tisto, kar je vodja od njih pričakoval ali ne, posledično pa se zaposleni niso mogli zediniti, ali podatek o delovni uspešnosti vpliva na njihovo motiviranost. To je povsem razumevajoče, če tega podatka od

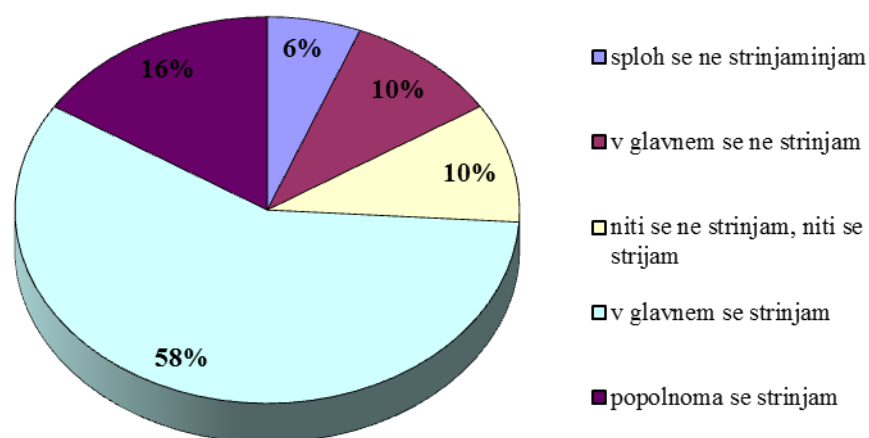
vodje v večini niso niti prejeli. Velik vpliv na nejasnost glede delovne uspešnosti je treba pripisati procesu reorganizacije podjetja.



Slika 5: Prejeti podatki o delovni uspešnosti zaposlenih

Slika 5 prikazuje strinjanje sodelujočih s prejetimi informacijami o svoji delovni uspešnosti. Le 4 % udeležencev se popolnoma strinjajo, da so od svojega vodje na letnem pogovoru prejeli ustrezne informacije, da so lahko ocenili svojo delovno uspešnost. Kar 50 % udeležencev se ne more opredeliti, ali se s podanimi informacijami na pogovoru strinjajo ali ne. Presenetljiv podatek je tudi, da se kar 16 % udeležencev sploh ne strinja z informacijo o svoji delovni uspešnosti, ki so jo prejeli od vodje na pogovoru.

MOTIVIRANOST

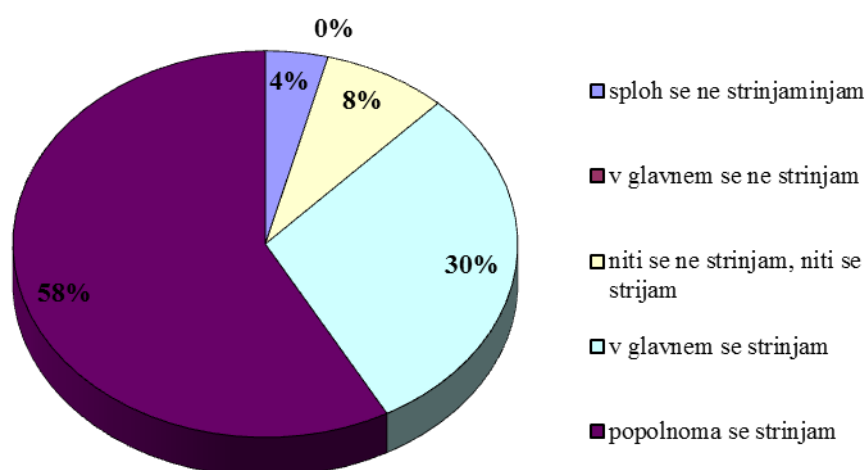


Slika 6: Vpliv delovne uspešnosti na motiviranost zaposlenih

Vpliv delovne uspešnosti na motiviranost zaposlenih je zelo raznolik. 6 % sodelujočih je mnenja, da ta podatek ne vpliva na njihovo delovno uspešnost, 10 % jih je neopredeljenih. Največ (58 %) se jih v glavnem strinja, da delovna uspešnost vpliva na njihovo motiviranost, le 16 % pa se jih popolnoma strinja.

