

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**POMEN LETNEGA RAZGOVORA ZA MOTIVIRANJE
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, 18. februar 2019

NINA MIKOLIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Mikolič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Letni razgovor kot orodje za motiviranje zaposlenih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Darjo Peljhan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programske opreme za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE IN KOMUNIKACIJA	2
1.1 Življenjska doba podjetja glede na ravnanje vodij.....	3
1.2 Razlikovanje med managerjem in vodjo.....	4
1.3 Značilnosti vodje in načini vodenja	5
2 MOTIVACIJA V PODJETJU	7
2.1 Pomen motivacije	7
2.2 Vsebinske teorije motiviranja.....	8
2.2.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu	8
2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	9
2.2.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb	9
2.3 Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih	10
3 LETNI RAZGOVOR	11
3.1 Opredelitev pojma pogovor.....	11
3.2 Namen in cilj letnega razgovora	12
3.3 Priprava na letni razgovor	12
3.4 Prednosti letnih razgovorov	13
4 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	13
4.1 Namen raziskave	13
4.2 Metoda dela.....	14
4.3 Analiza anketnega vprašalnika o zadovoljstvu posameznikov z letnim razgovorom	14
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGE	0

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz razlik med vodstvenimi in managerskimi kvalitetami	5
Tabela 2: Demografski podatki	14
Tabela 3: Izobrazbena struktura anketirancev	15
Tabela 4: Vrsta dela.....	15
Tabela 5: Prikaz zadovoljstva s posameznimi dejavniki	16
Tabela 6: Odločitev anketirancev glede priporočila podjetja v katerem so zaposleni	17

KAZALO SLIK

Slika 1: Štirje sloji raznolikosti povzeti po Gardenschwartz in Rowe, 1998	3
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na opravljanje dela anketirancev	17
Slika 3: Prikaz pomembnosti letnega razgovora	18
Slika 4: Prikaz rezultatov glede na mnenje anketirancev o pregledu preteklih uspehov in ciljev.....	19
Slika 5: Letni razgovor kot motivacija za nadaljnje delo	19
Slika 6: Prikaz mnenja anketirancev o upoštevanju sklenjenih dogovorov s podrejenim ..	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

UVOD

Za vsak napredek v življenju je potrebna motivacija. Pridobimo jo lahko na več načinov. Motivacija v delovnem okolju je ključnega pomena tako za zaposlenega kot za podjetje. Glede na to, da delavci tretjino dneva preživimo v delovnem okolju, je pomembno, kako se v njem počutimo, saj s tem večamo produktivnost in delo opravljamo z veseljem.

Da podjetje ohranja konkurenčnost na trgu, niso dovolj le kapital, tehnološko napredna tehnologija, stroji oziroma oprema, temveč zadovoljni zaposleni, ki dajejo podjetju dodano vrednost s svojimi inovativnimi pristopi (Čertalič, 2014). Kot je navedel že Lipičnik (1998, str. 203), lahko na zaposlene kot dejavnik motivacije vpliva denar, pripravljeni so opraviti dodatno delo, da bi pridobili večje plačilo. Spet druge motivira varnost in na podlagi tega opravljajo slabo plačana dela, tretja skupina ljudi pa rada sprejema izzive, ki jih vodijo na sam rob njihove zmogljivosti. Plačilo, ki ga zaposleni pridobi z opravljanjem dela, pa omogoča zadovoljevanje osnovnih bioloških potreb, ki jih je opredelil že Maslow, ki na pomembno mesto postavlja potrebo po varnosti.

Menim, da je eden pomembnejših motivatorjev za uspešno delo letni razgovor. Ta predstavlja dvostransko komunikacijo, ki omogoča vpogled v delo posameznega zaposlenega, njegov prispevek podjetju, vodja pa z njim pokaže spoštovanje, saj zaposlenemu prisluhne in pregleda rezultate preteklega leta (Mumel, 2008, str. 291).

Namen zaključne naloge je opredeliti vlogo letnega razgovora kot enega izmed motivacijskih dejavnikov, ki je lahko v pomoč in korist tako podjetju kot tudi zaposlenemu posamezniku, saj dobi vpogled v svoje minulo delo in nove cilje za prihodnost. Naloga je pomembna tudi zato, da se osmisli pomembnost letnih razgovorov, saj jih, kot se je pokazalo tudi v anketi, zaposleni ne jemljejo dovolj resno. Z nalogo in opravljeno analizo anketnega vprašalnika želimo prispevati k stroki ter ovrednotiti pomembnost letnega razgovora kot enega od motivacijskih dejavnikov, ki vodi k boljšemu počutju in klimi v podjetju.

Cilji zaključne naloge so opredeliti pojem motivacija, pojasniti motivacijske dejavnike, opredeliti pojem letni razgovor in nagrajevanje zaposlenih, predstaviti vodjo kot motivatorja in načine komunikacije med vodjem in zaposlenim. V raziskovalnem delu smo izvedli anketni vprašalnik, ki je bil namenjen zaposlenim. Z njim smo preizkušali trditve zastavljene v uvodu.

Anketni vprašalnik smo izdelali s pomočjo Googlovih orodij in ga oblikovali v programu Google Drive. Dostopen je bil na družbenih omrežjih s pomočjo deljenja, saj le tako dosežemo največ zaposlenih ljudi, ki smo jih potrebovali za zelen vzorec. S pomočjo anketnega vprašalnika smo poiskali odgovore na zastavljene temeljne hipoteze.

Hipoteza 1– Anketiranci so zadovoljni z odnosom vodje med opravljanjem letnega razgovora.

Hipoteza 2 – Anketiranci imajo radi redne letne razgovore.

Hipoteza 3 – Anketiranci potrjujejo, da se po opravljenem letnem razgovoru njihove želje, pripombe in ideje upoštevajo na delovnem mestu, ki ga opravljajo.

Hipoteza 4 – Anketiranci so mnenja, da so letni razgovori pomembni.

Hipoteza 5 – Anketiranci so na letnem razgovoru iskreni do vodje, ki razgovor vodi.

V empiričnem delu ni bilo zaznati večjih omejitev. Mnenja smo, da je literatura, ki opredeljuje termina motivacija in letni razgovor, dostopna v knjižnici in na spletnih brskalnikih. Edina pomanjkljivost je, da je strokovna literatura spisana s starejšimi letnicami, v kolikor pa je strokovna literatura napisana v kasnejšem obdobju, gre največkrat za sekundarne vire. V raziskovalnem delu je sprva prišlo do neodzivnosti izpolnjevanja anketnega vprašalnika. Z večkratno delitvijo dostopa do ankete smo uspeli doseči soliden vzorec za analizo in interpretacijo. V empiričnem delu naloge smo z raziskavo potrdili svoje trditve.

