

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**LETNI RAZGOVOR KOT ORODJE ZA MOTIVIRANJE
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, junij 2016

BOJANA PUCELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Bojana Pucelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, sem avtorica predloženega dela z naslovom »*Letni razgovor kot orodje za motiviranje zaposlenih*«, pripravljenega v sodelovanju z izr. prof. dr. Nado Zupan.

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 programsko opremo 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 MOTIVACIJA IN VODENJE	2
1.1 Oprelitev pojmov motivacija in vodenje.....	2
1.2 Motiv in vrste motivov.....	3
1.3 Motivacijske teorije	4
1.3.1 Oprelitev motivacijskih teorij.....	4
1.3.2 Motivacijska teorija Maslowa.....	5
1.3.3 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	5
1.3.4 Leavittova motivacijska teorija.....	5
1.3.5 Vroomova motivacijska teorija.....	5
1.3.6 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.....	6
1.4 Modeli vodenja	6
1.4.1 Oprelitev modela vodenja.....	6
1.4.2 Model osebnih značilnosti.....	6
1.4.3 Model vedenja vodje.....	7
1.4.4 Situacijski modeli.....	7
1.4.5 Transformacijsko in transakcijsko vodenje.....	7
1.5 Uspešni in neuspešni stili vodenja	8
2 LETNI RAZGOVOR	9
2.1 Oprelitev letnega razgovora	9
2.2 Pomen letnega razgovora	10
2.3 Namen in cilj letnega razgovora	11
2.4 Priprava na letni razgovor	12
2.5 Potek letnega razgovora	12
2.6 Prednosti in slabosti razgovora	13
3 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV.....	14
3.1 Namen raziskave	14
3.2 Metoda dela.....	14
3.3 Analiza zadovoljstva z letnimi razgovori med zaposlenimi	15
3.4 Analiza izvajanja letnih razgovorov v podjetjih	19
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza odgovorov vodij	20
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1:	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	3
Slika 2:	Prikaz pomena rednega letnega razgovora	10
Slika 3:	Prikaz izobrazbe zaposlenih anketirancev (v %)	15
Slika 4:	Koristnost in smiselnost letnih razgovorov.....	16
Slika 5:	Informacije o doseženih ciljih, dodatni motivaciji ter pomembnosti letnega razgovora	16
Slika 6:	Pogovor z vodjo o težavah, stres in motivacija za delo	17
Slika 7:	Sproščenost, iskrenost in čas trajanja razgovora.....	17
Slika 8:	Pogovor s sodelavci o letnem razgovoru, uresničitev dogovorov ter pripravljenost vodje	18
Slika 9:	Prikaz izobrazbe (v %).....	19
Slika 10:	Obvestilo zaposlenih o letnem razgovoru (v %).....	21

UVOD

Redni letni razgovor je eno od orodij vodenja. Daje pozitivne učinke, saj vpliva na ravnanje zaposlenih v prihodnosti, hkrati pa vodi pomaga pri usmerjanju, kontroliranju in motiviranju zaposlenih (Majcen, 2001, str. 218). Letni razgovor običajno poteka osebno med delodajalcem in zaposlenim. Delodajalec lahko na ta način ugotovi, s katerimi lastnimi ali skupinskimi dosežki so njihovi zaposleni zadovoljni in katere stvari jih motijo, hkrati pa je to priložnost, da v nekem bolj intimnem okolju svojemu zaposlenemu predajo kritike oz. opombe na njihovo dotedanje delo ter predlagajo izboljšave, lahko pa jih pohvalijo. Tudi zaposleni imajo priložnost povedati svoje mnenje in podati predloge. Ob tem se pojavlja vprašanje, ali so (lahko) zaposleni res odkriti do svojega delodajalca pri podajanju odgovorov, ali so morda zadržani in podajajo odgovore, ki jim ne morejo »škoditi« v prihodnje.

V nekaterih primerih se uporabljajo tudi anketni vprašalniki, ki se razdelijo med zaposlene in jih ti izpolnijo anonimno. Tukaj je verjetno položaj bolj iskren, saj je zaposleni na nek način zavarovan pred delodajalcem, sploh če se ga boji oz. se boji sankcij z njegove strani.

V vsakem primeru pa je letni razgovor zelo pomemben tako za razvoj organizacije kot za boljše počutje zaposlenih ter boljši odnos med zaposlenimi in delodajalcem, kar bom poskušala dokazati v tej nalogi. Namen te naloge je tudi pokazati, kako lahko še izboljšamo proces izvajanja teh razgovorov v podjetju. Menim, da je zelo pomembno, da so letni razgovori izvedeni redno in da so temeljito pripravljeni.

V zaključni nalogi z naslovom »Letni razgovor kot orodje za motiviranje zaposlenih« je opisan pomen in namen rednih razgovorov tako za delavce kot za vodjo in organizacijo. V nalogi bom skušala dokazati, da tako delodajalci kot zaposleni smatrajo letni razgovor kot pomemben del ugotavljanja zadovoljstva v podjetju. Menim, da je to priložnost, ko lahko obe strani izrazita svoje predloge ter opažanja. To je tudi priložnost, da predlagata spremembe v podjetju. Informacije, ki jih vodje pridobijo na tak način, lahko pozitivno vplivajo na zaposlene, če jih delodajalec seveda upošteva. Posledično vplivajo tudi na uspeh podjetja ter na motivacijo in splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Na začetku sem najprej s teoretičnega vidika opredelila motivacijo, vodenje in letni razgovor. Obrazloženo je, kako letni razgovor poteka in čemu je namenjen. Empirični del zaključne naloge temelji na raziskavi, s katero bom skušala potrditi svoje trditve. Raziskava je potekala s pomočjo dveh anketnih vprašalnikov. Prvi (Priloga 1) je bil naključno poslan vodjem različnih podjetij, drugi (Priloga 2) pa zaposlenim v podjetjih. Anketo so izpolnili vsi sodelujoči prostovoljno in je bila anonimna.

1 MOTIVACIJA IN VODENJE

1.1 Opredelitev pojmov motivacija in vodenje

Motivacija je splošno opredeljena kot usmerjanje človekove dejavnosti k želenim ciljem, pri čemer mu pomagajo lastni motivi. Gre za proces, s katerim se spodbujajo delavci z določenimi sredstvi, da bodo še bolj učinkovito opravili zadane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Te spodbude so lahko v obliki različnih nagrad, priznanj ali v drugih oblikah, ki pozitivno vplivajo na posameznike in zadovoljujejo njihove osebne potrebe (Uhan, 2000). Pri tem je pomemben člen motivacije vodja zaposlenih, saj jim je za vzgled. Vodja je tisti, ki motivira zaposlene, jim zaupa in jih spoštuje ter jim daje občutek odgovornosti in pomembnosti. Vodja mora vedeti, kje je zlata sredina, saj bo na ta način dobil tisto, kar pričakuje (Sang, 2001, str. 52).

Ustrezna motivacija zaposlenih v podjetjih lahko veliko doprinese (Keenam, 1996, str. 62-63), na primer:

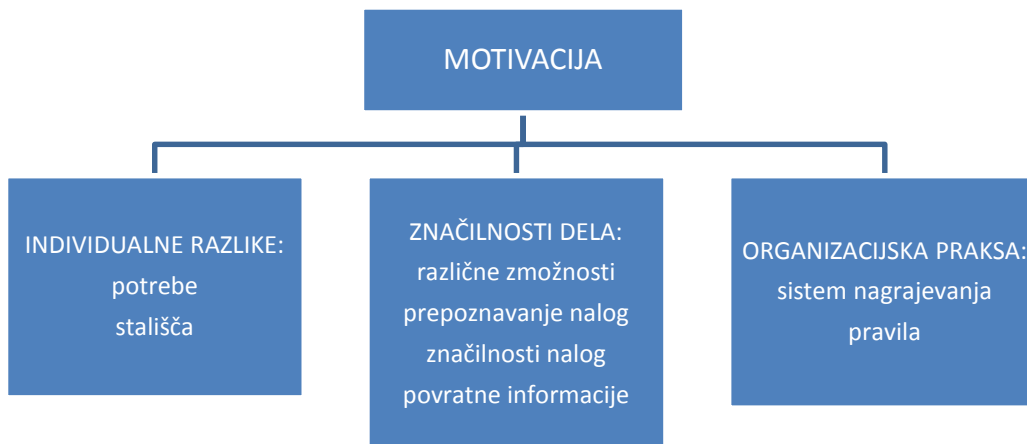
- bolj kakovostno in v načrtovanih rokih opravljeno delo,
- zaposleni opravljajo delo z zadovoljstvom in se pri tem počutijo koristno,
- delo poteka vestno in vztrajno, ker so zaposleni ustrezno motivirani,
- izvajanje dela ne zahteva veliko nadzorovanja,
- morala zaposlenih je visoka, kar ustvarja odlično delovno klimo in vzdušje.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so (Lipičnik, 1998, str. 162):

- razlike med posamezniki: nekatere zaposlene motivira denar in odlašajo z delom, da bi dobili višje plačilo, druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju in ostali brezposelni, tretji pa sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.
- lastnosti dela: vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, katere naloge lahko delavec opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
- organizacijska praksa: sestavljajo jo pravila, splošna politika (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke), managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji (bonitete, provizije).