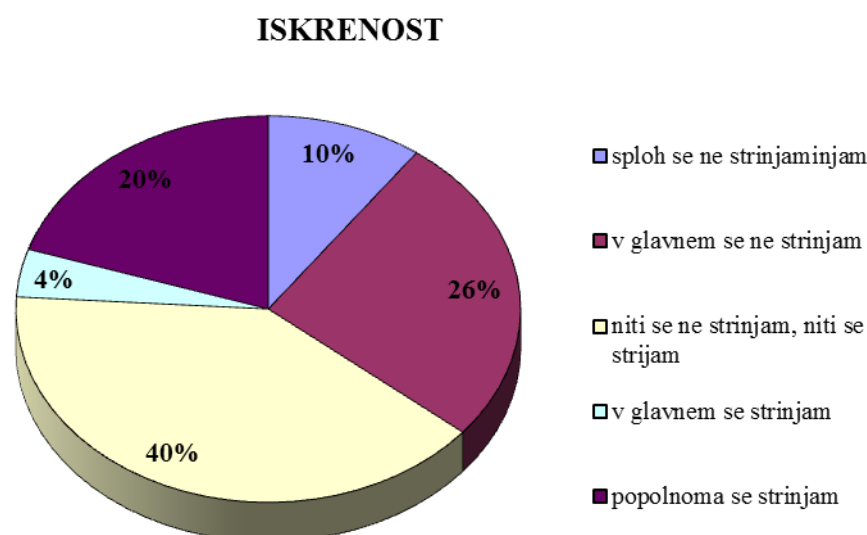
4.2.5 Počutje zaposlenih na letnem pogovoru z vodjo

POČUTJE



Slika 7: Počutje zaposlenih na pogovoru

Slika 7 prikazuje, da se je večina zaposlenih na pogovoru z vodjo počutila sproščeno. Ta sproščenost po našem mnenju izhaja iz tega, da so vodje in zaposleni že mnogo let skupaj in dejansko so vodje prijatelji zaposlenih ter so tam, da jih usmerjajo, ko pride do težav oz. jih jim pomagajo reševati. Sicer pa je osnova prijateljski odnos, vendar lahko najdemo tudi izjeme, kjer je razmerje med vodjo in zaposlenim strožje oblikovano. Zato je tudi kar 85 % vprašanih na vprašanje »Ste se na letnem pogovoru z vodjo poglobil in utrdili vajin odnos« odgovorilo negativno, saj imajo z vodjo zelo dobro oblikovane odnose. Slabost take sproščenosti se pokaže pri iskrenosti zaposlenih do vodji, kjer pa je bil rezultat nasproten od pričakovanega (slika 8). Več kot polovica vseh anketiranih zaposlenih ni bila popolnoma iskrena do svojega vodje ali drugače, popolnoma iskrenih je bilo le 10 zaposlenih od 50, kar predstavlja le 20 % zaposlenih.

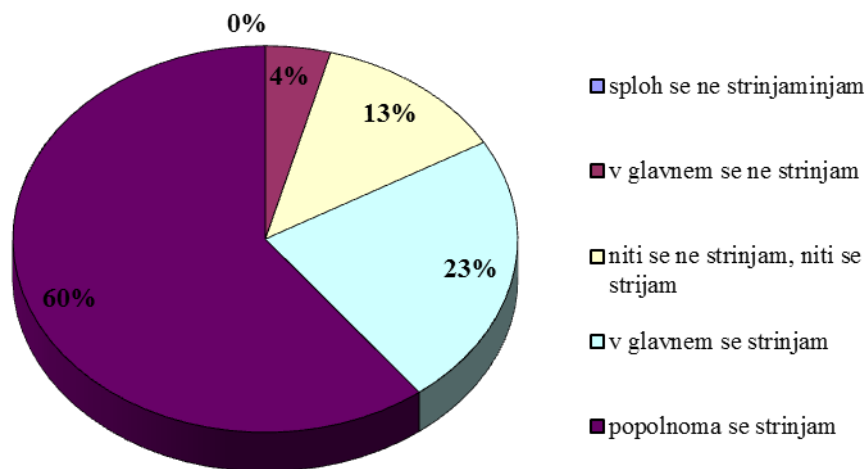


Slika 8: Iskrenost zaposlenih do vodje na letnem pogovoru

4.2.6 Izbira časa in kraja za pogovor

Z raziskavo smo ugotovili, da so bili zaposleni v 90 % zadovoljni z izbiro kraja in časa pogovora z vodjo. Prav tako smo ugotovili, da je bila večina zaposlenih mnenja, da je na pogovoru imela dovolj časa, da je vodji povedala svoje mnenje in težave, ki nastajajo v delovnem procesu.