1 VODENJE IN KOMUNIKACIJA

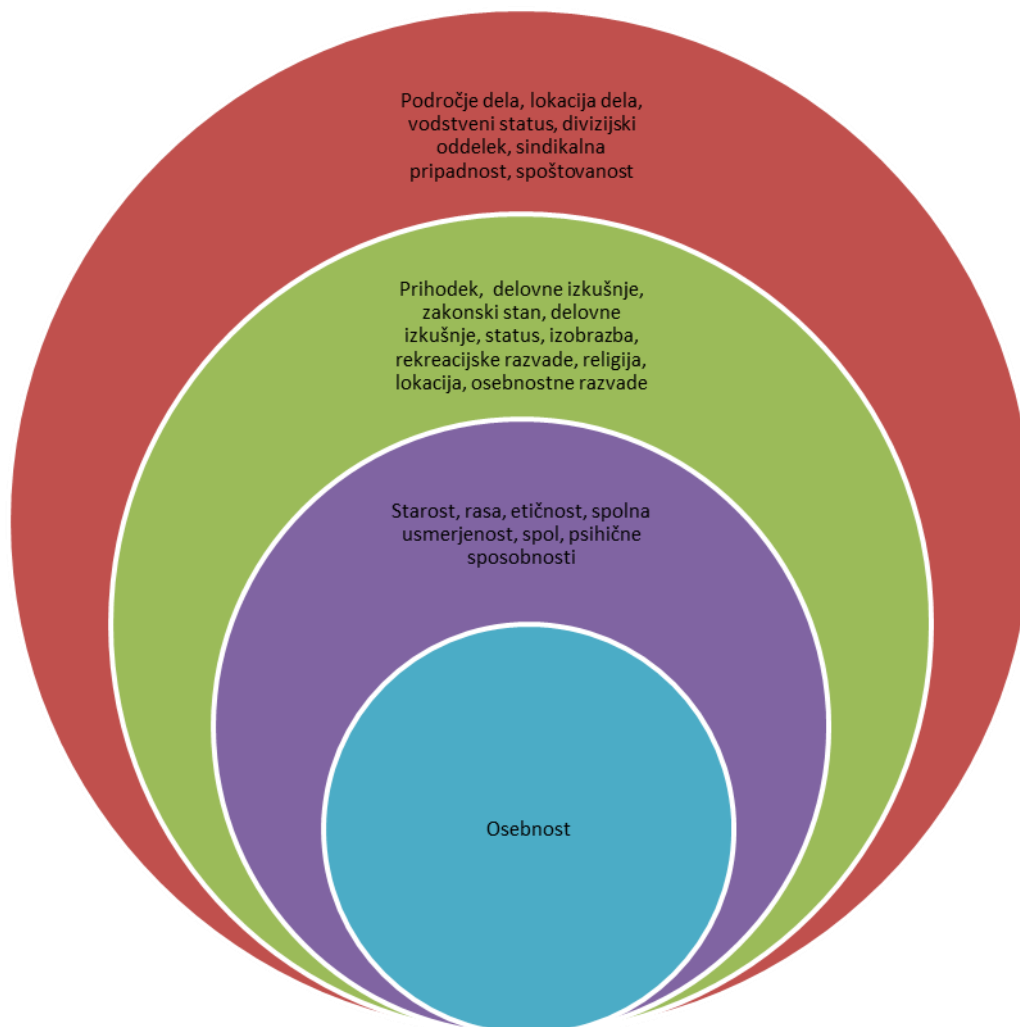
Med številnimi idejami, ki jih v literaturi lahko zaznamo o vodenju, so Dimovski in drugi (2014, str. 77) izpostavili tri bistvene dejavnike, ki vplivajo na vodenje. To so ljudje, vpliv in cilji. Vodenje je proces, ki poteka med ljudmi, s svojo aktivnostjo vpliva na doseganje ciljev. Koncepti vodenja pa se medtem neprestano razvijajo in spreminjajo glede na potrebe organizacije. Dimovski in Penger (2008, str. 114) izpostavljata, da na vodenje vplivajo predvsem ekonomska in etična vprašanja, globalizacija, tehnološke spremembe, novi načini dela, spremenjena pričakovanja zaposlenih in nenazadnje tudi družbeni premiki.

Komunikacija poteka verbalno in neverbalno. Pri verbalni komunikaciji se uporabljajo besede, kot sredstvo za prenašanje sporočil pa jezik. Verbalno komuniciranje lahko poteka govorno, pisno ali elektronsko. Vsak izmed načinov ima prednosti, slabosti in kulturne razlike (Treven, 2001, str. 197–198). Nasprotno verbalnemu je neverbalno komuniciranje, s katerim lahko več povemo, kot mislimo. Neverbalno komunikacijo izražamo s kretnjami, izrazi na obrazu in tonom glasu. Največji pomen neverbalne komunikacije je stik z očmi med govorcem in poslušalcem oziroma prejemnikom informacije. Ključnega pomena pri tem so tudi dotiki, drža telesa in prostorska razdalja (Treven, 2001, str. 202).

Spoštovanje raznolikosti zaposlenih oziroma njegovo pozitivno vrednotenje lahko pozitivno vpliva ne le na klimo v podjetju in posamezne zaposlene, temveč tudi na ugled podjetja in njihove potencialne kupce ter poslovne rezultate (slika 1). Obvladovanje raznolikosti pomeni prilagajanje odnosov, procesov in organizacijskih struktur v

posameznem podjetju z namenom izrabe potenciala vseh posameznikov, ki v procesu sodelujejo (Kosi, Nastav & Dolenc, 2012, str. 21–22).

Slika 1: Štirje sloji raznolikosti povzeti po Gardenschwartz in Rowe, 1998



Vir: Veingerl–Čič & Šarotar–Žižek (2018).

1.1 Življenjska doba podjetja glede na ravnanje vodij

Lipičnik (2005, str. 224–225) je zbral poglede več avtorjev, ki opisujejo življenjsko dobo podjetja. Avtorji si med seboj niso enotni, kaj so osnovne sestavine, ki bi bile ključne za vsa podjetja, da bi lahko razvili enotno formulo za uspeh vsakega podjetja. Eden od avtorjev povzema bistvo za uspeh v prevzemanju poslovnih funkcij. Trdi, da je podjetje uspešnejše, v kolikor obvladuje večje število funkcij, kar predstavlja samostojnost in razvitost. Pri takšnem načinu upravljanja podjetja lahko nastopijo težave s koordinacijo dela med številnimi poslovnimi funkcijami. Drugi avtorji so mnenja, da je življenjska doba podjetja odvisna predvsem od organizacijskih struktur in reakcijah menedžerjev oziroma

vodstva. Skupno vsem teorijam je, da lahko z vzpostavitvijo enotnega modela za uspeh podjetja, predvidimo nevarnosti in neprijetne situacije, ki se jim podjetja v času svojega delovanja težko izognejo.

Najbolj pogoste faze, ki jih prebrodijo uspešna podjetja, so (Lipičnik, 2005, str. 225):

- podjetje posameznika,
- funkcionalna struktura vodenja,
- divizijska organizacijska struktura,
- divizijska organizacijska struktura s štabnimi in servisnimi enotami,
- fleksibilna organiziranost, usmerjena v novosti.

Podjetja v največji meri nastanejo v glavi posameznika ali skupine ljudi na osnovi kreativnosti in iniciative posameznika oziroma vodstva. Zagon podjetja je lahko uspešen, vendar se sčasoma v skladu z rastjo podjetja pojavijo tudi težave, ki jih posamezniki zaradi preobremenjenosti ne obvladujejo. Podjetje preide v drugo – funkcionalno fazo, kjer vsak posameznik prevzame funkcijo dela v podjetju, ki jo obvladuje. Kljub temu lahko nastane nova nevšečnost, ki jo imenujemo kriza avtonomije na drugi organizacijski ravni. Rešitev težav predstavlja divizijska organizacijska struktura, ki s svojo decentralizacijo in delegiranjem poskuša vzpostaviti organizacijsko ravnovesje. Tudi takšna organizacijska kultura nemalokrat povzroči novo nevšečnost, ki jo poimenujemo kriza vodenja in koordinacije. Zaradi visoke razvitosti posameznih funkcij se podjetja oziroma divizije nastale znotraj podjetja opremijo s štabnimi in servisnimi enotami, ki poskrbijo za koordinacijo funkcij ter pravilno delovanje posameznih divizij. Takšno poslovanje lahko privede do pomanjkanja razvoja podjetja, zato je nujno potrebno v vsako delujoče podjetje vpeljati fleksibilnost, organiziranost in usmerjanje v novosti. To fazo imenujejo tudi zrelo podjetje (Lipičnik, 2005, str. 225–226).

1.2 Razlikovanje med managerjem in vodjo

Daft in Marcic (2011, str. 279) sta opredelila bistveni razliki, ki ločujeta vodjo od managerja. Avtorja sta mnenja, da se ti dve funkciji ločujeta glede na izvor in domet njune moči. Moč sta opredelila kot potencialno sposobnost vplivanja na obnašanje drugih ljudi. Moč pa ob tem izhaja iz poslovne pozicije, ki jo zaseda v podjetju. Druga možnost je, da tolikšno moč poseduje vodilni delavec v svoji osebnosti. Za uspešno vodenje podjetja in zaposlenih sta potrebni obe vrsti moči, saj je učinkovit manager tudi dober vodja.

Tabela 1: Prikaz razlik med vodstvenimi in managerskimi kvalitetami

Vodja (duša)	Manager (glava – intelekt)
<ul style="list-style-type: none"> • strasten • vizionar • kreativen • fleksibilen • navdihnjen • inovativen • hraber • poln domišljije • rad eksperimentira • spodbuja spremembe • osebnostna moč 	<ul style="list-style-type: none"> • razumski • svetovalec • vztrajen • rešuje probleme • odločen • analitičen • strukturirano razmišlja • nameren • avtoritativen • stabilizirajoč • pozicijska moč

Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 115).

Tabela 1 prikazuje bistvene značilnosti med managerskimi in vodstvenimi prijemi v podjetju. Medtem ko velja za vodjo, da deluje z dušo, obvladuje manager svojo pozicijo bolj razumsko. Dimovski in drugi (2014, str. 77–78) navajajo, da managerska moč izhaja iz njegovega položaja v organizaciji. Rad poudarja svojo stabilnost, red in zmožnost razumskega reševanja nastalih problemov. Njegova funkcija mu daje možnost nagrajevanja ali kaznovanja podrejenih sodelavcev, saj je mnenja, da s tem bistveno vpliva na celoten uspeh podjetja.