Slika 1 (na naslednji strani) prikazuje, da mora vodstvo v podjetju pri delu z ljudmi na področju motivacije upoštevati vse tri dejavnike, in da morajo razumeti, da z načinom pravil in nagrad lahko delujejo kot motivator ali demotivator.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik., Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: GV založba, 1998, str. 162.

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev (Kovač, 2004, str. 20). Dela in ravnanja v procesu vodenja so (Kovač, 2004 str. 20):

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje povratnih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

1.2 Motiv in vrste motivov

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti ter vedenja. To potem uporabi pri uresničevanju svojih ciljev v okolju, v katerem živi in dela oziroma deluje (Uhan, 2000).

V strokovni literaturi najdemo razvrščanje motivov na več načinov. Pri tem se uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov. Te delimo glede na (Lipičnik, 1998, str. 156):

- vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju. Med njimi razlikujemo primarne in sekundarne. Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Sem spadajo potrebe, ki so lahko biološke ali socialne (na primer potreba po stvareh, izločanju, spanje, počitek). Sekundarni pa so tisti motivi, ki v človeku vzbujajo zadovoljstvo in ne ogrožajo njegovega življenja (kot npr. potreba po družbi, spremembi).
- glede na nastanek ločimo motive na podedovane in pridobljene. Podedovani so tisti, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki jih pridobi z izkušnjami in učenjem.
- glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive. Univerzalni motivi so motivi, ki jih srečamo pri vseh ljudeh, regionalne motive srečujemo samo na določenih območjih, individualni motivi pa so motivi, ki jih srečamo samo pri posameznikih.

Ločimo pa tudi nezadovoljene motive, katerih posledica sta frustracija in konflikt. Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, kadar pa gre za ovire v njem, govorimo o konfliktih.

1.3 Motivacijske teorije

1.3.1 Opredelitev motivacijskih teorij

Da bi managerji čim bolje razumeli vedenje svojih zaposlenih v podjetjih, morajo poznati njihove motive in jim posvetiti svojo pozornost. Poznavanje motivov svojih zaposlenih je potrebno tudi, ko želimo preučiti različne pristope k motivaciji (Treven, 1998, str. 112).

Motivacijske teorije razložijo vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo določeno vedenje. Delimo jih v dve skupini, in sicer (Treven, 1998, str. 113):

- vsebinske teorije, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje ljudi. Usmerjenje so na preučevanje človeških potreb, ki potem vplivajo na določeno obliko vedenja.
- procesne teorije, ki se opredeljujejo na to, kako motivirati vedenje ljudi. Proučujejo način, kako se pojavi določena sprememba v vedenju posameznika ali skupine.

V nadaljevanju bodo obrazložene glavne motivacijske teorije (Lipičnik, 1998, Možina, 2004 in Uhan, 2000).

1.3.2 Motivacijska teorija Maslowa

Motivacijska teorija Maslowa temelji na principu, da naj bi človek najprej hotel zadovoljiti svoje primarne biološke motive, saj mu ti omogočajo preživetje. To pomeni, da hočemo najprej zadovoljiti potrebo po varnosti, temu sledi zadovoljitev potrebe po pripadnosti ali ljubezni, nato potreba po ugledu oziroma (samo)spoštovanju, šele kot zadnjo pa naj bi želeli zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. Ta teorija je za vodilne precej uporabna, saj lahko z njeno pomočjo na podlagi običajnih vprašalnikov ugotovijo, kaj ljudi motivira v določeni organizaciji. Ugotovitve lahko uporabijo, ko skušajo določiti svoje instrumente, s katerimi želijo vplivati na motivacijo zaposlenih v prihodnje.

1.3.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Ta teorija temelji na podlagi Herzbergove študije, s katero so ugotavljali, kaj ljudi najbolj motivira. Na podlagi analize dobljenih rezultatov so ugotovili, da lahko motivacijske dejavnike razdelijo v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Higieniki ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Ta teorija je za vodstveni kader uporabna, ker ponuja dve vrsti orodja za motiviranje: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati odzive in dejavnosti pri posameznikih, ter higienike, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo.

1.3.4 Leavittova motivacijska teorija

Leavittova teorija pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz motivacijskega ciklusa lahko sklepa, katerim dejavnostim mora posvetiti pozornost. Če hoče dejavnost oziroma nek rezultat, mora delavcu omogočiti doseganje ciljev, na podlagi katerih bo le-ta doživel olajšanje ali zadovoljstvo. Brez tega namreč delavec ne more vedeti, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. S pomočjo postavljanja ciljev je tako možno na preprost način sprožiti željeno reakcijo.

1.3.5 Vroomova motivacijska teorija

Teorija temelji na nasprotujočih si ciljih med organizacijo, v kateri se delo izvaja, in delavci, ki delajo v tej organizaciji. Vsaka organizacija bi rada dosegla čim boljše rezultate (cilje), pa naj gre za večji dohodek, večjo produktivnost delavcev ali nižje stroške proizvodnje in poslovanja. Če organizacija doseže te cilje, lahko tudi delavci uresničijo svoje. Slednjim se lahko potem omogoči na primer boljši zaslužek, napredovanje, boljši delovni pogoji in drugi cilji, ki se razlikujejo od vsakega posameznika. Obstaja pa možnost, da lahko delavec doseže svoje cilje tako, da se izogne uresničevanju ciljev organizacije, v kateri je zaposlen. V tem primeru bo verjetno izpustil uresničevanje ciljev organizacije ter izbral lažjo pot, ki mu bo hitreje zagotovila dosego

lastnih ciljev. Ta motivacijska teorija se uporablja v dobro organiziranih organizacijah, kjer vodenje izvajajo po demokratični poti, delavce pa povezuje močna družbena zavest.

1.3.6 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Gre za model, ki temelji na vprašanju, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bi motiviral zaposlene za doseg svojih ciljev in pri tem hkrati dosegel njihovo zadovoljstvo. Model ponazarja tri psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo dela. Te okoliščine morajo zagotoviti, da zaposleni doživlja delo kot pomembno ter da zazna, da se mu delo splača in ga je vredno opravljati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da dobi posameznik občutek osebne vrednosti pri delu, poznavanje rezultatov opravljenega dela pa pripomore k temu, da spozna raven svoje uspešnosti.

1.4 Modeli vodenja

1.4.1 Opredelitev modela vodenja

Vodenje je treba prilagoditi trem stvarem, ki so v vsaki organizaciji. To so značilnosti konkretne organizacije, sposobnosti vodje, ki predstavlja organizacijo, ter značilnosti zaposlenih, ki jih omenjeni vodja vodi. Poznamo različne stile vodenja, zato je za uspešnost organizacije pomembno in priporočljivo, da vodja ne uporablja samo enega. Stile vodenja je priporočljivo prilagajati dejavnikom, ki vplivajo na vodenje (Možina, 2004, str. 30). Poznavanje in medsebojno primerjanje modelov vodenja omogoča vodjem, da izberejo tisti model, za katerega v določenem obdobju (glede na čas in razmere) menijo, da bodo z njim dosegli optimalne rezultate in pri zaposlenih pozitivno organizacijsko vedenje (Ivanko & Stare, 2007, str. 162).

1.4.2 Model osebnih značilnosti

Gre za model vodenja, ki temelji na domnevi, da vodjo določajo telesne, osebnostne, socialne in delovne značilnosti. Po tem modelu naj bi vodja imel naslednje značilnosti (Možina, 2004, str. 517):

- telesne: mlajši oziroma srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti.
- osebnostne: prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten, prodoren.
- socialne: prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen, naravnan k mobilnosti in napredovanju.
- delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, samoiniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost.

Pomanjkljivost tega modela je, da poudarja telesne in osebnostne značilnosti. Te načeloma niso povezane z uspešnostjo vodenja, lahko pa prispevajo k temu (nekateri poslovni partnerji ali sodelavci se počutijo bolje ob ljudeh z določenim zunanjim videzom

(fizični vidik), ali raje sodelujejo z nekom, ki je vljuden in uglajen, kakor z nekom, ki ne spoštuje pravil lepega vedenja (socialni vidik)).

1.4.3 Model vedenja vodje

Vedenjski modeli poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje. Pri tem modelu so raziskovali, kaj vodje počnejo bolj in kaj manj uspešno. Zanimalo jih je tudi, kako vodje delijo naloge podrejenim in kdaj ter na kakšen način komunicirajo z zaposlenimi (Možina, 2004, str. 518).

V ta sklop spadajo (Možina, 2004, str. 518):

- teorija x in teorija y: za teorijo x je značilen avtoritativen način vodenja. Vodje zaposlenim povedo, kaj in kako morajo delati in kakšne so delovne zahteve. Točno se ve, kdo je nadrejeni in kdo podrejeni. Pri teoriji y je značilen participativen način vodenja, za katerega je značilno svetovanje nadrejenega zaposlenim, sodelovanje zaposlenih pri načrtovanju in odločanju, vodja sprašuje zaposlene za mnenje in jih tudi spodbuja k izražanju idej.
- model dveh univerz: glavna značilnost tega modela je skrb za ljudi (poudarjen je položaj zaposlenih, delovne razmere in medsebojno sodelovanje) in skrb za naloge (gre za aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih).
- model mrežnega vodenja: ta model zajema pet različnih vrst vodenja, ki skupaj sestavljajo različne deleže usmerjenosti managerja k proizvodnji ali k ljudem.