ČAS ZA MNENJE ZAPOSLENIH



Slika 9: Čas, ki ga je vodja namenil zaposlenemu za njegovo mnenje

Vodje so zaposlenim po njihovem mnenju na pogovoru namenili dovolj časa, da so lahko izrazili svoja mnenja in ideja, saj se je 60 % sodelujočih zaposlenih popolnoma strinjalo s trditvijo, da se jim je vodja na letnem pogovoru dovolj posvetil in jim namenil dovolj časa za njihova mnenja. Nestrinjanje so izkazali 4 % vprašanih zaposlenih.

4.3 Obdelava in analiza ankete za vodje v izbrani organizaciji

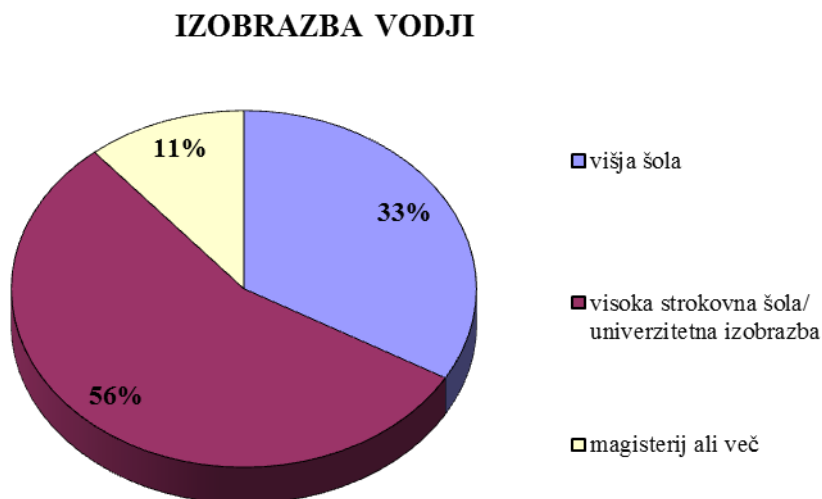
Celotna izbrana organizacija ima 3111 zaposlenih. Za raziskavo smo si izbrali eno območno enoto, ki obsega 130 zaposlenih. Med vsemi zaposlenimi v izbrani območni enoti je tudi 10 vodij. Spletno anketo s podrobnimi navodili smo jim posredovali na e-naslove in jim dali teden dni časa za odgovore. Od poslanih 10 anketnih vprašalnikov smo prejeli 8 pravilno izpolnjenih.

4.3.1 Spol vodij

V izbrani organizaciji je delež med spoloma vodij popolnoma enakomeren. Od 8 vodij, ki so se odzvali na anketni vprašalnik, so bile 4 ženske in 4 moški.

4.3.2 Izobrazba vodij

Slika 10 prikazuje izobrazbo vodij. Med vodji ne zasledimo nikogar s poklicno šolo ali štiriletno srednjo šolo, ampak imajo vsi najmanj višjo šolo. Le en vodja ima magistrsko izobrazbo, večina vodij pa ima univerzitetno izobrazbo ali visoko strokovno šolo z različnih področij.