Vodja pa izhaja iz osebnostne moči. V nasprotju s pozicijsko močjo, ki je zunanja, se osebnostna moč kaže od znotraj. Razdelimo jo lahko na ekspertno in referenčno. Ekspertna moč je posledica posebnih znanj ali spretnosti, ki jih vodja poseduje, delavci pa mu nudijo vso podporo in ga pri tem poslušajo. Referenčna moč pa prihaja iz osebnostnih značilnosti. Delavci se lahko z njegovo osebnostjo poistovetijo in ga spoštujejo. Takšnemu vodji delavci sledijo iz osebnega spoštovanja. Vodja je kreativen, ima vizijo in uvaja spremembe v podjetje. Takšen vodja je dobrodošel predvsem v novodobnih podjetjih, kjer dajejo v ospredje timsko delo, kjer avtoritativen vodja ni zaželen.

1.3 Značilnosti vodje in načini vodenja

Odkar obstaja podjetništvo, različni avtorji izvajajo raziskave, ki bi pokazale, kaj potrebuje uspešen vodja za zadovoljstvo delavcev in prinašanje dobička. Z raziskavami so poskušali dognati, katera so tista merila, ki odlikujejo vodjo in bi pripomogle k izbiri ustreznega

človeka za vodstveno funkcijo oziroma ali je možno te lastnosti izbranemu vodji priučiti (Dimovski in drugi, 2014, str. 80).

Pri vodji so proučevali nekatere značilnosti, kot so videz, vrednote in inteligenca. Vendar to ni bilo dovolj, zato so v raziskave vključili tudi fizične in družbene značilnosti ter značilnosti povezane z opravljanjem funkcije vodje. Dimovski in Pergerjeva (2008, str. 118) sta povzela bistvene značilnosti, ki jih mora odražati vodja podjetja, te pa so odvisne tudi od organizacije in situacije v podjetju. Ločila sta slednje značilnosti:

- fizične značilnosti (aktivnost, energija);
- družbena podlaga (mobilnost);
- inteligenca in sposobnost (sodbe, odločnost, znanje, tekoče govorjenje);
- osebnost (umost, originalnost, osebna integriteta, etično obnašanje, samozavest);
- delovne značilnosti (strmenje k dosežkom, želja po odličnosti, odgovornost, usmerjenost k ciljem in nalogam);
- družbene značilnosti (sposobnost podpreti sodelovanje, pripravljenost na sodelovanje, popularnost, družabnost, medčloveške spretnosti, diplomacija in taktika).

Vodja je lahko avtokratičen ali demokratičen. Prvega odlikuje težnja k centralizaciji avtoritete, ki se zanašajo na legitimno prisilno moč z nagrajevanjem delavcev. Demokratični vodja pa stremi k spodbujanju sodelovanja ter uporablja ekspertno in referentsko moč, s katerima vpliva na svoje podrejene. Vodja je lahko ozko usmerjen v avtokratizacijo, demokratičnost ali pa je kombinacija obojega. Sodobnega vodjo odlikuje tudi čustvena inteligentnost, ki je skupek lastnosti orientiranih na ljudi. Čustvena inteligentnost se kaže skozi čustveno zrelost, empatijo in socialne sposobnosti vodje (Dimovski in drugi, 2014, str. 80).

Čustvena inteligentnost vodij se kaže kot (Dimovski in drugi, 2014, str. 80):

- samozavedanje, kamor prištevamo sposobnost prepoznavanja svojega razpoloženja, čustev in hotenj ter zavedanje o njihovem vplivu na druge;
- samoregulacija, pri kateri ima vodja sposobnost kontrole nenadnih motečih impulzov ali razpoloženja ter sposobnost samokontrole nad prehitrimi reakcijami;
- motivacija, kjer vodja izraža željo po delu zaradi razlogov, ki niso povezani z denarjem ali položajem, ter doseganje ciljev z energijo in konsistenco;
- empatija, kjer ima vodja sposobnost razumevanja čustvenih lastnosti ljudi ter je te ljudi zmožen voditi in obravnavati ne glede na njihove raznolike čustvene reakcije;
- socialna sposobnost, pri kateri vodja gradi vezi med posameznimi ljudmi in skupinami.

Klasični pristopi vodenja so temeljili predvsem na ekonomski ravni vodenja, kjer ima vodja funkcijo vzdrževanja reda, kontroliranju vedenja in usmerjanje ljudi k doseganju

ekonomskih ciljev. To so zelo ozkogledni pristopi vodje, ki so veljali nekoč, sedaj se pojavljajo načini vodenja, ki stremijo k usmerjanju in podpori pri delu svojih podrejenih. Različni načini vodenja dajejo tudi različne rezultate. Vsekakor je način izbora vodenja odvisen od podjetja in organizacijske klime (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 224).

Največkrat uporabljeni načini vodenja so (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 224):

- vodenje z izjemami, takšen vodja obravnava le izjeme in odklone z nalogami, kjer se pojavi kakšna nepredvidljiva ali posebna naloga. Vse ostale naloge pa prenašajo na druge;
- vodenje s pravili odločanja, pri čemer vodja podrejenemu določi pravila, ki jih potrebuje, medtem ko se delavec sam odloča na vsaki ravni dela, kako bo nalogo izpeljal.
- vodenje z motiviranjem, kjer se od delavcev pričakuje, da bodo uspešnejši in aktivnejši, če si pridobijo zmožnost izobraževanja in razvijanja na delovnem mestu. Pri tem se med vodjo in podrejenim vzpostavi poseben odnos;
- vodenje s soudeležbo je vodenje, kjer je nujno potrebno sodelovanje delavcev pri vseh odločitvah. Vodja meni, da bodo podrejeni cilje, ki so si jih sami postavili, tudi lažje uresničili;
- vodenje s cilji, pri katerem vodja aktivno določi cilje v organizaciji, nato pa se vse člane usmerja k doseganju zastavljenih ciljev.

2 MOTIVACIJA V PODJETJU

Mehanizem motiviranja lahko prikažemo kot potreba – delovanje – cilj, ki predstavlja sredstvo za zadovoljevanje potreb. Pozitivno sredstvo pri tem je nagrada, negativno kazen. Interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe so določeni. Usmeritev nagrajevanja delavcev in ravnanja z njimi nam daje vpogled v človeško psihostrukturo, saj spremljamo nagrado z vidika stimuliranja in odziva nanj. Spodbude in cilji so vedno vnaprej določeni. Spodbudne nagrade pa so ovrednotene in dosegljive v sorazmerju s predvideno stopnjo doseganja cilja (Uhan, 2000, str. 27).

2.1 Pomen motivacije

V vsakdanjem življenju se začne motivacija že z jutranjim vstajanjem in opravljanjem rutinskih obveznosti. Daft in Marcic (v Dimovski in drugi, 2014, str. 98) opredeljujeta motivacijo kot vpliv notranjih in zunanjih sil, ki spodbujajo navdušenje, željo, namen in vztrajnost za delovanje. Na takšen način vodja lahko vpliva na produktivnost in doseganje zastavljenih ciljev v podjetju. Cohen (2013) navaja, da je motivacija kot mišica v telesu. Za njeno moč je potrebno skrbeti in jo nadgrajevati, kar najlažje dosežemo z rutino.

Osnovne potrebe ljudi se nanašajo na osnovne potrebe, ki nam predstavljajo potrebo po hrani, dosežkih in denarju. Potrebe pa pri tem sprožijo določeno vrsto obnašanja in težnjo po tem, da jih zadovoljimo. Povratna informacija pa nam pri tem prikaže uspešnost. Če smo s svojim vedenjem uspeli zadovoljiti potrebo, bomo isto ali podobno potrebo v prihodnosti zadovoljili na podoben način, saj se čutimo zadovoljeni (Dimovski in drugi, 2014, str. 98).

2.2 Vsebinske teorije motiviranja

Uspešen vodja mora poznati uspešne vsebinske teorije motiviranja, s katerimi bo pri svojih podrejenih dosegel pravilno motivacijo in dosegel ekonomske cilje podjetja, hkrati pa poskrbel za zadovoljstvo posameznika. Med najpomembnejše teorije motiviranja prištevajo avtorji teorijo hierarhije potreb po Maslowu, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb (Dimovski in drugi, 2014, str. 99).