1.4.4 Situacijski modeli

Situacijski modeli predpostavljajo, da so različni dejavniki v določenih situacijah kritični in pomembni pri določanju primernega načina vodenja. Ti dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje, so (Možina, 2004, str. 522):

- potrebe zaposlenih,
- odločanje v skupini,
- odnosi med člani in vodjo,
- vir moči vodje,
- zapletenost dela ali nalog,
- osebne značilnosti vodje,
- zrelost članov v skupini.

1.4.5 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam organizacije. To naj bi jih navduševalo za reševanje težav pri delu. Transformacijski

vodja tako deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne spodbude in upoštevanja posameznika.

Transakcijsko vodenje pa je sporazumevanje med vodjo in zaposlenim o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih. Takšen vodja deluje na podlagi nagrajevanja, spremlja dogajanje v organizaciji in išče odmike od pravil ter standardov. V dogajanje posega le, če standardi niso doseženi. Odpoveduje se odgovornosti in se izogiba skupinskemu načinu dela (Možina, 2004, str. 531).

1.5 Uspešni in neuspešni stili vodenja

Stil vodenja nakazuje, kako naj bi se vodja obnašal do svojih zaposlenih. Pri izbiri določenega stila se mora vodja prilagajati svojim zaposlenim. Pri vseh namreč ne moremo uporabiti istega stila vodenja, prav tako tudi težave, do katerih pride v procesu dela, zahtevajo svoj stil ali kombinacijo več stilov vodenja. Vodja, ki bo svojim zaposlenim skušal vsiljevati stil vodenja, ki zanje ne bo ustrezen, ga bo kmalu prisiljen ali spremeniti in ga prilagoditi podrejenim ali pa odstopiti.

Stile vodenja lahko razdelimo v dve skupini, in sicer na uspešne in neuspešne stile (Lipičnik & Možina, 1993). Uspešen stil vodenja je, ko vodja skozi proces dela svoje zaposlene motivira, se zna prilagajati okoliščinam, ki v tem procesu nastajajo, in ustvarja pozitivno klimo med zaposlenimi. Mednje uvrščamo (Lipičnik, 1998, str. 314):

- birokratski stil vodenja: gre za zadržan vodstveni stil, glavne značilnosti vodje pa so strogo upoštevanje pravil in postopkov. Tak vodja je zanesljiv in trden ter vzdržuje čvrsto formalno organizacijo, hkrati pa je racionalen, natančen, vljuden in se obvlada.
- razvijalski stil vodenja: to je socialno usmerjen stil, za vodjo pa je značilno predvsem to, da stremi k osebnostnemu razvoju podrejenih, jih spodbuja, podpira in razume, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije. Tak vodja dobro dela in sodeluje z drugimi ter zaupa svojim sodelavcem, ki mu zaupanje vračajo.
- dobrohotni stil vodenja: gre za k nalogam usmerjen cilj. Za vodjo je značilno, da je odločen in spodbujajoč, da je delaven, izpolnjuje svoje obveznosti in je usmerjen k doseganju visokih (proizvodnih) rezultatov.
- izvrševalski stil vodenja: gre za najugodnejši združevalni stil vodenja. Glavna značilnost tega stila je, da skupina sodeluje pri odločanju, zaposleni se morajo sami zavzeti za določene cilje, vodja pa spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo.

Neuspešni stil vodenja predstavlja vodjo, ki svojim zaposlenim ne namenijo dovolj časa, se z njimi ne pogovarja in jim ne pomaga, jih kritizira in na vsak način uveljavi svojo voljo. Neuspešni stili vodenja so (Lipičnik, 1998, str. 314):

- dezerterski stil vodenja: ta stil uporabljajo vodje, ki jim je dovolj, da zaposleni dosegajo minimalne rezultate. Zadovoljijo se z upoštevanjem predpisov in ne stremijo k doseganju boljših delovnih rezultatov. Izogibajo se obveznostim, odgovornosti in sodelovanju. Niso komunikativni in ustvarjalni in tudi druge ovirajo v ustvarjalnosti.
- misijonarski stil vodenja: gre za socialno usmerjeni stil, kjer se vodja izogiba konfliktom. Je ljubezniv in prijazen do podrejenih, drugim rad ugaja in je od njih tudi odvisen. Sodelavcem ne daje nikakršnih navodil in ga ne zanimajo delovni rezultati.
- avtorski stil vodenja: gre za stil, usmerjen k uresničevanju zadanih nalog. Vodja, ki uporablja ta stil, sam odloča o vsem. Je kritičen in od vsake akcije pričakuje takojšnje rezultate. Podrejenim daje navodila in ne upošteva njihovega mnenja. Podrejeni se jih pogosto bojijo.
- kompromisarski stil vodenja: ta stil vodenja spada med zelo neuspešne. Vodja, ki ga uporablja, je omahljiv in se izogiba odločitvam. Kompromisi, ki jih sprejema, so nejasni, zato je videti dvoličen in mu ljudje ne zaupajo.

2 LETNI RAZGOVOR

2.1 Opredelitev letnega razgovora

Letni razgovor je posebna oblika komuniciranja, ki ga v organizaciji enkrat letno opravi vodja s svojimi zaposlenimi. Je znak pozornosti do zaposlenega in lahko tudi priložnost za priznanje za prispevek v organizaciji, v kateri je zaposlen. Je priložnost, da si obe strani povesta vsebine, o katerih se sicer v vsakdanjem delovnem procesu ne pogovarjata. Ločimo individualni letni razgovor, ki praviloma vključuje samo dve osebi (nadrejenega in podrejenega) ter skupinski letni razgovor, ki vključuje nadrejenega in skupino njemu podrejenih sodelavcev (Mumel, 2008, str. 291). V nadaljevanju se bom osredotočila na individualni letni razgovor, saj je to najpogostejša oblika letnega razgovora.

Redni letni razgovor je sestavni del motiviranja zaposlenih. Pri tem se vodja in zaposleni pogovorita o preteklih rezultatih, hkrati pa je priložnost za spodbudo in pohvalo (Majcen, 2004, str. 37). Ustreden odnos vodje do zaposlenega slednjemu poveča motivacijo, kar naj bi bil tudi namen. Bistvo razgovora je namreč, da se vodja posveti svojemu zaposlenemu in ob tem upošteva naslednje točke (Majcen, 2001, str. 264):

- pohvali zaposlenega ter mu s tem pomaga izboljšati samopodobo,
 - opogumlja ga za opravljanje nalog, za katere se zaposleni ne čuti dovolj kompetentnega,
 - spodbuja zaposlenega in poudarja njegove dobre lastnosti in sposobnosti,
 - skozi pogovor mu da vedeti, da ga bo podpiral pri uresničevanju dogovorjenih ciljev.
- Zaposleni pri opravljanju svojega dela namreč ne stremijo le k temu, da delo čim hitreje opravijo in da dobijo ustrezno plačilo. Želijo si tudi pohvale in spodbude, ta želja pa je

zelo močan motivator, saj s tem dobijo samopotrditev, občutek pomembnosti in potrebnosti ter zagon za nadaljnje delo (Zupančič, 2005).

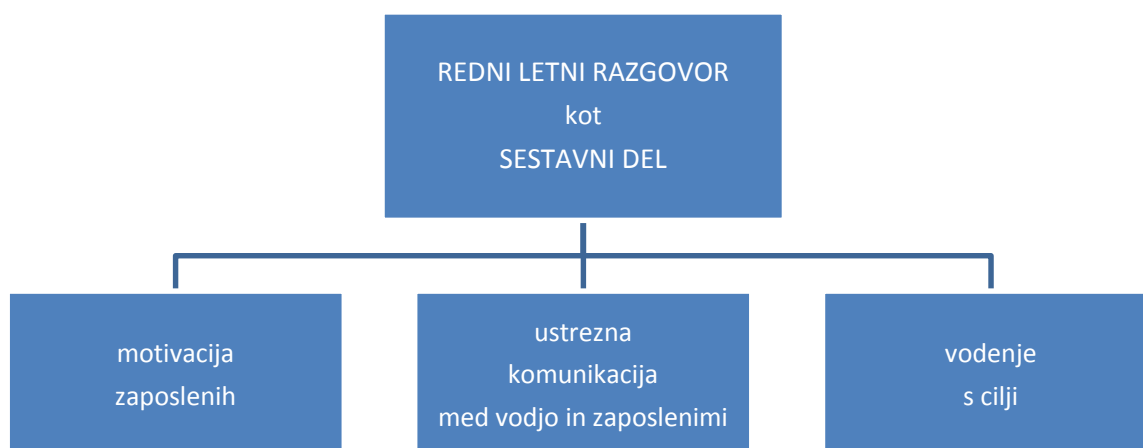
2.2 Pomen letnega razgovora

Temeljit in poglobljen letni razgovor je lahko učinkovit pripomoček pri vodenju zaposlenih. Za vodjo je vir informacij glede zadovoljstva zaposlenih, o organizacijski klimi ter o komunikaciji in odnosih med zaposlenimi. Zaposleni pa ima možnost, da dobi informacije neposredno od vodje, hkrati pa ima priložnost povedati, kaj ga moti, kakšne želje ima glede usposabljanja, izobraževanja, napredovanja ter drugo (Mumel, 2008, str. 291). Na letnem razgovoru se vodja in zaposleni obširno in po vnaprej znanem načrtu pogovorita zlasti o (Majcen, 2004, str. 11):

- preteklih rezultatih zaposlenega (tako doseženih kot nedoseženih ter vzrokih za nedosežene),
- ključnih nalogah in o razmerah, v katerih se naloge opravljajo, ter o možnostih reševanja morebitnih težav pri uresničevanju nalog,
- delovnih ciljih in osebnem razvoju sodelavca.