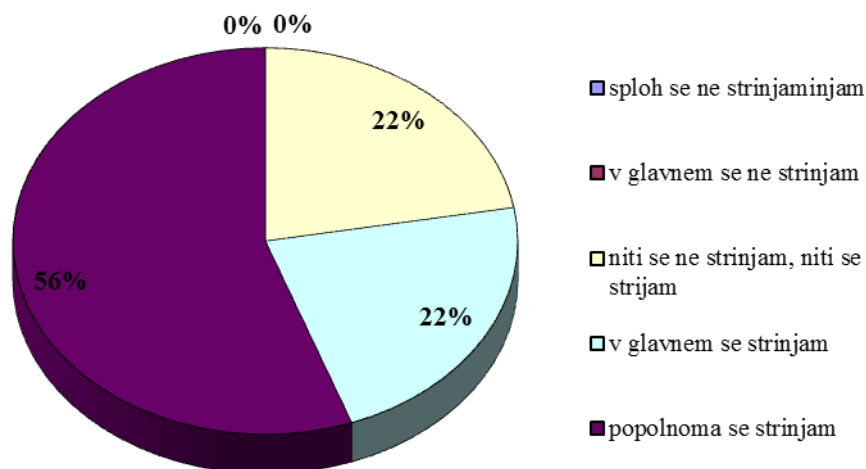


Slika 10: Izobrazba vodij

4.3.3 Smiselnost in določitev ciljev z zaposlenim

Vodjem so se letni pogovori prav tako kot zaposlenim zdeli smiselni in koristni, saj so trditev »Letni pogovor z zaposlenim je smiseln in koristen« vsi ocenili z oceno pet, kar pomeni, da se s to trditvijo popolnoma strinjali in je bil rezultat 100 %. Prav tako so se vsi popolnoma strinjali s trditvijo, da vodje skupaj z zaposlenimi določijo cilje, ki jih morajo ti doseči v določenem časovnem obdobju. Slika 11 prikazuje, kakšen vpliv na počutje v organizaciji naj bi imelo skupno določanje ciljev na zaposlene po mnenju vodij.

POČUTJE NA PODLAGI SKUPNIH CILJEV



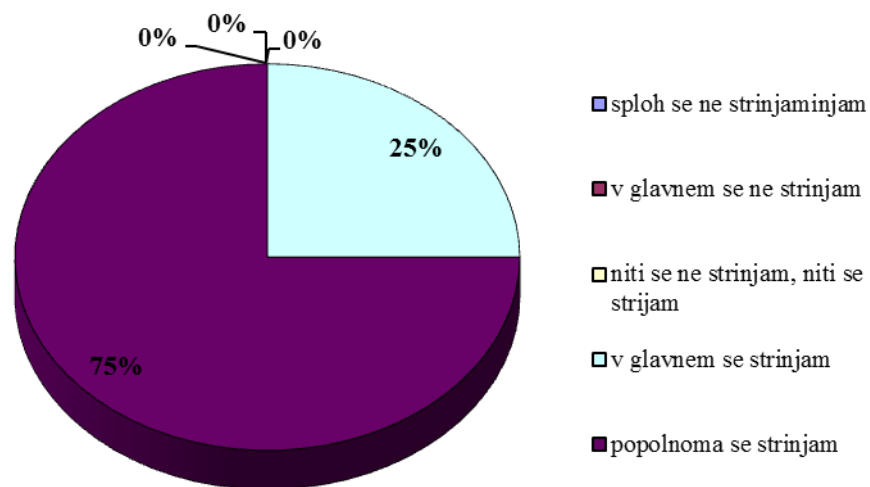
Slika 11: Vpliv določanja skupnih ciljev glede na počutje v organizaciji

Skupno določanje ciljev za boljše počutje v organizaciji med zaposlenim in vodjo na letnem pogovoru ja za 56 % sodelujočih v raziskavi zelo pomembno oziroma so mnenja, da skupno določanje vpliva na počutje v organizaciji. Sodelujočih, ki se niso znali opredeliti, ali skupno določanje ciljev vpliva na počutje, je 22 %. Medtem pa noben sodelujoči ni pokazal nestrinjanja s tem, da skupno določanje ciljev ne vpliva na počutje.

4.3.4 Motivacija in sproščenost zaposlenih ter pripravljenost vodje

Po mnenju vodij je bila večina zaposlenih na letnem pogovoru popolnoma sproščenih, saj sta le dve vodji odgovorili, da se v glavnem strinjata s sproščenostjo zaposlenih med letnim pogovorom, kar predstavlja 25 %. Ostalih 75 % vodij je bilo popolnoma prepričanih v sproščenost zaposlenih na pogovorih.