2.2.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Teorija zadovoljevanja potreb po Maslowu je ena najbolj znanih motivacijskih teorij, saj v ospredje postavlja hierarhijo človeških potreb, pri čemer se človek s svojimi lastnimi motivi in aktivnostjo premika navzgor po lestvici in zadovoljuje potrebe za potrebo, vendar šele, ko je aktualna potreba zadovoljena. Hierarhija potreb po Maslowu poteka po sledečem vrstnem redu (Dimovski in drugi, 2014, str. 99–100):

- fiziološke potrebe – pri tej ravni gre na osebnem področju za zadovoljevanje osnovnih fizioloških potreb, ki vključujejo hrano, vodo in potrebo po spolnosti. V smislu zadovoljevanja fizioloških potreb v podjetju pa govorimo o zadovoljevanju potreb po ustreznem gretju, zraku, osnovni plači in podobno;
- potreba po varnosti je naslednja raven, ki nam na osebnem področju nudi zadovoljevanje po varnem in emocionalnem okolju brez verbalnega ali neverbalnega nasilja v družbenem okolju, v katerem se nahajamo. Na področju delovne organizacije pa nam potrebo po varnosti nudijo varno delo, dodatne ugodnosti in zagotovljeno delovno mesto;
- potreba po pripadnosti je zadovoljena na osebnem področju, kadar imamo zagotovljeno svoje mesto med prijatelji, smo del skupine in smo ljubljani. Na službenem področju pa so tovrstne potrebe zagotovljene, v kolikor imamo uspešne odnose s sodelavci in smo del skupine, kjer prevladujejo dobri medsebojni odnosi;
- potreba po samospoštovanju se odraža na osebnem nivoju, kadar so uresničene želje po moči in ugledu v družbi, s katero pridejo do izraza posameznikova samopodoba, pozornost in spoštovanje, izkazani s strani sogovornika. Znotraj podjetja je potreba po

samospoštovanju uresničena, kadar dobimo priznanje po prispevkih, ki smo jih opravili, pri pridobitvi večje delovne odgovornosti in višjem statusu;

- potreba po samouresničitvi predstavlja na osebni in podjetniški ravni najvišjo raven potreb v smislu aktualizacije svojega polnega potenciala in osebne rasti.

2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Dvofaktorska teorija Frederica Herzberga (1987) temelji na dveh različnih skupinah dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo in nenazadnje tudi na zadovoljstvo vseh zaposlenih. Ena izmed nalog vodje je, da z uporabo higienikov odpravljajo nezadovoljstvo svojih podrejenih. Z uporabo motivatorjev pa dosežejo visoko stopnjo motiviranosti podrejenih delavcev za opravljanje dela. Dimovski in drugi (2014, str. 101) opredelijo dva dejavnika:

- higieniki vplivajo na visoko nezadovoljstvo na delovnem mestu. Mednje prištevamo slabe delovne pogoje, slabo plačilo za opravljeno delo, neustrezno politiko poslovanja in medosebne odnose. V kolikor se izkaže, da so higienijski dejavniki slabi, delo povzroča nezadovoljstvo. Dobri higienijski dejavniki pa samo odstranjujejo nezadovoljstvo in sami po sebi nimajo vpliva na zadovoljstvo delavcev, niti na njihovo motivacijo;
- motivatorji predstavljajo potrebe višjega nivoja, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu in vključujejo pohvale za dosežke, priznanja, večjo odgovornost in priložnost za osebno ter poklicno rast. V kolikor so motivatorji odsotni, se delavci do dela ne opredelijo, ob prisotnosti motivatorjev pa postanejo visoko motivirani in zadovoljni.

2.2.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

McClelland trdi, da so določene vrste potreb v življenju pridobljene oziroma se jih je možno priučiti z različnimi življenjskimi izkušnjami. Pri tem je razdelil potrebe na tri osnovne skupine potreb (Dimovski in drugi, 2014, str. 102):

- potreba po dosežkih, pri čemer je v ospredju želja, da bi sami dosegli visoke standarde uspešnosti, obvladali kompleksnejše naloge ter v opravljanju nalog prehiteli druge sodelavce;
- potreba po vključitvi temelji na želji, da bi oblikovali tesne osebne odnose, se izogibali konfliktom in vzpostavili s sogovorniki tople odnose;
- potreba po moči se razvije iz želje, da bi si pridobili vpliv in kontrolo nad drugimi ljudmi, hkrati pa imeli odgovornost do drugih z možnostjo avtoritete nad njimi.

Ljudje, ki imajo željo doseči višje potrebe, so običajno na podlagi prikaza dosežkov tudi podjetnejši od drugih. Ljudje, ki kažejo izrazite potrebe po vključitvi v družbo, so načeloma odlični povezovalci dela in oddelkov v podjetju. Ljudje, ki kažejo težnje po

prevladi moči, dosegajo vrhunske rezultate na najvišjih ravneh v organizaciji podjetja (Dimovski in drugi, 2014, str. 102).

2.3 Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih

Osnovni vir vsakega uspešnega podjetja je znanje. Včasih so bile to materialne stvari, kot so zemlja, oprema in naravni viri. Sodobna družba pa prenaša na znanje, ne glede na to, ali je prikazano v tehnologiji, inovacijah, dokumentaciji ali glavah ljudi. Prepoznavni znak hitro rastočega podjetja ali učečega posameznika je v tem, da nikoli ne neha bogatiti svojega znanja. Vedno je pripravljen na izpopolnjevanje in preizkušanje pridobljenega znanja v praksi. Znanje vrednotimo po njegovi uporabnosti v podjetju, s čimer prispevamo svoj delež za uspešno opravljanje dela. Znanje nas ločuje od drugih posameznikov ali podjetij in prispeva k osebni rasti posameznika (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 207).

Zaposleni so nosilci dobrega imena podjetja, zato je interna komunikacija bistvenega pomena. Za doseg tega, morajo v podjetju pri svojih delavcih doseči zadovoljstvo in motiviranost, saj je človeški dejavnik zelo pomemben. Uresničitev ciljev podjetja je pogojena s primerno motivacijo zaposlenih (Mumel, 2008, str. 160).

Pfeffer (v Zupan, 2001, str. 42) je na podlagi proučevanja podjetij ugotovil, da je za zadovoljstvo delavcev zelo pomembno, kako ravna vodstvo z njimi. To dela podjetja med seboj konkurenčna. Dobre zglede je združil v sedem skupin: »zagotavljanje varnosti zaposlitve, izbirljivost pri poslovanju, obsežno usposabljanje, obsežno komuniciranje, timsko delo in decentralizirano odločanje, visoke plače povezane z uspešnostjo in zmanjševanje statusnih razlik« (Pfeffer v Zupan, 2001, str. 42).

Dejić in Ponjavić (2015) sta opravili raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika. Najpogostejši odgovor, kaj delavce motivira, je bil »ustrezno plačilo«, temu je sledil odgovor »možnost osebne rasti in delovne kariere«. Avtorici se sprašujeta, ali so morebiti ta dva odgovora oddali tisti anketiranci, ki so že dosegli zgornjo mejo in potrebujejo drug motivator oziroma izziv. Kot tretji in četrti najpogostejši odgovor sta zasledili »možnost za razvoj in uporabo svojih kompetenc« in »zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu«. Na podlagi zbranih odgovorov sta postavili tezo, da so te odgovore podali delavci, ki imajo urejen družbeni status in pričakujejo od svoje zaposlitve več kot le materialne dobrine.

Lazarović-Lajovic (2017) v svojem prispevku navaja, da zaposleni ne pričakujejo več življenjskih služb, v katerih bodo brez odgovornosti. Ob zaposlitvi so v pričakovanju opolnomočene kulture in okolja, v katerem bodo imeli možnost razvoja in nadzora nad svojimi kariernimi zmožnostmi. Avtorica povzema, da je opolnomočenje eden od

motivacijskih dejavnikov, ki prinaša rezultate, zato je smiselno, da v podjetju izdelajo strategije in programe razvoja opolnomočenja tako za vodstvo kot za svoje delavce.

Kim (2001, str. 25–27) navaja, da je potrebno motivirati samega sebe. Obstaja velika razlika med »imeti znanje« in »pridobljeno znanje koristiti v praksi«. Velikokrat si želimo, da se nam nekaj izpolni, vendar za to vedno najdemo izgovore, kot ni denarja, ni časa, ni potrebnega znanja, ni potrpljenja in podobno. V kolikor bi to energijo, ki jo trošimo za izgovore, uporabili za doseganje ciljev, bi bili že na pol poti do njihove uresničitve. Pri tem bi si morali pomagati z afirmacijskimi stavki s pozitivno noto.

Grubiša (2001, str. 47) prav tako navaja, da se motivacija najprej začne pri vsakem posamezniku. Ob tem poudarja, da moramo najprej motivirati sebe ravno iz razloga, da bomo lahko nato motivirali druge. V svojem delu trdi, da si želijo podrejeni slediti zgledu svojega vodje, zato mu želijo podzavestno slediti in ugajati. Sklepa, da gre pri tem za motivacijo, ki z zgledom vleče na podrejene, zato mora biti vodja dober motivator, da so doseženi osebni in cilji podjetja.