Kakovostno izpeljan letni razgovor lahko ima veliko motivacijsko moč. Z njegovo pomočjo zaposleni dobi občutek, da je še naprej pomemben za sodelovanje in izpolnjevanje nalog in pri razvoju organizacije (Mumel, 2008).

Slika 2: Prikaz pomena rednega letnega razgovora



Vir: M. Majcen, Kaj moram vedeti, Redni letni razgovor, priročnik za vodje. Ljubljana: GV založba, 2004. str. 12.

Teme za letni razgovor določi vodja s pomočjo kadrovske službe. Največkrat se nanašajo na (Mumel, 2008, str. 300):

- delo (delovne naloge zaposlenega, njegove obremenitve in možnosti za boljše delo),
- naloge in analizo delovne uspešnosti v preteklem obdobju (ključne odgovornosti, stopnja doseganja načrtovanih ciljev),
- cilje in predvidene spremembe v prihodnje (kaj se pričakuje od zaposlenega, kakšni so njegovi cilji in naloge, kakšni so lastni cilji zaposlenega),
- vloga zaposlenega (zaposleni mora vedeti, kakšna je njegova vloga v delovnem procesu in kakšne so posledice njegovih napak),
- osebni razvoj in poklicno pot (želja po napredovanju na področju, ki ga posebej zanima, možnost napredovanja na zahtevnejše ali drugo delovno mesto znotraj organizacije),
- izobraževanje in usposabljanje (izobraževanje v preteklem letu in uporaba pridobljenih znanj v delovnem procesu, usklajenost želja zaposlenega s potrebami organizacije),
- počutje v organizaciji ter odnos z vodjem in sodelavci (moteči elementi pri vedenju vodje in ostalih sodelavcev, vzroki nezadovoljstva, možnosti za izboljšanje odnosa).

2.3 Namen in cilj letnega razgovora

Osnovni cilj letnega razgovora je opredeliti načine in sredstva ter možnosti za povečanje uspešnosti, učinkovitosti in inovativnosti sodelavca oziroma opredeliti načine in možnosti za povečanje ustvarjene dodatne ali nove vrednosti. Razgovor mora temeljiti na poglobljeni obojestranski (vodja – zaposleni) izmenjavi mnenj, predlogov, idej, težav in priložnosti (Mihelič, 2006).

Namen in korist letnih razgovorov je pomembna za (Zupan, 2009, str. 448):

- zaposlene, saj na ta način izboljšajo delovno uspešnost, hkrati pa lahko izrazijo svoje mnenje, podajo ideje in pripombe ter pritegnejo pozornost. Ob tem lahko dobijo dodatno motivacijo, jasne povratne informacije ter prepoznajo smer osebnega razvoja in možnosti poklicnega napredovanja.
- vodja pri tem spozna svoje sodelavce in jih tako lažje usmerja in vodi, saj bolje razume njihovo razmišljanje in ravnanje, pridobi pa lahko tudi ideje za izboljšanje postopkov in procesov dela. Zaposlenim lahko posreduje povratne informacije, se seznani z njihovimi željami in interesi ter dobi izhodišča za načrtovanje izobraževanj in kadrovske sprememb. Letni razgovor je pomembno orodje za doseganje načrtovanih ciljev organizacije, za pridobitev informacij o zaposlenih in za določanje njihove delovne uspešnosti.
- kadrovska služba pridobi podatke, s pomočjo katerih lažje in bolj učinkovito izvaja svojo politiko (recimo na področju izobraževanj, premestitev, napredovanj in drugo).
- organizacija lahko na podlagi teh razgovorov izboljša kakovost dela zaposlenih ter dvigne njihovo raven komunikacije in medsebojnih odnosov.

2.4 Priprava na letni razgovor

Za uspešen letni razgovor se morata pripraviti tako vodja, ki bo razgovor vodil, kot zaposleni, ki bo v razgovoru sodeloval. Pomembno je, da si obe strani vzameta dovolj časa pred izvedbo razgovora, saj bo le tako pogovor stekel po pričakovanjih in dosegel svoj namen in rezultat. V primeru, da se za razgovor ne vzame dovolj časa za pripravo, se s tem samo škoduje tako zaposlenemu kot organizaciji, saj bodo v prihodnje doseženi rezultati verjetno zanemarljivi.

Dejavnosti, ki so pomembne pri pripravi na letni razgovor, so (Majcen, 2001, str. 92):

- določitev namena: pred vsakim razgovorom moramo vedeti, kakšen je namen, ki ga želimo z razgovorom doseči, kaj nas zanima in kaj pričakujemo. S tem pridobimo več informacij in smo na razgovoru bolj sproščeni in samozavestni ter lažje komuniciramo s sogovornikom.
- pregled dokumentacije: pregledamo dokumentacijo o programu dela organizacije, opisih delovnih mest, projektih, v katere je vključena organizacija, ter dokumentacijo o zaposlenem.
- razmislek o prostoru in kraju srečanja: prostor, v katerem bo potekal razgovor, mora biti miren in brez motečih dejavnikov. Po navadi potekajo razgovori v prostorih podjetja, kjer je vpliv motečih dejavnikov čim manjši.
- izdelava vabila na razgovor: vabilo lahko izročimo ustno ali pisno, pomembno pa je, da je sodelujoči natančno obveščen o kraju, datumu in uri razgovora.
- pomembne stvari, ki jih je treba v razgovoru poudariti: pred izvedbo razgovora mora imeti vodja pripravljene okvirne teme in seznam vprašanj. Med pogovorom z zaposlenim sledi zapisanemu redu, da česa ne izpusti. Okvirni seznam poteka razgovora lahko vodja priloži k vabilu in tako z njim seznani zaposlenega, da se lahko le-ta ustrezno pripravi.
- pomembni razvojni načrti in cilji organizacije: vodja mora že vnaprej razmisliti, katere teme so za določene zaposlene bolj in katere manj pomembne. Dobro je, da si pomembne teme zapiše k okvirnemu seznamu.
- izdelava načrta izvedbe: vodja si pripravi tematski in terminski načrt za vsakega zaposlenega posebej. Po končanem razgovoru je njegova dolžnost, da napiše poročilo z glavnimi točkami pogovora.

2.5 Potek letnega razgovora

Letni razgovor med vodjo in zaposlenim poteka v treh glavnih delih (Majcen, 2001, str. 143), in sicer kot začetni, glavni in zaključni del. Opredelitev posameznih faz letnega razgovora:

- začetni del: pogovor začne vodja s pozdravom in nekaj uvodnimi vprašanji. Ta

- vprašanja temeljijo na vprašanjih o počutju, razpoloženju itd., s čimer se ustvari prijetno vzdušje za pogovor. V primeru, da je vodja v začetni fazi nesramen, vzvišen in aroganten ter posledično ne ustvari sproščenega vzdušja do sogovornika, to pripelje do sogovornikove neiskrenosti, brezvoljnosti in nezainteresiranosti za nadaljnja vprašanja.
- 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. Nekatere teme so namreč bolj prijetne kot druge. Vodja mora podrejenemu na razgovoru dati občutek enakopravnosti ne glede na to, kakšen položaj zavzema v organizaciji, saj bo le tako dobil resnične informacije od njega.
 - zaključni del: zaključek pogovora vsebuje povzetek glavnih točk razgovora in ciljev, ki jih je treba doseči. Ponovijo se obljube, ki jih je vodja dal zaposlenemu in zaposleni vodji, na koncu se vodja zaposlenemu zahvali za sodelovanje.

2.6 Prednosti in slabosti razgovora

Letni razgovor ima številne prednosti za podjetje, vodjo in zaposlene. Čeprav vsak vidi le svoje prednosti v letnih razgovorih, se moramo zavedati, da se vedno najprej pogovarjamo o ciljih podjetja, temu sledijo cilji organizacijske enote in šele nato zaposlenega (Butala, 2010).

Glavne prednosti letnih razgovorov so (Mumel, 2008, str. 295):

- večja uspešnost posameznika in organizacije,
- uveljavitev ciljnega vodenja,
- boljše informacije o ciljih in pričakovanih rezultatih,
- povratne informacije o uspešnosti,
- boljša komunikacija in odnosi,
- ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih in načrtovanje nadaljnjega razvoja,
- ugotavljanje izobraževalnih potreb in želja zaposlenih.