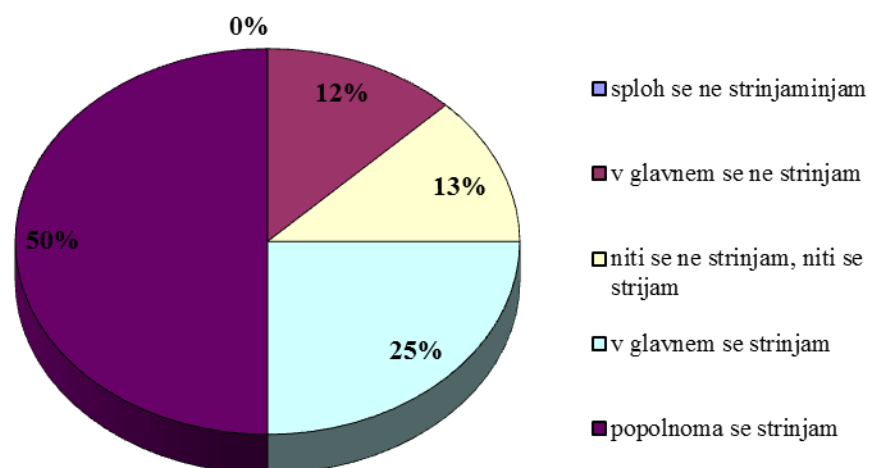
SPROŠČENOST ZAPOSLENIH PO MNENJU VODJI



Slika 12: Sproščenost zaposlenih na pogovoru po mnenju vodij

Slika 13 prikazuje, kako naj bi letni pogovor po mnenju vodje vplival na zaposlene. Iz rezultatov smo ugotovili, da se 49 % vodij strinja, da letni pogovori pomembno vplivajo na motivacijo njihovih zaposlenih, le en vodja (13 %) se v glavnem ne strinja, da letni pogovori ne vplivajo na motivacijo njegovih podrejenih.

VPLIV LETNEGA RAZGOVORA NA MOTIVACIJO

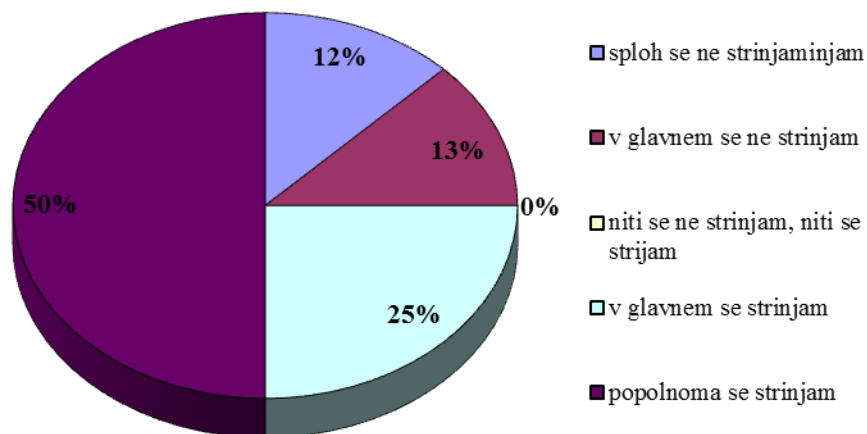


Slika 13: Vpliv letnega pogovora na motivacijo zaposlenih po mnenju vodij

4.3.5 Časovna ustreznost in pripravljenost na letni pogovor

Vse vodje so smatrale, da so za letni pogovor izbrale pravi časovni termin, kar so dokazale s 100 % strinjanjem s trditvijo, da so bili zaposleni na letni pogovor povabljeni v primernem času. Pripravljenost vodij pa ni bila tako enotna, saj smo ugotovili, da se so se vodje na pogovore pripravljali povsem različno; od tega, da se sploh niso pripravljali – 1 vodja (kar predstavlja 13 %) do 4 vodij (49 %), ki so se popolnoma pripravili na pogovore s svojimi zaposlenimi (slika 14).