3 LETNI RAZGOVOR

Redni letni razgovor je lahko tudi motivator za vsakega zaposlenega, ne glede na funkcijo, ki jo opravlja v podjetju. Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in podrejenim delavcem. Je sistematičen pogovor, ki naj bi se opravil enkrat na leto, pri tem pa je tema pogovora pomembna za obe strani. Po predvidenem načrtu se vodja in zaposleni lotita pogovora o preteklih rezultatih in vzrokih za njihov nastanek, o ključnih vsakodnevnih nalogah, povezanih z opravljanjem dela po pogodbi, ter o ciljih in razvoju posameznika v prihodnje (Majcen, 2004, str. 11–12).

3.1 Opredelitev pojma pogovor

Ljudje se lahko sporazumevamo na različne načine, vendar je še vedno najpogostejši način govor. Z njim si izmenjujemo čustva z namenom razumeti drug drugega. Govor je sestavni del našega komuniciranja z nasprotnim udeležencem in povezovanja z okolico ter našega vedenja. V pogovoru poleg razuma igrajo enako vlogo tudi čustva, ki jih sprožajo miselne vsebine, in občutki, ki nastajajo na osnovi sporočil. Na podlagi dobljenih dražljajev, ki jih med pogovorom pridobimo od sogovornika, pridobimo informacijo o tem, kaj nam sporoča (Majcen, 2001, str. 13–14).

Redni letni razgovor je oblika medosebnega poslovnega komuniciranja, pri katerem vodja in njegov podrejeni vodita dvosmerni poglobljen pogovor. Predmet tega pogovora so dejavniki in elementi, ki bistveno vplivajo na delavca ter njegovo opravljanje dela in na podjetje, v katerem je zaposlen (Mihalič, 2010, str. 5).

3.2 Namen in cilj letnega razgovora

Temeljni cilj letnega razgovora je izboljšanje posameznikovih delovnih rezultatov in podjetja kot celote. S tovrstnim pogovorom si v podjetjih predvidevajo poiskati načine in sredstva, hkrati pa opredeliti možnosti za povečanje uspešnosti in učinkovitosti posameznika, skupin in podjetja kot institucije. V strateškem smislu si podjetje želi na podlagi opravljenih razgovorov pridobiti dodano vrednost oziroma povečanje možnosti za uspeh na trgu. Med najpomembnejše namene uvedbe letnih pogovorov v podjetja prištevamo (Mihalič, 2010, str. 12–13):

- poglobitev zaupanja med vodjo in delavcem;
- pregled preteklega leta in dosežkov;
- prepoznavanje potencialov, sposobnosti in veščin posameznika;
- dodatno motiviranje in spodbudo za delavca;
- poglobljen pogovor o pomembni vlogi, ki jo ima delavec v podjetju;
- spoznavanje ambicij, ciljev in občutkov delavca, glede na cilje podjetja;
- skupno odkrivanje priložnosti in nevarnosti;
- odkrivanje vzrokov za pretekle uspehe ali neuspehe;
- pridobitev novih informacij o delu;
- več prilagoditev vodenja posamezniku, glede na delovno mesto;
- odkrivanje talentov in uporabnega znanja posameznikov;
- odkrivanje neizkoriščenih kompetenc;
- razvijanje spodbudnejše organizacijske klime in kulture;
- uveljavitev načel vodenja s cilji;
- poglobitev sodelovanja za doseganje ciljev podjetja;
- povečanje stopnje zadovoljstva posameznika in drugo.

3.3 Priprava na letni razgovor

Načrt za letne razgovore v večjih podjetjih pripravi koordinator oziroma vodja projekta v sodelovanju z vodstvom podjetja. V manjših podjetjih ga izvede vodja. Letni razgovori so načeloma skupinski projekt. Izpolniti je potrebno dokumentacijo, ki se jo na koncu vseh opravljenih razgovorov tudi prouči in opravi analizo. V načrt morajo biti vključeni slednji dejavniki (Mihalič, 2010, str. 18–19):

- namen in cilji izvajanja rednega letnega razgovora;
- kdo bo koordinator projekta za celotno podjetje;
- kje in kako se bodo pridobila potrebna znanja;
- kdo bo s kom opravil pogovor;
- kdaj in kje bodo pogovori izvedeni;

- kako bo potekala sama izvedba razgovora;
- na kakšen način bodo pogovori dokumentirani;
- kako in kdaj se bodo na pogovore pripravili vodje projektov ali podjetij;
- kako in kdaj se bodo na pogovore pripravili delavci;
- kakšni rezultati se pričakujejo v podjetju;
- na kakšen način se bodo spremljale uspešnosti izvedenih pogovorov;
- kje in kako se bo hranila dokumentacija;
- na kakšen način lahko podjetje še izboljša redne letne razgovore.

3.4 Prednosti letnih razgovorov

Glede na to, da je namen letnih razgovorov dobiti vpogled nad zadovoljstvom zaposlenih v skladu s politiko podjetja, imajo ti največ koristi za vodjo, podjetje in posameznika, ki je v tem podjetju zaposlen. Zato mora biti letni razgovor pozitivno naravnani in osredotočen na dvosmerno komunikacijo med vodjem in zaposlenim. Na razgovoru se aktivno sodeluje v pretoku informacij tako v aktivnosti poslušanja kot tudi v ciljnem spraševanju. Poglavitne koristi, ki se podajo delavcu, so (Mumel, 2008, str. 295–296):

- občutek večjega priznanja s strani vodje;
- jasnejše in boljše poznavanje svoje vloge v podjetju;
- pridobivanje informacij neposredno od vodje, kakšna so njegova pričakovanja v korist podjetja;
- pridobivanje informacij o tem, kaj delavec lahko pričakuje od podjetja kot motivacijo (denarne nagrade, izobraževanja idr.);
- pridobivanje informacij o rezultatih svoje organizacijske enote;
- boljše poznavanje ciljev, ki jih pričakuje od njega njegov oddelek oziroma enota kot tudi podjetje kot celota.

4 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

4.1 Namen raziskave

V zaključni nalogi smo predstavili motivatorje, vodje in opredelili letni razgovor kot vrsto motivacije. Pojasnili smo, zakaj je letni razgovor potreben in kakšne koristi lahko imajo od njega delavec, vodja in celotno podjetje.

Namen raziskave je temeljil na tem, ali so anketiranci zadovoljni z odnosom njihove vodje pri opravljanju letnih razgovorov. Zanimalo nas je tudi, ali se v podjetjih, kjer so anketiranci zaposleni, letnih razgovorov poslužujejo in ali upoštevajo njihove želje. Želeli

smo izvedeti, ali se anketirancem zdijo letni pogovori pomembni ter v kolikšni meri so iskreni med samim pogovorom.

4.2 Metoda dela

Anketni vprašalnik je bil namenjen širši množici ljudi, saj je bilo le na takšen način mogoče priti do želenega vzorca, ki je primeren pokazatelj, ali se v Sloveniji letni razgovori ne glede na geografsko področje opravljajo ali ne. Anketa je bila narejena s pomočjo Googlovih orodij, spletna povezava je bila deljena na družabnem omrežju Facebook, ki doseže dovolj veliko število uporabnikov, ki so primerni za izpolnjevanje anketnega vprašalnika.

Anketa je potekala od 16. 10. 2018 do 13. 11. 2018. V tem času je bilo pravilno izpolnjenih 150 vprašalnikov. Podatki so obdelani v Microsoftovem orodju Excel in so prikazani tabelarično in grafično. Vprašanja so bila postavljena sistematično z možnostjo izbire, da ne bi prihajalo do nerazumevanja. Anketirancem je bila zagotovljena popolna anonimnost podajanja odgovorov.

4.3 Analiza anketnega vprašalnika o zadovoljstvu posameznikov z letnim razgovorom

Najprej so predstavljeni demografski podatki ter podatki o zadnji formalni doseženi izobrazbi anketirancev, nato jim kronološko sledi analiza vseh zastavljenih vprašanj (Priloga 1).

Tabela 2: Demografski podatki

Spol	Število	Starost	Število
Moški	63	Do 25 let	14
Ženska	87	26 do 35 let	78
		36 do 45 let	38
		46 do 55 let	17
		Nad 56 let	3

Vir: lastno delo.

Iz tabele 2 je razvidno, da je na anketni vprašalnik odgovorilo 63 (42 %) moških in 87 (58 %) žensk. Največ anketirancev, ki je izpolnilo vprašalnik, je starih med 26 in 35 let, kar predstavlja 52 % vseh vprašanih. 38 (25 %) anketirancev je starih med 36 in 45 let.

Tabela 3: Izobrazbena struktura anketirancev

Status izobrazbe	Število	Stopnja izobrazbe	Število
Študent	23	Osnovna šola	2
Nedoločen čas	46	Srednja šola	34
Določen čas	81	Višja šola	73
		Visoka/univerzitetna	19
		Magisterij	18
		Doktorat	4

Vir: lastno delo.