Največje ovire pri vpeljavi letnega razgovora v podjetju predstavljajo vodje, saj mu nasprotujejo zaradi dodatnega dela. To smatrajo kot izgubo časa in kot nepotrebno papirologijo. Nekateri imajo tudi strah pred soočenjem z nekaterimi podrejenimi, bojijo se njihove reakcije, konfliktov in nesporazumov. Razlog je nezadostna kompetentnost in usposobljenost vodij za izvajanje letnih razgovorov, zaradi česar se nekateri vodje bojijo, da pri razgovoru ne bodo dovolj spretni in da jim bodo sodelavci očitali pomanjkljivost pri vodenju. Težave pri razgovoru pa lahko povzročajo tudi določeni zaposleni, ki imajo prevelike predstave o sebi in niso pripravljeni prevzeti odgovornosti za morebitne napake ali popravke (Butala, 2010).

Slabosti letnih razgovorov so (Gruban, 2007):

- vodje in zaposleni niso vključeni v razvoj sistema,
- ni dovolj usposobljenosti za odličnost izvedbe letnega razgovora,
- vodje ne želijo sporočati negativnih ali povratnih informacij, še posebej, če zaposlene osebno poznajo,
- zaposleni ne želijo slišati, da so manj uspešni, kot se jim zdi,
- letni razgovori lahko povzročijo obrambno držo sodelavcev ali celo jezo,
- letni razgovori lahko slabo vplivajo na kariero posameznika,
- zaposleni se izogibajo zapisu ugotovitev in arhiviranja.

3 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

3.1 Namen raziskave

Do sedaj sem v zaključni nalogi predstavila, kako bi v teoriji morali potekati letni razgovori ter kakšen pomen imata pravilna motivacija in vodenje. Da bi preverila, kako ti razgovori potekajo v praksi, sem se odločila, da med vodje naključno izbranih organizacij in njihove zaposlene razdelim dva različna anketna vprašalnika. Posledično sem naredila dve ločeni analizi rezultatov, ki sta predstavljeni na naslednjih straneh.

Kot sem predvidevala v uvodu, je redni letni razgovor sestavni in pomemben del večine podjetij. Z anketnim vprašalnikom sem pridobila podatke, ki nakazujejo na pozitiven odziv zaposlenih na letni razgovor v podjetjih, kjer jih izvajajo. Ugotoviti sem želela tudi, ali so zaposleni zadovoljni z izvedbo teh razgovorov, kakšno je njihovo mnenje o njih in njihov odziv na to vrsto motiviranja in vodenja. Zanimalo me je tudi, kako vodje vidijo letni razgovor, kako se nanj pripravijo in ali se ustrezno posvetijo zaposlenim ter če izpolnijo dogovore, ki jih z njimi sklenejo.

3.2 Metoda dela

Kot že omenjeno, je raziskava temeljiva na dveh različnih anketnih vprašalnikih, ki so jih anketiranci izpolnili prostovoljno in anonimno. Anketna vprašalnika sta bila postavljena na spletnem portalu www.1ka.com. Preko spletnega brskalnika sem poiskala kontaktne elektronske naslove vodij različnih organizacij ter jih preko elektronske pošte obvestila o vsebini in namenu moje raziskovalne naloge, jih prosila za sodelovanje v anketi in jim posredovala povezavo do nje (Priloga 1). Za zaposlene sem ubrala pot preko družabnega omrežja Facebook, kjer sem jim prav tako na kratko obrazložila namen raziskave, prosila vse zainteresirane za sodelovanje pri izpolnjevanju vprašalnika ter posredovala povezavo do njega (Priloga 2).

Vprašalnik za vodje je bil sestavljen iz štirinajstih, vprašalnik za zaposlene pa iz sedemnajstih vprašanj. Prvi del obeh vprašalnikov je zajemal vprašanja, s katerimi sem

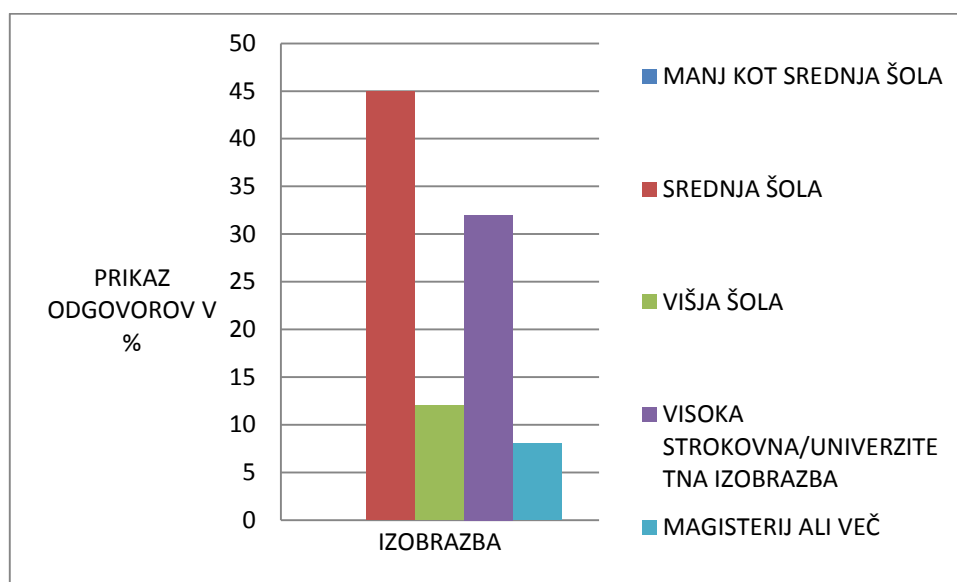
pridobila demografske podatke, drugi pa vprašanja, ki se nanašajo na temo te naloge. Vprašanja so bila izbirnega tipa, da sem izključila možnost nerazumevanja ali njihove napačne interpretacije.

3.3 Analiza zadovoljstva z letnimi razgovori med zaposlenimi

Vprašalnik za zaposlene, objavljen na družabnem omrežju Facebook, je izpolnilo 74 ljudi, vendar ga je v celoti izpolnilo le 34 prostovoljcev. V nadaljnji analizi smo upoštevali le v celoti izpolnjene vprašalnike, od tega ga je izpolnilo 76 % žensk in 24 % moških.

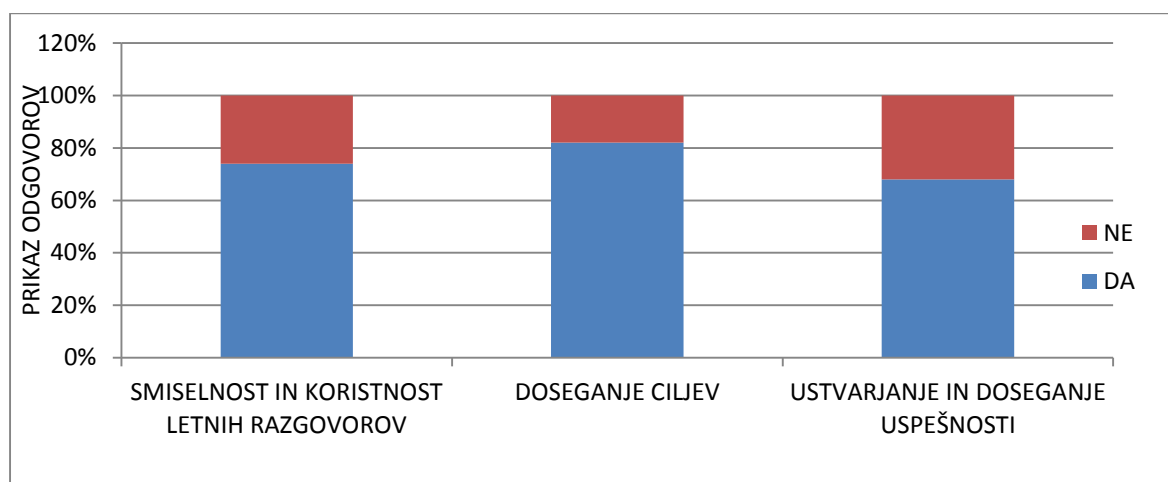
Slika 3 prikazuje izobrazbo sodelujočih, iz katere je razvidno, da ima več kot 45 % srednješolsko izobrazbo. Sledijo jim tisti z visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo (32 %), nato višja šola (12 %), najmanj pa jih je z magisterijem (8 %).

Slika 3: Prikaz izobrazbe zaposlenih anketirancev (v %)



Na vprašanje, ali se jim zdi letni razgovor koristen in smiseln, se je kar 74 % vprašanih opredelilo z DA, ostali pa so bili mnenja, da letni razgovor ni koristen (Slika 4 na naslednji strani).