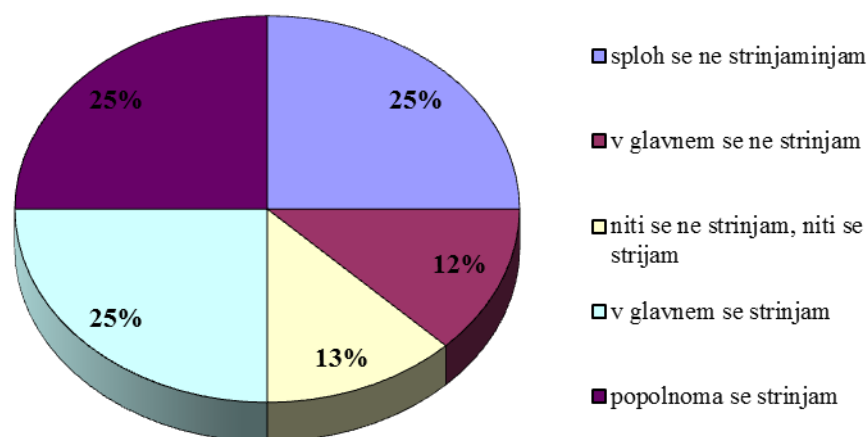
PRIPRAVLJENOST VODJI



Slika 14: Pripravljenost vodij na pogovor po njihovem mnenju

4.3.6 Vpliv letnega pogovora na izbiro vodenja posameznega zaposlenega

PRIPRAVLJENOST VODJI



Slika 15: Vpliv letnega pogovora na vodenje

Slika 15 prikazuje strinjanje s trditvijo, da imajo letni pogovori z zaposlenimi močan vpliv na vodenje, ki ga izbere vodja za vsakega posameznika. Rezultati o vplivu letnega pogovora na izbiro načina vodenja so nas presenetili, saj so bili zelo raznoliki. Ugotovili smo, da nekatere vodje na letnem pogovoru ne dajo pozornosti temu, kako bi lažje in uspešneje vodili zaposlene skozi vsakodnevni delovni proces (24 %), medtem ko večina vodij letnemu pogovoru pripisuje močno pomoč pri izbiri načinu vodenja posameznega zaposlenega.

5 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo letne pogovore v organizaciji skušali prikazati kot učinkovito orodje za vodenje in motiviranje zaposlenih. Tako dobra motiviranost kot pravo vodenje sta splošno pomembna dejavnika na vseh področjih življenja. Če želi vodja pravilno voditi zaposlene, mora biti sam pravilno voden in prav tako je pri motivaciji. Če želi pravilno in uspešno motivirati zaposlene, mora biti sam pravilno motiviran oz. se mora sam znati motivirati za nadaljnje delo in nove uspehe.

Letne pogovore se v podjetjih opravlja enkrat letno, vendar se v modernih organizacijah, kjer se zavedajo učinkovitih prednosti letnih pogovorov in velik pomen pripisujejo počutju zaposlenih ter vodij, ta časovni razmik manjša in letne pogovore opravljajo dvakrat letno, torej vsake pol leta. Zavedajo se, da s tem omogočijo boljše počutje in razumevanje zaposlenih.

Iz rezultatov izvedenih raziskav lahko sklepamo, da smo v 95 % prepričani, da so si odgovori podobni in da se nanašajo na celotno populacijo, vendar s 5 % napako. Raziskava je bila izvedena na premajhnem vzorcu, da bi lahko sklepali, da trditve veljajo za celotno populacijo.

Ob današnjim hitrem tempu življenja, ko ima vsak posameznik dodeljenih mnogo nalog in opravil tako na službenem kot zasebnem področju, se morajo tako vodje kot zaposleni zavedati, da letni pogovori niso zgolj birokratsko opravilo, ki ga zahteva uprava podjetja. Letni pogovori so mnogo več, so temelj uspeha, spoštovanja in medsebojnega razumevanja vseh kadrov v organizaciji, saj naj bi jih opravljali prav vsi zaposleni.

6 LITERATURA

Bizjak, F., Petrin, T. (1996). Uspešno vodenje podjetja. 1. Natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Brečevič, D. (2000). Letni pogovor. V: Zbornik referatov XV. Posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«. Bled

Denny, R. (1933). O motivaciji za uspeh. 1. Natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Ferjan, M. (1998). Poslovno komuniciranje. 1. Natis. Kranj: Tiskarna Kavc, d. o. o.

Kavčič, B. (1996). Poslovno komuniciranje. 2. Natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Keenam, K. (1996). Kako motiviramo. 1. Natis. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Klančič S. (2009). Vodenje z motiviranjem v organizacijskih delovnih enotah v podjetju Iskra avtoelektrika (Poslovno-tehniška fakulteta, Univerze v Novi Gorici), Nova Gorica: [S. Klančič].

Kovač, J. in drugi (2004). Stili in značilnosti uspešnega vodenja. 1. Natis. Kranj: Moderna organizacija.

Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. 1. Natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lipičnik, B., Možina, S. (1993). Psihologija v podjetjih. 1. Natis. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Majcen, M. (2001). Redni letni pogovori med vodjo in sodelavci. 1. Natis. Ljubljana: GV Založba.

Mihalič, R. (2010). Kako izvedemo letni razgovor. 1. Natis. Škofja Loka: Mihalič in parter.

Možina, S. (1990). Vodenje podjetja. 1. Natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Možina, S. in drugi (2004). Osnove managementa. 1. Natis. Piran: Gea College – Visoka šola za podjetništvo.