Največ anketirancev ima zaposlitev za določen čas, kar predstavlja 54 % vseh vprašanih (tabela 3). Sledijo mu zaposleni za nedoločen čas. 23 (15 %) vseh anketirancev ima status študenta. Po izobrazbi imata dva anketiranca le osnovnošolsko izobrazbo. 73 (49 %) anketirancev je doseglo višješolsko izobrazbo. Iz prikazanih rezultatov lahko sklepamo, da ima največ anketirancev (114 oziroma 76 %) višjo izobrazbo od srednješolske, preostali anketiranci imajo srednješolsko izobrazbo ali manj.

Iz tabele 4 je razvidno, da 114 (76 %) anketirancev opravlja nevodstvene funkcije, medtem ko 36 (24 %) anketirancev opravlja vodstveni položaj. Rezultati anketnega vprašalnika prikazujejo odgovore obeh strani (tako vodje kot zaposlenega).

Tabela 4: Vrsta dela

Nevodstveni položaj	114
Vodstveni položaj	36

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 je prikazano zadovoljstvo anketirancev na podlagi različnih dejavnikov. Kar 78 (52 %) anketirancev je zelo zadovoljnih z odnosom z nadrejenimi, medtem ko se 33 (22 %) anketiranih z njimi ne strinja, saj so izrazili nezadovoljstvo. 93 (62 %) anketirancev je zelo zadovoljnih z odnosom s sodelavci, s katerimi delajo. 24 (16%) anketirancev se pri tem vprašanju ni moglo opredeliti, kar 21 (14 %) pa z odnosom s sodelavci niso zadovoljni ali so zelo nezadovoljni. 72 (48%) anketirancev je zelo zadovoljnih z delovnim časom podjetja, v katerem so zaposleni. 89 (59 %) anketirancev ima možnost napredovanja, saj so dejavnik ocenili z oceno zadovoljen. 148 (99 %) anketirancev je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih z delovnim prostorom. Splošno zadovoljstvo med anketiranci vlada tudi v njihovi lastni samoiniciativi v odgovornosti do dela, saj se je kar 134 (89 %) anketirancev odločilo za odgovor zadovoljen. Splošno zadovoljstvo velja tudi pri dejavniku, s katerim so

ocenjevali varnost zaposlitve, saj je več kot polovica (61 %) vseh anketirancev podala odgovor zelo zadovoljen. Plačilo za delo je pomemben motivator, anketiranci so se po večini odločali za odgovora zadovoljen in zelo zadovoljen. Iz trditev lahko sklepamo, da je teh anketirancev 126 (84 %). Večina anketirancev je tudi zadovoljnih z motivacijo na delovnem mestu.

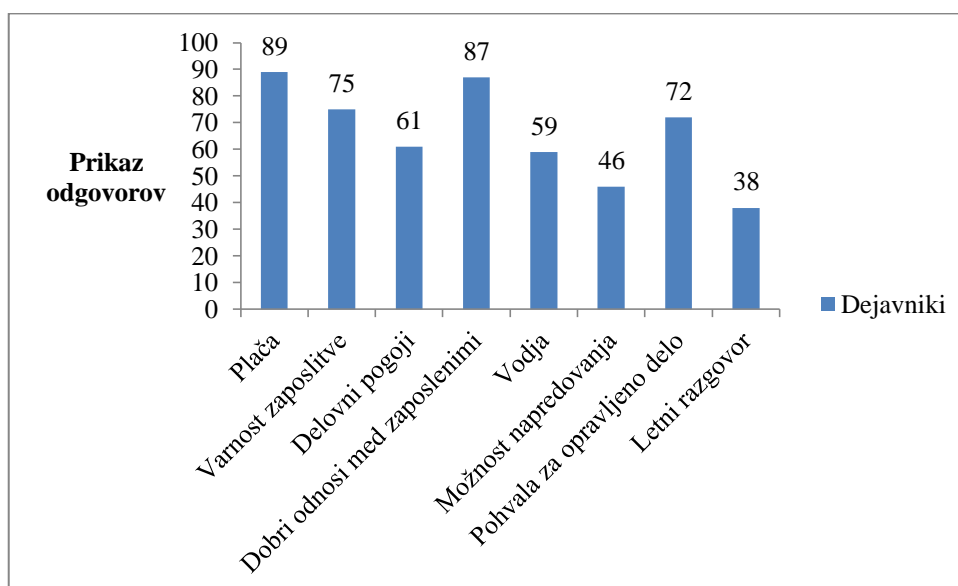
Tabela 5: Prikaz zadovoljstva s posameznimi dejavniki

Dejavniki	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti zadovoljen/niti nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Odnos z nadrejenim(i)	0	33	15	24	78
Odnos s sodelavci	13	8	24	12	93
Delovni čas	4	18	0	56	72
Možnost napredovanja	0	21	0	89	40
Delovni prostor	0	2	0	56	92
Odgovornost do dela	0	0	0	134	16
Varnost zaposlitve	0	6	24	29	91
Plačilo		16	8	59	67
Motivacija	0	13	4	92	41

Vir: lastno delo.

Slika 2 prikazuje rezultate dejavnikov, ki anketirance v največji meri motivirajo za nadaljnje opravljanje dela. 98 (59 %) anketirancev se strinja, da je največja motivacija plača, nato sledijo dobri odnosi z zaposlenimi in pohvala opravljeno delo. Najmanj anketirancev (25 %) se je odločilo za letni razgovor.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na opravljanje dela anketirancev



Vir: lastno delo.

Tabela 6 prikazuje, da bi se večina anketirancev, tj. 101 (67 %), odločila za priporočilo podjetja svojim sorodnikom in znancem, v katerem so zaposleni. Iz tega lahko med drugim sklepamo, da se v podjetju počutijo varno in delo opravljajo z veseljem.

Tabela 6: Odločitev anketirancev glede priporočila podjetja, v katerem so zaposleni

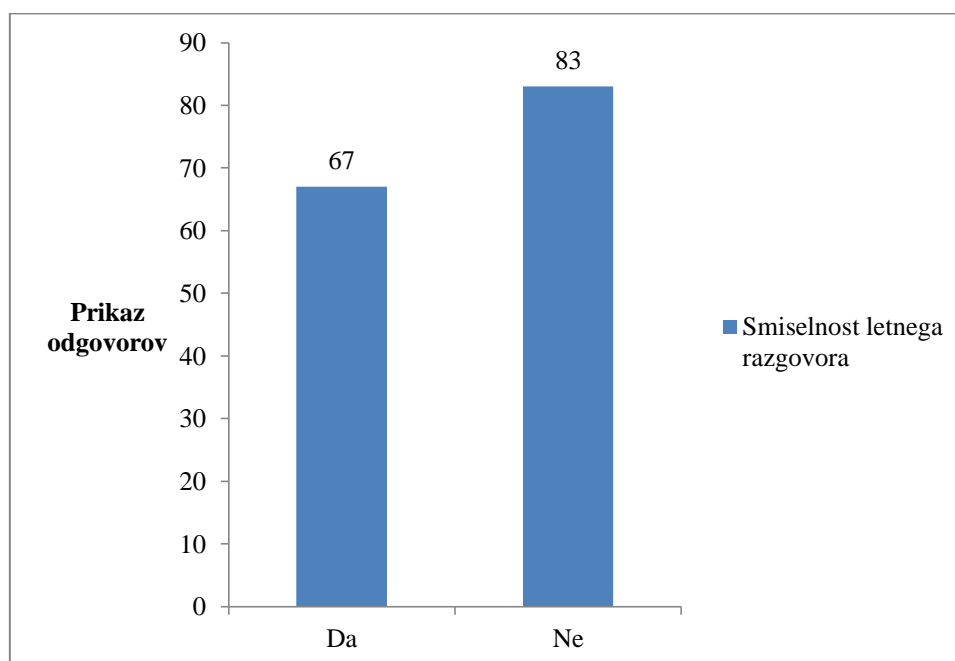
Trditev	Število
Da	101
Ne	49

Vir: lastno delo.

Slika 3 prikazuje mnenje anketirancev o pomembnosti in smiselnosti opravljanja letnega razgovora. Večina vprašanih (83 oziroma 55 %) se je odločila, da so letni pogovori zanje pomembni.

Nadalje nas je zanimalo, ali je vodja med razgovorom do njih spoštljiv in iskren. Pritrdilno je na vprašanje odgovorilo 96 (64 %) vprašanih, 21 (14 %) se jih ni moglo opredeliti. Prav tako je 87 (52 %) anketirancev pritrdilo, da pridejo na letni razgovor pripravljeni in so do vodje iskreni (91 %).