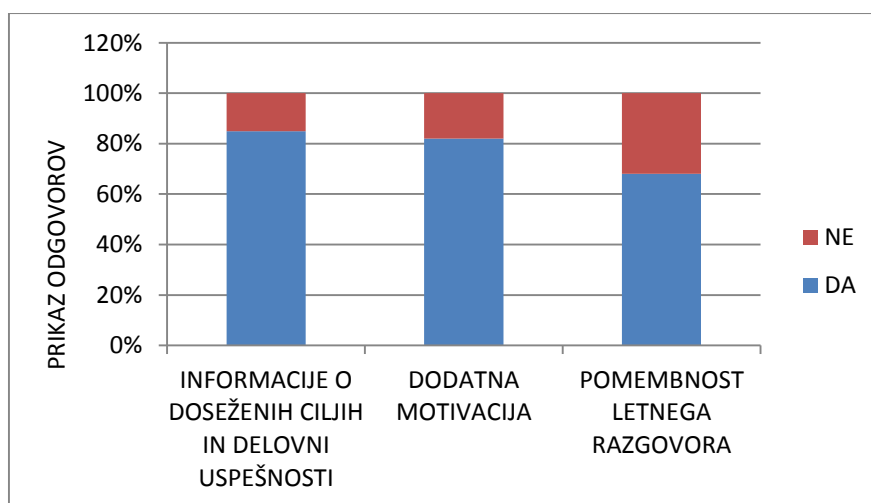
Slika 4: Koristnost in smiselnost letnih razgovorov



Iz Slike 4 je razvidno tudi, da 82 % zaposlenih določa cilje skupaj z vodjo, medtem ko ostalih 18 % ne. Z vidika določanja ciljev z namenom ustvarjanja in doseganja uspešnosti jih kar 68 % zaposlenih meni, da se čutijo pomemben člen organizacije in da pripomorejo k ustvarjanju in doseganju ciljev, 32 % pa jih nima občutka, da so organizaciji koristni ali da pripomorejo doseganju ciljev.

Slika 5 nam prikazuje, da na letnem razgovoru od svojega vodje dobi 85 % vprašanih informacije o doseženih ciljih in njihov uspešnosti v podjetju, 15 % pa teh informacij ne dobi. Večino vprašanih (82 %) jih informacija o uspešnosti in doseženih ciljih dodatno motivira, medtem ko ostalih 18 % v tem ne vidi dodatne motivacije. Letni razgovor je za 68 % vprašanih zelo pomemben, medtem ko se preostalim ne zdi tako zelo nujen in potreben.

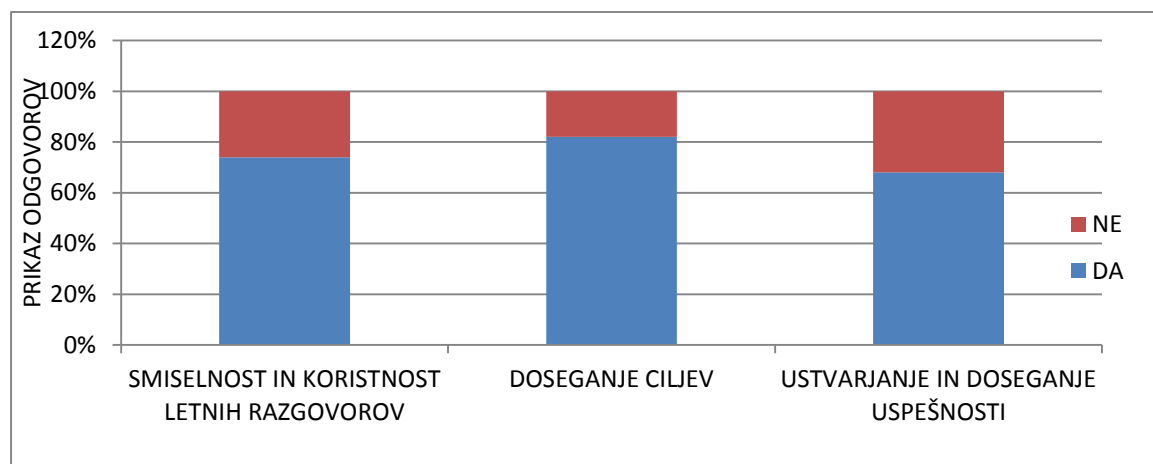
Slika 5: Informacije o doseženih ciljih, dodatni motivaciji ter pomembnosti letnega razgovora



Slika 6 prikazuje, da za 71 % vprašanih letni razgovor z vodjo ne predstavlja stresnega dogodka, 29 % pa se jih s tem ni strinjalo. Da je vodja dostopen in da se z njim lahko

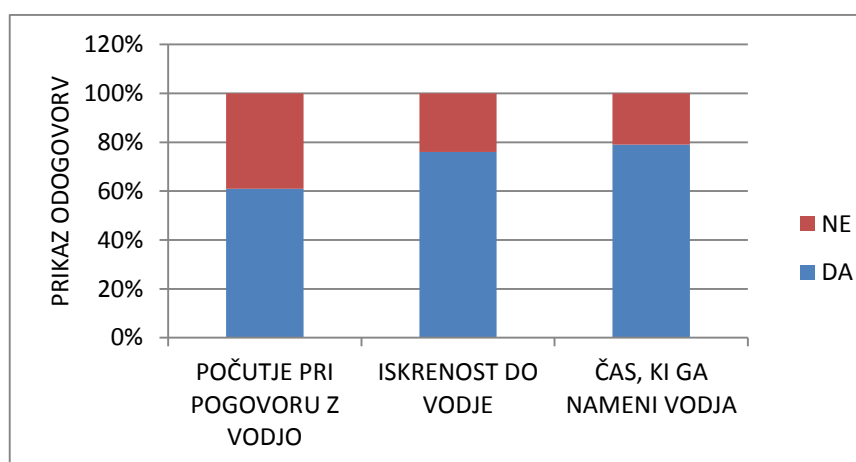
pogovorijo o težavah, ki nastanejo v delovnem procesu, ter skušajo najti skupno rešitev, se strinja kar 71 % vprašanih. Žal jih je 29 % vprašanih odgovorilo, da te možnosti nimajo. Na vprašanje, ali pogovor z vodjo vpliva na motivacijo za delo, je 73 % anketiranih odgovorilo z NE, 27 % pa z DA.

Slika 6: Pogovor z vodjo o težavah, stres in motivacija za delo



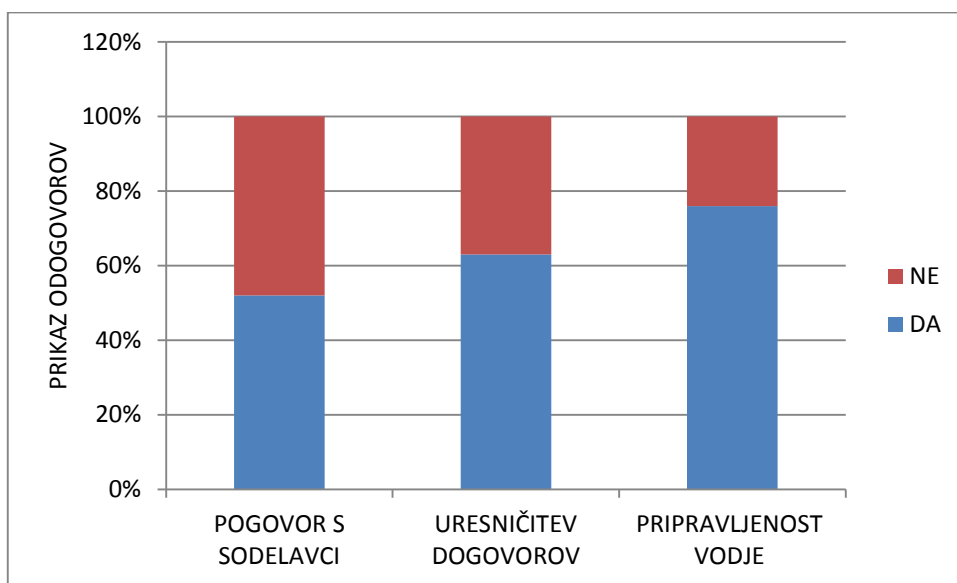
Iz Slike 7 razberemo, da kar 73 % sodelujočih pogovor z vodjo motivira za nadaljnje delo. Tudi iskrenost zaposlenih je na letnih razgovorih, sodeč po vprašalniku, kar visoka, saj dosega kar 76 %. Da se vodja na razgovoru posveti zaposlenemu in mu nameni dovolj časa, je odgovorilo 79 % vprašanih.

Slika 7: Sproščenost, iskrenost in čas trajanja razgovora



Iz Slike 8 (naslednja stran) je razvidno, da več kot polovica anketirancev deli svoje izkušnje o letnem razgovoru z ostalimi sodelavci, 48 % pa te podatke zadrži zase. 63 % vprašanih meni, da se vodja drži dogovorov, ki jih sklenejo na razgovoru, 76 % pa jih meni, da se vodja na ta razgovor dobro pripravi.

Slika 8: Pogovor s sodelavci o letnem razgovoru, uresničitev dogovorov ter pripravljenost vodje



Na podlagi analize rezultatov, ki sem jih pridobila s pomočjo vprašalnika, sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- da se letni razgovori opravljajo v večini podjetjih,
- zaposlenim se letni razgovor zdi smiseln in koristen,
- zaposlenim je pomembno, da lahko skupaj z nadrejenim določajo cilje in imajo pri tem občutek, da so pomemben člen podjetja ter tako pripomorejo k doseganju ciljev,
- vodje svojim zaposlenim posredujejo informacije o ciljih in uspešnosti, kar zaposlene dodatno motivira,
- večini zaposlenih letni razgovor ne predstavlja stresnega dogodka in se lahko o težavah v procesu dela z vodjo pogovorijo iskreno,
- vodja jim nameni dovolj časa na letnem razgovoru in se jim posveti, večinoma poskuša uresničiti dogovorjeno z zaposlenimi in se na razgovor ustrezno pripravi.