Možina, S. in drugi (1998). Poslovno komuniciranje. 2. Natis. Maribor: Obzorja.

Možina, S. in drugi (1996). Človeku prijazno in uspešno vodenje. 1. Natis. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.

Uhan S. (2000). Vrednotenje dela II. 1. Natis. Kranj: Moderna organizacija.

Sang, H. K. (2001). 1001 način, kako motivirati sebe in druge. Natis. Ljubljana: Tuma.

Štimac N. (2008). Letni pogovori me vodjo in sodelavci varnostnih služb v podjetju Hit, d. d., Nova Gorica. (Poslovno-tehniška fakulteta, Univerze v Novi Gorici), Nova Gorica: [N. Štimac].

Vrčko, M. in drugi (2004). Poslovno sporazumevanje in vodenje. 1. Natis. Ljubljana: Biro Praxis.

Zupan N. (2001). Nagradite uspešne. 1. Natis. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA VODJE

ANKETNI VPRAŠALNIK – vprašalnik za vodje

Spoštovani,

moje ime je Nives Cotič in sem absolventka Poslovno-tehniške fakultete Univerze v Novi Gorici, smer Gospodarski inženiring. V sklopu diplomskega dela analiziram letne pogovore v vašem podjetju. Rezultati ankete bodo uporabljeni v namene krajše raziskave, ki jo opravljam v svoji diplomski nalogi z naslovom Letni razvojni pogovori kot orodje za motiviranje in vodenje zaposlenih v izbrani organizaciji. Anketa je anonimna in služi izključno za potrebe diplomskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Spol: M / Ž

Izobrazba:

- III., IV. (poklicna šola).
- V. (štiriletna srednja šola).
- VI. (višja šola).
- VII. (visoka strokovna šola/ univerzitetna izobrazba).
- VIII. (magisterij ali več).

Pred vami so krajše trditve, ki se nanašajo na letne pogovore. Prosim, da trditve ocenjujete na podlagi vaših izkušenj z letnimi pogovori.

Na vprašanja odgovarjajte tako, da ocenite stopnjo strinjanja z napisano trditvijo. Pri vsaki trditvi označite eno oceno, in sicer od 1 do 5, pri čemer vsaka ocena pomeni:

1: Sploh se ne strinjam.

2: V glavnem se ne strinjam.

3: Niti se ne strinjam niti se strijam.

4: V glavnem se strinjam.

5: Popolnoma se strinjam.

1.) Letni pogovor z zaposlenim je smiseln in koristen.

1 2 3 4 5

2.) Na letnem pogovoru z zaposlenim skupaj določita cilje, ki naj bi jih dosegel/-a v določenem obdobju.

1 2 3 4 5

3.) Mislite, da zaposlenemu skupno določanje ciljev daje občutek, da je za organizacijo pomemben člen in pripomore k ustvarjanju doseganju uspešnosti?

1 2 3 4 5

4.) Na letnem pogovoru je zaposlenemu treba predstaviti doseženo delovno uspešnost in dosežene cilje v določenem obdobju.

1 2 3 4 5

5.) Mislite, da podatek o uspešno doseženih ciljeh zaposlenega dodatno motivira?

1 2 3 4 5

6.) Na letnem pogovoru sem zaposlenemu dovolj natančno pojasnil, kakšna bodo njegova dodatna izobraževanja in usposabljanja za določeno obdobje.

1 2 3 4 5

7.) Zaposlenim sem na letnem pogovoru predstavil vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja.

1 2 3 4 5

8.) Letni pogovor z zaposlenim mi predstavlja stresen dogodek.

1 2 3 4 5

9.) Letne pogovore z zaposlenim je treba nujno opraviti vsaj enkrat letno.

1 2 3 4 5

10.) Zaposleni so bili na letni pogovor povabljeni v primernem času.

1 2 3 4 5

11.) Letni pogovor z zaposlenimi močno vpliva na njihovo motivacijo za delo.

1 2 3 4 5

12.) Zaposleni so se na letnem pogovoru počutili sproščeno.

1 2 3 4 5

13.) Na letnem pogovoru sem bil/-a do zaposlenih popolnoma iskren/-a.

1 2 3 4 5

14.) Letni pogovori z zaposlenimi imajo močan vpliv na vodenje, ki ga izbere vodja do vsakega posameznika.

1 2 3 4 5

15.) Zaposleni so veseli, da se vsaj enkrat letno lahko pogovorijo z vodjo in jim ta nameni svoj čas.