Slika 3: Prikaz pomembnosti letnega razgovora

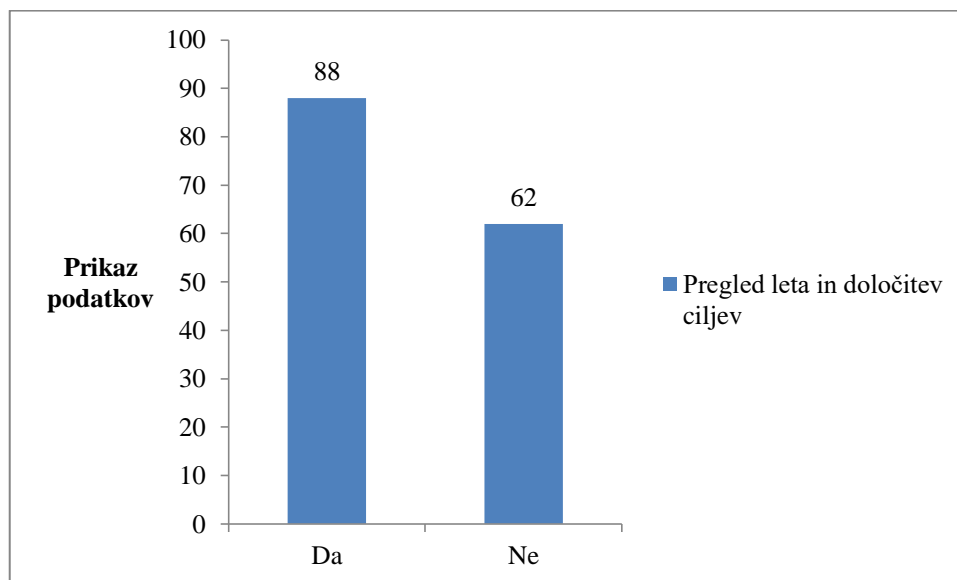


Vir: lastno delo.

Slika 4 prikazuje, da so anketiranci zadovoljni z opravljenim letnim razgovorom, na katerem pregledajo celoletno delo in določijo nove cilje. S to trditvijo se je strinjalo 88 (59 %) anketiranih. Zanimalo nas je, ali jim vodja, ki vodi letni razgovor, poda dovolj informacij o delovni uspešnosti glede preteklega opravljenega dela. Pritrdimo lahko, da so anketiranci zadovoljni z informacijami, saj je 129 (86 %) vprašanih odgovorilo pritrdilno.

103 (69 %) anketirancev meni, da lahko vodji zaupajo težave, ki so povezane z opravljanjem dela, medtem ko polovica (51 %) anketirancev lahko vodji zaupa tudi osebne težave, ki morebiti vplivajo na njihov potek dela. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da anketiranci podjetju, kjer so zaposleni, tudi zaupajo in so z vrednotami in cilji podjetja zadovoljni. 124 (83 %) anketirancev meni, da pride njihov vodja na letni razgovor pripravljen in jim dovoli odgovarjati sproščeno in brez napetega ozračja.

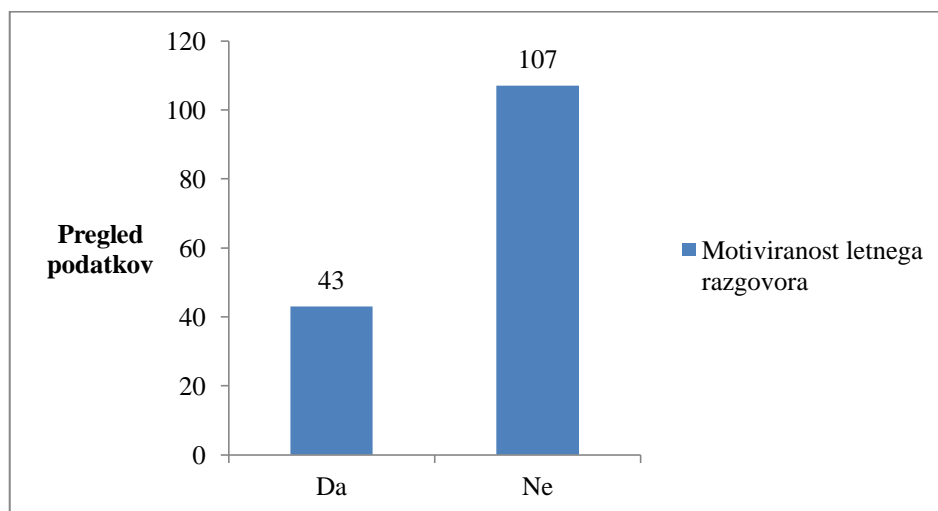
Slika 4: Prikaz rezultatov glede na mnenje anketirancev o pregledu preteklih uspehov in ciljev



Vir: lastno delo.

Slika 5 prikazuje mnenja anketirancev glede motiviranosti letnega razgovora za njihovo nadaljnje delo. 107 (71 %) je odgovorilo, da jih letni razgovori motivirajo. Prav tako se 122 (81 %) anketirancev po opravljenem letnem razgovoru pogovori o zastavljenih vprašanjih s sodelavci.

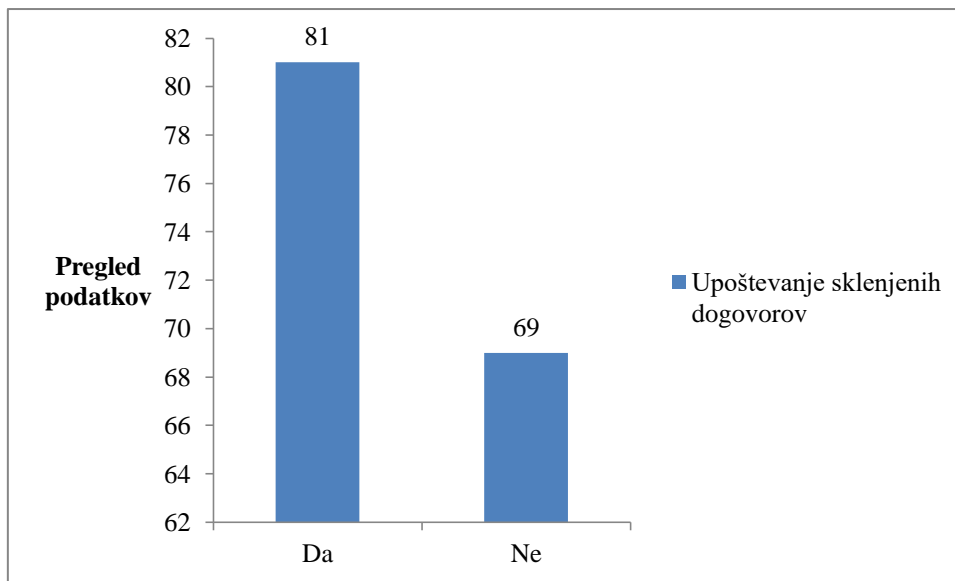
Slika 5: Letni razgovor kot motivacija za nadaljnje delo



Vir: lastno delo.

Slika 6 prikazuje, da se malo več kot polovica (54 %) anketirancev strinja, da njihovi vodje upoštevajo sklenjene dogovore na letnem razgovoru med njimi in podjetjem, ki ga zastopa vodja.

Slika 6: Prikaz mnenja anketirancev o upoštevanju sklenjenih dogovorov



Vir: lastno delo.

V uvodu je bilo zastavljenih pet hipotez. Z rezultati raziskave smo potrdili zastavljene hipoteze, saj anketiranci ocenjujejo, da se vodja do njih ustrezno vede in je iskren. Prav tako pridejo anketirani na letni razgovor pripravljeni in iskreno odgovarjajo na zastavljena vprašanja. Vendar pa jim letni razgovor ne predstavlja motivacijskega dejavnika. Prav tako so anketiranci pritrdili, da se njihove želje, pripombe in ideje na delovnem mestu upoštevajo ter je letni razgovor smiseln in pomemben tako zanje kot za podjetje, v katerem so zaposleni.

SKLEP

V zaključnem delu smo opredelili letni razgovor kot način motivacije za delo. S pomočjo strokovne literature smo razložili termina pogovor in komunikacija, ki služita kot osnova letnega razgovora med obema akterjema razgovora. Komunikacija je bistvenega pomena in ne sme biti enostranska, potekati mora tekoče in na meji zaupanja. Opredeljen je tudi pojem vodja. Ta ne sme biti zastrašujoča oziroma avtoritativna oseba, v kolikor želi dobre delovne rezultate, ki prinesejo rezultate posameznim delavcem, njemu in podjetju kot organizaciji.

Po navedbah avtorjev se motivacija prične z opravljanjem jutranjih rutin takoj po prebujanju. Motivacijo lahko opredelimo kot vpliv notranjih in zunanjih sil, s katerimi spodbujamo navdušenje, namen, željo in vztrajnost za delovanje. V kolikor vodja prepozna način motivacije, lahko vpliva na produktivnost zaposlenega in doseganje vseh zastavljenih ciljev podjetja.