Na podlagi dobljenih rezultatov bi predlagala sledeče:

- vodje, ki izvajajo letne razgovore, bi lahko svojim zaposlenim obrazložili, zakaj je letni razgovor pomemben in koristen, saj tako nekateri zaposleni ne bi imeli občutka, da je to izguba časa,
- podjetja bi se lahko zavedala, da so zaposleni pomemben člen organizacije in da pripomorejo k doseganju ciljev in uspešnosti, prav tako bi lahko organizirali več izobraževanj in usposabljanj ter s tem še povečali učinkovitost svojih zaposlenih,
- za ustvarjanje pozitivnega vzdušja v podjetju bi vodje morali biti zaposlenim dostopnejši, prav tako bi morali imeti več zaupanja v zaposlene, saj bi s tem zaposleni imeli več motivacije in boljši občutek pri izvajanju svojega dela. Motivacija za delo ni

samo v nagradah, ampak jo ti dobijo tudi preko dobrega odnosa z nadrejenim, recimo s pohvalo ali podobnim.

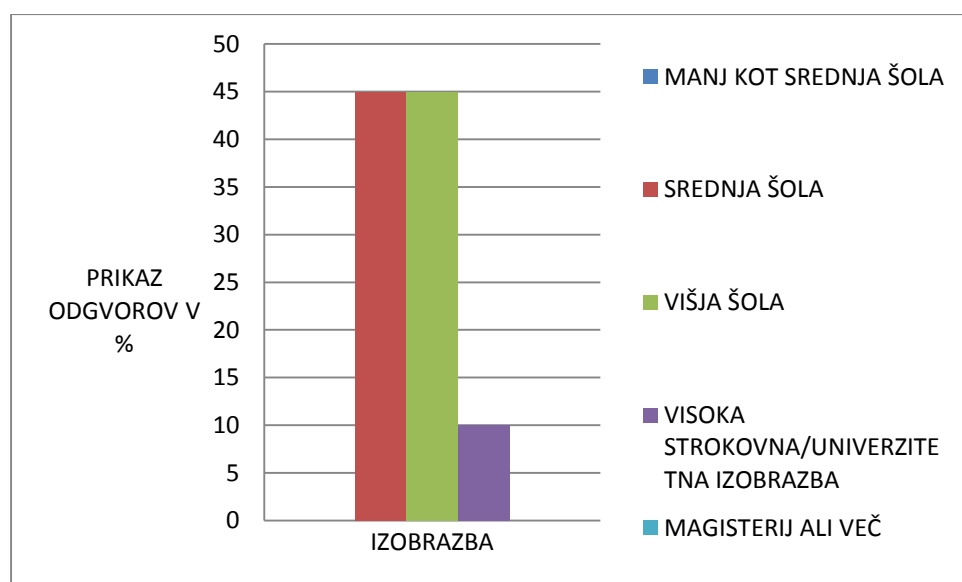
Kar nekaj sodelujočih namreč nima občutka, da pomembno prispevajo k uspehom podjetja, za kar so lahko različni vzroki, kot so neizvajanje letnih razgovorov v organizacijah, nedostopnost vodje, izbira nepravega stila vodenja organizacije in drugo. Posledica tega je, da je zaposlenim pomembno samo to, da opravijo svoje delo za dogovorjeno plačilo in nimajo motivacije, da bi prispevali k izboljšanju delovnega procesa in s tem k večjemu uspehu podjetja.

3.4 Analiza izvajanja letnih razgovorov v podjetjih

Preko spletnega brskalnika sem najprej poiskala kontaktne naslove različnih organizacij, ki sem jim nato po elektronski pošti posredovala povezavo do anketnega vprašalnika s kratko obrazložitvijo. Odziv je bil precej manjši kakor pri zaposlenih, saj se je odzvalo le 16 oseb, od tega jih je samo 7 anketo v celoti izpolnilo. Rezultate teh sedmih anket sem nato analizirala, vendar je slika zaradi majhne populacije lahko nerealna. Vse vprašalnike, ki so bili izpolnjeni v celoti, so vrnilo osebe ženskega spola.

Slika 9 prikazuje, da ima večina sodelujočih končano srednješolsko (45 %) ali visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo (45 %), z višješolsko izobrazbo jih je 10 %.

Slika 9: Prikaz izobrazbe (v %)



V Tabeli 1 so prikazani rezultati analize dobljenih odgovorov. Kar 86 % vodij se strinja, da je letni razgovor smiseln in koristen, le 14 % pa ni tega mnenja. Vse vodje so pritrdile, da skupaj z zaposlenim na letnem razgovoru določijo cilje, ki naj bi jih le-ta dosegel v določenem obdobju. Prav tako menijo vse, da je pomembno zaposlenim predstaviti

njihovo delovno uspešnost in dosežene cilje, ki so jih dosegli v določenem obdobju. Tudi pri vprašanju, ali imajo občutek, da zaposleni dobijo dodatno motivacijo, ko pridobijo podatek o uspešno doseženih ciljeh, se strinjajo vse udeleženeke.

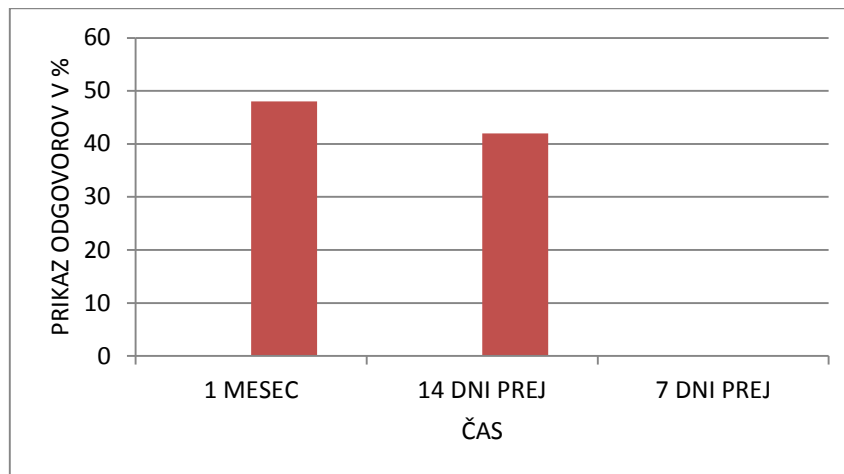
Tabela 1: Analiza odgovorov vodij

ODGOVORI NA VPRAŠANJA	DA	NE
Smiselnost in koristnost letnih razgovorov	86 %	16 %
Doseganje ciljev	100 %	0 %
Ustvarjanje in doseganje uspešnosti	100 %	0 %
Dodatna motivacija	100 %	0 %
Izobraževanja in dodatna usposabljanja	71 %	29 %
Vizija, poslanstvo in vrednote	86 %	14 %
Letni razgovor in stres	86 %	14 %
Sproščenost zaposlenih	71 %	29 %
Iskrenost do zaposlenih	43 %	57 %
Dogovori z zaposlenimi	14 %	86 %
Priprave na letni razgovor	100 %	0 %

71 % vodij na letnem razgovoru predstavi zaposlenemu njegov osebni načrt izobraževanj in usposabljanj v določenem obdobju, 86 % pa jih na letnem razgovoru poda informacijo o tem, kakšne so prihodnje vizije, poslanstvo in vrednote podjetja, katerega del so zaposleni. 86 % vodij se strinja, da zanje letni razgovor z zaposlenimi ne predstavlja stresnega dogodka, za 14 % pa to predstavlja stresno situacijo. 71 % vodij meni, da so njihovi zaposleni na letnem razgovoru sproščeni, vendar jih, presenetljivo, kar 57 % na tem razgovoru ni popolnoma iskrenih do svojih zaposlenih. 86 % vodij je priznalo, da ne uresničijo v celoti dogovorov, ki jih sklenejo s svojimi zaposlenimi. Iz omenjene tabele je razvidno tudi, da se vse sodelujoče po svojem mnenju dobro in ustrezno pripravijo na izvedbo in potek letnega razgovora.

Iz Slike 10 (na naslednji strani) je razvidno, da večina vodij svoje zaposlene o letnem razgovoru obvesti vsaj 14 dni prej, malo manj kot polovica pa že mesec dni prej.

Slika 10: Obvestilo zaposlenih o letnem razgovoru (v %)



Na podlagi dobljenih rezultatov sem, čeprav je bilo v celoti izpolnjenih manj vprašalnikov od pričakovanega, prišla do naslednjih ugotovitev:

- vodja skupaj z zaposlenim določa cilje, ki naj bi jih ta dosegel v določenem obdobju,
- za vodje je pomembno, da zaposlenemu predstavi njegovo delovno uspešnost in dosežene cilje, pri čemer ima občutek, da ga to dodatno motivira,
- vodje svoje zaposlene dovolj zgodaj obvestijo o planiranem letnem razgovoru in jim takrat tudi predstavijo vizijo, poslanstvo ter vrednote podjetja,
- vse vodje se na razgovor ustrezno pripravijo.