1 2 3 4 5

16.) Na letnem pogovoru z zaposlenimi ste sklenili določene dogovore, ali mislite, da boste te dogovore v celoti uresničil?

1 2 3 4 5

17.) Mislite, da ste bili na letni pogovor dovolj pripravljeni?

1 2 3 4 5

18.) Ste na letnem pogovoru z zaposlenim poglobili in utrdili tudi odnos?

1 2 3 4 5

PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

ANKETNI VPRAŠALNIK – vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

moje ime je Nives Cotič in sem absolventka Poslovno-tehniške fakultete Univerze v Novi Gorici, smer Gospodarski inženiring. V sklopu diplomskega dela analiziram letne pogovore v vašem podjetju. Rezultati ankete bodo uporabljeni v namene krajše raziskave, ki jo opravljam v svoji diplomski nalogi z naslovom Letni razvojni pogovori kot orodje za motiviranje in vodenje zaposlenih v izbrani organizaciji. Anketa je anonimna in služi izključno za potrebe diplomskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Spol: M / Ž

Izobrazba:

- III., IV. (poklicna šola).
- V. (štiriletna srednja šola).
- VI. (višja šola).
- VII. (visoka strokovna šola/ univerzitetna izobrazba).
- VIII. (magisterij ali več).

Pred vami so krajše trditve, ki se nanašajo na letne pogovore. Prosim, da trditve ocenjujete na podlagi vaših izkušenj z letnimi pogovori.

Na vprašanja odgovarjajte tako, da ocenite stopnjo strinjanja z napisano trditvijo. Pri vsaki trditvi označite eno oceno, in sicer od 1 do 5, pri čemer vsaka ocena pomeni:

1: Sploh se ne strinjam.

2: V glavnem se ne strinjam.

3: Niti se ne strinjam niti se strinjam.

4: V glavnem se strinjam.

5: Popolnoma se strinjam.

1.) Letni pogovor med vodjo in zaposlenim je smiseln in koristen.

1 2 3 4 5

2.) Na letnem pogovoru z vodjo skupaj določiva cilje, katere naj bi dosegel/-a v določenem obdobju.

1 2 3 4 5

3.) Skupno določanje ciljev z vodjo mi daje občutek, da sem za organizacijo pomemben člen in pripomore k ustvarjanju doseganju uspešnosti.

1 2 3 4 5

4.) Na letnem pogovoru dobim informacijo o doseženi delovni uspešnosti in doseženih ciljih v določenem obdobju.

1 2 3 4 5

5.) Dobra povratna informacija o uspešno doseženi delovni uspešnosti in ciljih me še dodatno motivira in mi veliko pomeni.

1 2 3 4 5

6.) Na letnem pogovoru z vodjo ugotoviva, katera dodatna izobraževanja in usposabljanja bi potreboval/-a za boljšo delovno uspešnost.

1 2 3 4 5

7.) Na letnem pogovoru se z vodjo lahko pogovorim o težavah, ki nastajajo v delovnem procesu, in jih skupaj poskušava odpraviti.

1 2 3 4 5

8.) Letni pogovor z vodjo mi predstavlja stresen dogodek.

1 2 3 4 5

9.) Letne pogovore z vodjo je treba nujno opraviti vsaj enkrat letno.

1 2 3 4 5

10.) Vodja je izbral primeren čas in kraj za letni pogovor.

1 2 3 4 5

11.) Letni pogovor z vodjo močno vpliva na mojo motivacijo za delo.

1 2 3 4 5

12.) Na letnem pogovoru sem se počutil/-a sproščeno.

1 2 3 4 5

13.) Na letnem pogovoru sem bil/-a popolnoma iskrena.

1 2 3 4 5

14.) Se vam je vodja na letnem pogovoru dovolj posvetil in vam namenil dovolj časa za vaša mnenja?

1 2 3 4 5

15.) Ste se po letnem pogovoru z vodjo pogovorili tudi s sodelavci?

1 2 3 4 5

16.) Na letnem pogovoru z vodjo ste sklenili določene dogovore, ali mislite, da bo vodja te dogovore uresničil?

1 2 3 4 5

17.) Je bil vodja na letni pogovor dovolj pripravljen?

1 2 3 4 5

18.) Ste na letnem pogovoru z vodjo poglobil in utrdili vajin odnos?

1 2 3 4 5