Vsekakor mora vsak posameznik najprej znati motivirati samega sebe, šele nato bo lahko motiviral druge. Letni razgovor je lahko dobra motivacija, v kolikor sta obe strani na pogovor pripravljene, iskrene in se spoštujeta. Namen letnega razgovora je proučiti dosedanje delo in postavitev novih ciljev na osebni ravni vsakega zaposlenega, ki prispevajo k produktivnosti podjetja.

V uvodu smo zastavili pet hipotez, na katere smo pridobili odgovore s pomočjo anketnega vprašalnika. Z vzorcem anketirancev smo zadovoljni. V uvodu nas je zanimalo, ali so anketiranci zadovoljni z odnosom vodje med opravljanjem letnega razgovora, kar so pritrdili pozitivno. Več kot polovica anketirancev ima med razgovorom občutek, da je vodja do njih spoštljiv in iskren, skupaj pregledata uspehe preteklega leta in določita cilje za prihajajoče leto, vodji lahko med razgovorom zaupajo težave povezane z delom in tudi osebne težave, ki lahko vplivajo na potek samega dela. Hipotezo 1 in hipotezo 5 lahko potrdimo.

Več kot polovica anketirancev na razgovoru podaja iskrene odgovore in v njem sodeluje, vendar pa letni razgovor z vodjo ni njihov motivator za nadaljnje opravljanje dela, saj ga je kot motivacijo izbrala le četrtina vseh anketirancev. Hipotezo 2 lahko delno potrdimo.

Anketiranci potrjujejo, da se po opravljenem letnem razgovoru njihove želje, pripombe in ideje upoštevajo na delovnem mestu, ki ga opravljajo. Pritrdilno je odgovorila več kot polovica vseh anketirancev, menimo, da zaupajo vodji kot osebnosti in podjetju kot organizaciji, ki bi jo priporočili tudi prijateljem in sorodnikom. Hipoteza 3 se potrdi.

Anketiranci se strinjajo, da je letni razgovor med njimi in vodjo pomemben in ima smisel, kar je pritrdila več kot polovica vseh vprašanih. Menimo, da je odziv takšen, ker vodji lahko zaupajo osebne težave in težave povezane z opravljanjem dela, prav tako je komunikacija na ravni obeh sogovornikov prijetna in sproščena. Motivatorji našim anketirancem pomenijo veliko, saj je največji motivator za nadaljevanje dela plača, sledijo dobri odnosi med zaposlenimi in pohvala za opravljeno delo. Hipotezo 4 lahko potrdimo z vidika smiselnosti in pomembnosti letnega razgovora, medtem ko anketirancem letni razgovor ne predstavlja pomembnega dejavnika za nadaljevanje opravljanja njihovega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Cohen, J. (2013, 6. november). Motivation Is A Muscle: The 7 Best Ways To Substantially Increase Your Productivity. *Forbes*. Pridobljeno 4. januarja 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/jennifercohen/2013/11/06/motivation-is-a-muscle-the-7-best-ways-to-substantially-increase-your-productivity/#5967825611c5>
2. Čertalič, B. (2014, 22. februar). *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Pridobljeno 30. marca 2018 iz <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>
3. Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). *Management*. Mason OH: Cengage Learning.
4. Dejić, S. & Ponjavić, K. (2015, 22. julij). *Kako motivirati zaposlene – je denar res sveta vladar?* Pridobljeno 30. marca 2018 iz <https://psihologijadela.com/2015/07/22/kako-motivirati-zaposlene-je-denar-res-sveta-vladar/>
5. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
9. Kim, S. H. (2001). *1001 način kako motivirati sebe i druge da postignemo ono što želimo*. Ljubljana: Založba Tuma.
10. Kosi, T., Nastav, B. & Dolenc, P. (2012). *Znanstvena monografija – Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
11. Lazarević-Lajovic, J. (2017 22. februar). *Vloga vodje je motiviranje zaposlenih*. Pridobljeno 30. marca 2018 iz <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/vloga-vodje-je-motiviranje-zaposlenih.html>
12. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV Založba.
13. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Priročnik za boljše komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Majcen, M. (2004). *Kaj moram vedeti? Redni letni razgovor, priročnik za vodje*. Ljubljana: GV Založba.
16. Mihalič, R. (2010). *Kako izvedem letni razgovor*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
17. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Založba De VESTA.
19. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

20. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II: motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Veingerl – Čič, Ž., & Šarotar – Žižek, S. (2018). *Upravljanje raznolikosti*. Pridobljeno 15. decembra 2018 iz http://www.osha.mdds.gov.si/resources/files/AROTAR_VEINGERL_2dan_Upravljanje_raznolikosti.pdf
22. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Nina Mikolič in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem študij. Pišem zaključno nalogo z naslovom Letni razgovor kot orodje za motiviranje zaposlenih. Prosim vas za sodelovanje v raziskavi, ki je podlaga moji zaključni nalogi. Anketni vprašalnik je sestavljen izključno za izdelavo strokovne naloge in zagotavlja popolno anonimnost. Podatki bodo analizirani le v agregatni obliki.

Za sodelovanje se vam zahvaljujem.

Nina Mikolič

1. Spol (Obkrožite.):

- Moški
- Ženska

2. Starost (Obkrožite.):

- Do 25 let
- 26 do 35 let
- 36 do 45 let
- 46 do 55 let
- Nad 56 let

3. Kakšen je status vaše zaposlitve? Obkrožite odgovor oziroma ga dopišite na črto.

- Študent
- Nedoločen čas
- Določen čas
- Drugo: _____

4. Katera je vaša zadnja formalna dosežena izobrazba? Obkrožite odgovor oziroma ga dopišite na črto.

- Osnovna šola
- Srednja šola
- Višja šola
- Visoka strokovna/univerzitetna izobrazba
- Magisterij
- Doktorat
- Drugo: _____

5. Katero vrsto dela opravljate v podjetju/organizaciji? Obkrožite odgovor oziroma ga dopišite na črto.

- Nevodstveni položaj
- Vodstveni položaj
- Drugo: _____

6. Kako ste zadovoljni z navedenimi dejavniki v preglednici? Prosim, da z X označite vaše zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo.

Dejavniki	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti nezadovoljen /niti zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Odnos z nadrejenim(i)					
Odnos s sodelavci					
Delovni čas					
Možnost napredovanja					
Delovni prostor					
Odgovornost do dela					
Varnost zaposlitve					
Plačilo					
Motivacija					

7. Kateri od spodaj naštetih dejavnikov vas najbolj motivira za opravljanje dela? Obkrožite lahko več odgovorov ali jih dopišete na črto.

- Plača
- Varnost zaposlitve
- Delovni pogoji
- Dobri odnosi med zaposlenimi
- Vodja
- Možnost napredovanja
- Pohvala za opravljeno delo
- Letni razgovor
- Drugo: _____

8. Ali bi vaše podjetje in delo, ki ga opravljate, priporočili sorodnikom in znancem? Obkrožite.

- Da
- Ne

9. Ali ste mnenja, da je letni razgovor med vodjo in vami pomemben in smiseln? Obkrožite oziroma dopišite na črto.

- Da
- Ne
- Drugo: _____

10. Ali pridete na letni razgovor pripravljeni? Obkrožite oziroma dopišite na črto.

- Da
- Ne
- Drugo: _____

11. Imate občutek, da je vodja do vas spoštljiv in iskren? Obkrožite.

- Da
- Niti da niti ne
- Ne

12. Ali ste na letnem razgovoru iskreni? Obkrožite.

- Da
- Ne

13. Ali skupaj z vodjo pregledata preteklo leto in določita cilje za v prihodnje? Obkrožite.

- Da
- Ne

14. Se vam dozdeva, da dobite dovolj informacij o delovni uspešnosti glede vašega dela med letnim razgovorom? Obkrožite.

- Da
- Ne

15. Ali lahko vodji zaupate težave povezane z opravljanjem dela? Obkrožite.

- Da
- Ne

16. Ali lahko vodji zaupate osebne težave, ki lahko vplivajo na potek vašega dela? Obkrožite.

- Da
- Ne

17. Ste mnenja, da pride vodja na letni razgovor pripravljen in vam dovoli odgovarjati sproščeno brez napetega ozračja? Obkrožite.

- Da
- Ne

18. Ali vas opravljen letni razgovor motivira za nadaljnje delo? Obkrožite.

- Da
- Ne

19. Ali se po opravljenem letnem razgovoru pogovorite o vprašanih s sodelavci? Obkrožite.

- Da
- Ne

20. Ali vodja upošteva sklenjene dogovore z letnega razgovora v nadaljnjem letu? Obkrožite.

- Da
- Ne