Vendar imam tudi tukaj nekaj predlogov, za katere verjamem, da bi lahko še izboljšali proces izvedbe letnih razgovorov. To so:

- vodstvo podjetja bi lahko za svoje vodje organiziralo več izobraževanj in usposabljanj na temo letnih razgovorov. S tem bi jih pokazali, da izvedba teh razgovorov z zaposlenimi ni izguba časa, ampak da lahko z njimi precej pridobijo. Prav tako bi priporočala, da se vodje udeležijo usposabljanj na temo komunikacije in medsebojnih odnosov, saj bi s tem izgubili strah pred neuspehom izvedbe letnih razgovorov.
- vodje bi lahko bili do svojih zaposlenih bolj iskrene, saj lahko le iskren odnos prinese zaupanje in pozitivno vzdušje ter pripomore k hitrejšemu in bolj učinkovitemu doseganju rezultatov.

SKLEP

V današnjem času se večina organizacij bori za svoj tržni delež v svoji panogi in nenehno izboljšuje svoje produkte, s čimer poskušajo pridobiti konkurenčno prednost na trgu. Da pa lahko organizacija uresniči svoje cilje in se uveljavi med konkurenco, mora velikokrat prilagoditi delovne procese zaposlenih, zaposlene primerno izobraževati in jim omogočiti osebnostno rast in razvoj.

Z vključitvijo letnih razgovorov v sam proces lahko organizacija veliko pridobi, saj s tem tako vodje kot zaposleni dobijo prepotrebne informacije, kaj so pričakovanja, cilji in nameni po eni strani organizacije in po drugi zaposlenih. Vodja lahko tako zaposlenim predstavi načrtovane cilje podjetja ter kaj se od zaposlenega pričakuje, da se bodo ti cilji uresničili, hkrati pa mu poda oceno o učinkovitosti in uspešnosti pri uresničevanju dotedanjih nalog ter poda pohvalo ali predlaga izboljšave. Zaposleni tako pridobi informacije o svojem dotedanjem delu in učinkovitosti ter se lahko pogovori z vodjo o morebitnih težavah v delovnem procesu, ob tem pa ima tudi priložnost predlagati izboljšave ter ukrepe, ki bi mu olajšali delo ali s katerimi bi lahko morebitne težave odpravili.

Z analizo obeh anketnih vprašalnikov sem prišla do zaključka, da se tako zaposlenim kot vodjem organizacij zdi letni razgovor precej pomemben, saj je to potrdila večina sodelujočih. S predstavitvijo doseženih ciljev in uspešnosti pri svojem delu zaposleni dobijo dodatno motivacijo, prav tako se večini zdi vodja dostopen in imajo občutek, da se lahko z njim pogovorijo o morebitnih težavah. Oboji se tudi strinjajo, da se vodja dobro pripravi na letni razgovor. Žal pa ne za zaposlene ne za vodje ne moremo reči, da so v celoti iskreni, za kar je lahko veliko razlogov (zaposleni niso sproščeni, imajo strah pred vodjo, vodje morda samo olepšujejo zadeve, ker ne želijo poslabšati odnosa z zaposlenimi in podobno).

Na koncu se vseeno izkaže, da imajo z izvedbo letnih razgovorov koristi tako organizacija in njihovi vodje kot zaposleni. Dolgoročno namreč omogočajo izboljšanje delovne uspešnosti, medsebojno spoznavanje in odkrivanje prednosti in slabosti tako zaposlenih kot vodij, izboljša se lahko organizacija in kakovost dela ter produktivnost.

Vsekakor pa je pomembno, da se vodja na letni razgovor res ustrezno pripravi, da si vzame potreben čas in zna prisluhniti zaposlenemu ter da je umirjen in se zaveda svoje naloge, saj bo le na ta način razgovor potekal sproščeno in bosta obe strani vedeli, čemu je namenjen.

LITERATURA IN VIRI

1. Butala N. (2010). *Uvajanje letnih razgovorov v podjetje X d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Gruban B. (2007). *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?* najdeno dne 14.1.2016 na naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/>
3. Ivanko Š., Stare J. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
4. Kovač J. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV založba.
7. Lipičnik B. & Možina S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
8. Možina S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: GV založba.
9. Možina S. (ur.) (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
10. Možina S., Bernik J., & Svetic A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
11. Majcen M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba
12. Majcen M. (2004). *Kaj moram vedeti, Redni letni razgovor, priročnik za vodje*. Ljubljana: GV založba.
13. Mihelič R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihelič in parterji.
14. Mumel D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Založba De VESTA.
15. Sang H. Kim (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
16. Treven S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: GV založba.
17. Uhan S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: založba Moderna organizacija.
18. Zupan, N. (2009). *Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih*, v I. Svetlik in N. Zupan (ur.): *Menedžment človeških virov*, str. 407-463. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Zupančič P. (2005). *Spremljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: HRM
20. *Preparing for and Conducting the Annual Performance Review* najdeno dne 18. 6. 2016 na naslovu <http://hrweb.mit.edu/performance-development/performance-reviews/preparing-and-conducting-annual-performance-review>
21. *What is performance appraisal?* najdeno dne 18. 6. 2016 na naslovu <http://www.businessdictionary.com/definition/performance-appraisal.html>
22. *Performance appraisal* najdeno dne 18. 6. 2016 na naslovu <http://www.managementstudyguide.com/performance-appraisal.htm/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik o letnem razgovoru za vodje	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik o letnem razgovoru za zaposlene.....	3

Priloga 1: Anketni vprašalnik o letnem razgovoru za vodje

1. Spol:

☐ Moški

☐ Ženski

2. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

☐ Manj kot srednja šola

☐ Srednja šola

☐ Višja šola

☐ Visoka strokovna šola/univerzitetna izobrazba

☐ Magisterij ali več

3. Se vam zdi letni razgovor z zaposlenimi smiseln in koristen?

☐ DA

☐ NE

4. Ali na letnem razgovoru skupaj z zaposlenim določite cilje, ki naj bi jih dosegel v določenem obdobju?

☐ DA

☐ NE

5. Ali je za vas pomembno, da zaposlenemu predstavite njegovo delovno uspešnost in dosežene cilje v določenem obdobju?

☐ DA

☐ NE

6. Ali imate občutek, da podatek o uspešno doseženih ciljih zaposlene še dodatno motivira?

☐ DA

☐ NE

7. Ali na letnem razgovoru zaposlenim natančno pojasnite, kakšna bodo njegova dodatna izobraževanja in usposabljanja za določeno obdobje?

☐ DA

☐ NE

8. Ali svojim zaposlenim predstavite vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja?

☐ DA

☐ NE

9. Ali vam letni razgovor z zaposlenimi predstavlja stresen dogodek?

☐ DA

☐ NE

10. Koliko časa prej obvestite zaposlene o letnem razgovoru?

☐ 1 mesec prej

☐ 14 dni prej

☐ 7 dni prej

11. Menite, da se zaposleni na letnem razgovoru počutijo sproščene?

☐ DA

☐ NE

12. Ali ste do zaposlenih na letnem razgovoru popolnoma iskreni?

☐ DA

☐ NE

13. Ali se dogovori, ki jih sklenete z zaposlenimi, potem v celoti uresničijo?

☐ DA

☐ NE

14. Ali se na letni razgovor dovolj pripravite?

☐ DA

☐ NE

Priloga 2: Anketni vprašalnik o letnem razgovoru za zaposlene

1. Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

2. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Manj kot srednja šola
- ☐ Srednja šola
- ☐ Višja šola
- ☐ Visoka strokovna šola/univerzitetna izobrazba
- ☐ Magisterij ali več

3. Ali se strinjate, da je letni razgovor med vodjo in zaposlenim smiseln in koristen?

- ☐ DA
- ☐ NE

4. Ali na letnem razgovoru z vodjo skupaj določita cilje, katere naj bi dosegel-a v določenem obdobju?

- ☐ DA
- ☐ NE

5. Ali vam skupno določanje ciljev z vodjo daje občutek, da ste za organizacijo pomemben člen in da pripomorete k ustvarjanju in doseganju uspešnosti?

- ☐ DA
- ☐ NE

6. Ali na letnem razgovoru dobite informacije o delovni uspešnosti in doseženih ciljih v določenem obdobju?

- ☐ DA
- ☐ NE

7. Ali vas povratna informacija o delovni uspešnosti in doseženih ciljih dodatno motivira?

- ☐ DA
- ☐ NE

8. Ali se z vodjo lahko pogovorite o težavah, ki nastajajo v delovnem procesu, in ali jih skušata skupaj odpraviti?

- ☐ DA
- ☐ NE

9. Ali letni razgovor z vodjo predstavlja za vas stresen dogodek?

☐ DA

☐ NE

10. Ali se strinjate, da je letni razgovor z vodjo nujno potreben?

☐ DA

☐ NE

11. Ali letni razgovor z vodjo močno vpliva na vašo motivacijo za delo?

☐ DA

☐ NE

12. Ali se na razgovoru z vodjo počutite sproščeno?

☐ DA

☐ NE

13. Ali ste na razgovoru z vodjo popolnoma iskreni-a?

☐ DA

☐ NE

14. Ali se vam vodja na razgovoru dovolj posveti in vam nameni dovolj časa za vašo mnenja?

☐ DA

☐ NE

15. Ali se po razgovoru z vodjo pogovorite tudi s sodelavci?

☐ DA

☐ NE

16. Z vodjo sta sklenila dogovor. Ali menite, da bo vodja ta dogovor uresničil?

☐ DA

☐ NE

17. Ali je bil vodja na razgovor dovolj pripravljen?

☐ DA

☐ NE